

# VISIÓN

EADS  
Presentación  
de la Sociedad  
2006



# GLOBAL



The step beyond

...DE

UNA

EMPRESA

EN PROCESO DE  
TRANSFORMACIÓN



# EADS EN 2006

GRUPO EADS  
ACONTECIMIENTOS EN 2006  
LAS DIVISIONES  
PRINCIPALES CIFRAS  
LAS ACCIONES DE EADS  
EADS EN EL MUNDO

ÍNDICE

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

# TECNOLOGÍA PUNTA

EADS es el principal socio del consorcio Eurofighter, desarrolla el avión de transporte militar A400M y tiene intereses en la *joint venture* MBDA, líder internacional en sistemas de misiles.

## GRUPO EADS

		2006	2005	2004
Ingresos	millones de euros	39.434	34.206	31.761
EBIT <sup>1)</sup> (beneficio antes de intereses e impuestos)	millones de euros	399 <sup>3)</sup>	2.852	2.432
Beneficio neto <sup>2)</sup>	millones de euros	99 <sup>3)</sup>	1.676	1.203
Beneficio por acción <sup>2)</sup>	€	0,12 <sup>3)</sup>	2,11	1,50
Dividendo por acción	€	0,12	0,65	0,50
Posición de tesorería neta	millones de euros	4.229	5.489	3.961
Pedidos recibidos <sup>5)</sup>	millones de euros	69.018	92.551	44.117
Cartera de pedidos <sup>5)</sup>	millones de euros	262.810	253.235	184.288
Plantilla		116.805	113.210	110.662

## SEGMENTOS DE EADS

		2006	2005	2004
<b>Airbus</b>				
Ingresos	millones de euros	25.190	22.179	20.224
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	210.115	201.963	136.022
<b>Aviones de Transporte Militar</b>				
Ingresos	millones de euros	2.200	763	1.304
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	20.337	20.961	19.897
<b>Eurocopter</b>				
Ingresos	millones de euros	3.803	3.211	2.786
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	11.042	9.960	9.117
<b>Defensa y Seguridad</b>				
Ingresos	millones de euros	5.864	5.636	5.385
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	17.570	18.509	17.276
<b>Astrium</b>				
Ingresos	millones de euros	3.212	2.698	2.592
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	12.263	10.931	11.311
<b>Otras Actividades <sup>5)</sup></b>				
Ingresos	millones de euros	1.257	1.155	1.123
Cartera de pedidos <sup>4)</sup>	millones de euros	2.292	2.128	1.079

<sup>1)</sup> Salvo que se indique lo contrario, las cifras EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) presentadas en este informe son datos antes de amortización de fondo de comercio y extraordinarios.

<sup>2)</sup> EADS continúa utilizando el término «beneficio neto» o «ingresos netos». Es idéntico a «beneficio del período atribuible a retenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante» según lo definido por las NIIF.

<sup>3)</sup> En 2006, EADS cambió su política contable del enfoque de banda de fluctuación al enfoque patrimonial, es decir, todas las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el Balance como provisión para planes de pensiones, reduciendo con ello el patrimonio neto. Por consiguiente, los cambios en las ganancias y pérdidas actuariales, que se reconocen como gastos según el enfoque de banda de fluctuación, han de retrocederse. En 2006, este cambio aporta 45 millones de euros al EBIT, 25 millones de euros al Beneficio Neto y 0,03 euros al Beneficio por Acción.

<sup>4)</sup> Las aportaciones de las actividades de aviones comerciales a los pedidos recibidos y la cartera de pedidos de EADS se basan en precios de catálogo.

<sup>5)</sup> ATR, EADS EPW, EADS Socata y EADS Sogerma están asignadas a Otras Actividades, que no es una División independiente de EADS.

### FEBRERO

EADS inauguró su Centro de Investigación y Tecnología de Singapur para ampliar la organización de investigación del Grupo. Este centro se encargará de la gestión y la intermediación de proyectos para las unidades de negocio, en estrecha colaboración con instituciones científicas de Singapur y, asimismo, pondrá en marcha proyectos de investigación en sus propias instalaciones. Para mediados de 2007 se prevé ampliar la presencia mundial de Investigación y Tecnología, cuando EADS establezca un centro de formación e investigación y desarrollo en Qatar.



Laboratorio espacial Columbus

### JUNIO

Eurocopter recibió un nuevo impulso para su NH90 con el pedido de 43 helicópteros de transporte de última generación. Más adelante, a finales de año, España confirmó un contrato para 45 helicópteros de su versión de transporte táctico (TTH) del NH90. Los tres primeros NH90 terminados se entregaron al ejército alemán en las instalaciones de Eurocopter en Donauwörth en diciembre de 2006.

### JULIO

Airbus presenta el A350XWB, el nuevo avión de fuselaje extraancho. La nueva familia estará compuesta por cuatro versiones para el transporte de pasajeros y de una para el transporte de carga que completan la amplia gama de aviones de gran autonomía de Airbus con los productos más modernos y tecnológicamente avanzados del siglo XXI. Un mayor alcance y velocidad, más confort para los pasajeros y una mejor economía convertirán al A350XWB en una referencia para el futuro. A pesar de los problemas industriales, Airbus ha recibido un fuerte apoyo para el A380 en el Salón Aeronáutico de Farnborough.

### OCTUBRE

Airbus firmó un acuerdo con el cliente chino CASGC para la compra de 150 aviones de la familia A320 y una carta de intención para adquirir veinte A350XWB. Ésta es la mayor operación individual realizada por Airbus hasta la fecha. Al amparo de un acuerdo marco con un consorcio de la industria china, Airbus establecerá una línea de ensamblaje final para la familia A320 en Tianjin.

EADS y su centro de conversión de aviones de carga EFW (Elbe Flugzeugwerke) firmaron un acuerdo con Irkut, el principal fabricante de aviones ruso, como preparativo para la creación de una *joint venture* que se encargará de la conversión de aviones de la familia A320 de Airbus en aviones de carga.



A380 y Red Arrows de la Royal Air Force



## ABRIL

El nuevo sistema de reabastecimiento en vuelo de EADS ha completado con éxito la primera fase de su programa de vuelos de prueba. En tan sólo tres años, EADS ha desarrollado su tecnología de reabastecimiento en vuelo *boom* con controles electrónicos *fly-by-wire* para suministrar el avión cisterna más avanzado del mundo. Durante 2006 se instaló el sistema en el primero de los cinco A330 MRTT para su entrega a las Fuerzas Aéreas Australianas.

## MAYO

En EADS Astrium, en Bremen, se preparó el laboratorio espacial Columbus para su primer vuelo, y se envió a los Estados Unidos. Los ingenieros han invertido aproximadamente diez años en desarrollar y construir el Columbus multifuncional para la Estación Espacial Internacional (ISS). Su lanzamiento está previsto para otoño de 2007 a bordo de una lanzadera espacial estadounidense.

## AGOSTO

EADS recibió el contrato para la red de radio digital de las autoridades de seguridad pública de Alemania (BOSNet). Dentro del marco de este contrato, EADS actuará como contratista principal y construirá una red de radio digital TETRA a escala nacional para 2010. A principios de 2007, el Ministerio de Defensa alemán dio su visto bueno para el desarrollo, prueba y soporte del Eurohawk, el sistema de reconocimiento y vigilancia mediante vehículo no tripulado.



EuroHawk



UH-72A Lakota

## DICIEMBRE

EADS Norteamérica entregó al ejército americano el primer helicóptero de utilidad ligero UH-72A en Columbus, Mississippi. Esta entrega marca el comienzo de un importante programa de defensa que prevé unas necesidades de hasta 352 helicópteros. La primera entrega se produjo tres meses antes de lo previsto y seis meses después de la selección de EADS Norteamérica como principal contratista para el programa LUH.

Respecto al A380, el 2006 ha sido un año turbulento que terminó con la certificación de tipo por parte de las autoridades de aviación europeas y estadounidenses. La certificación se recibió después de completar un estricto programa de pruebas para asegurar que el avión satisface todos los criterios de idoneidad aérea.



A350XWB

## AIRBUS

Airbus es uno de los principales fabricantes de aviones comerciales. Su enfoque en el cliente, su *know-how* comercial, su liderazgo tecnológico y su eficiencia en fabricación hacen que reciba la mitad de todos los pedidos de aviones de 100 plazas o más.

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	25.190	22.179	14%
EBIT	-572	2.307	-
Pedidos recibidos	53.367	78.254	-32%
Cartera de pedidos	210.115	201.963	4%
<b>En número de aviones</b>			
Entregas	434	378	15%
Cartera de pedidos	2.533	2.177	16%

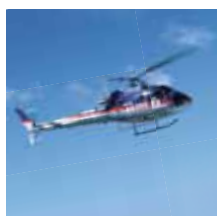


A400M

## AVIONES DE TRANSPORTE MILITAR

Aviones de Transporte Militar diseña, fabrica y vende algunos de los aviones de transporte más avanzados del mundo. Los productos incluyen aviones de transporte pesados, medios y ligeros, así como derivados militares de Airbus, que aprovechan todas las eficiencias de los modelos comerciales.

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	2.200	763	188%
EBIT	75	48	56%
Pedidos recibidos	1.594	1.840	-13%
Cartera de pedidos	20.337	20.961	-3%



AS350 Ecureuil

## EUROCOPTER

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

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	3.803	3.211	18%
EBIT	257	212	21%
Pedidos recibidos	4.885	3.522	39%
Cartera de pedidos	11.042	9.960	11%





Eurofighter

## DEFENSA Y SEGURIDAD

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

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	5.864	5.636	4%
EBIT	348	201	73%
Pedidos recibidos	5.191	6.673	-22%
Cartera de pedidos	17.570	18.509	-5%



Satélite GOCE

## ASTRIUM

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

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	3.212	2.698	19%
EBIT	130	58	124%
Pedidos recibidos	4.354	2.322	88%
Cartera de pedidos	12.263	10.931	12%



Socata TBM 850

## OTRAS ACTIVIDADES (no pertenecientes a ninguna División)

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

(millones de euros)	2006	2005	variación
Ingresos	1.257	1.155	9%
EBIT	-288	-171	-
Pedidos recibidos	1.469	1.871	-21%
Cartera de pedidos	2.292	2.128	8%

## PRINCIPALES CIFRAS

### INGRESOS (millones de euros)



Los ingresos han aumentado un 15%, a 39.434 millones de euros en 2006 (2005: 34.206 millones de euros). Este fuerte incremento ha contado con la aportación de todas las Divisiones, en particular de Airbus, junto con Eurocopter y Astrium.

### EBIT (millones de euros)



En 2006, el EBIT fue de 399 millones de euros (2005: 2.852 millones de euros). El EBIT se ha visto afectado por la repercusión de los retrasos del A380, los gastos relacionados con el A350, los tipos de cambio, los elevados gastos de investigación y desarrollo y las pérdidas en EADS Sogerma.

### BENEFICIO NETO (millones de euros)



El beneficio neto de 99 millones de euros (2005: 1.676 millones de euros), o 0,12 euros por acción (2005: 2,11 euros), refleja principalmente la evolución del EBIT del grupo.

### CASH FLOW LIBRE (millones de euros)



El *cash flow* libre, incluyendo financiación a clientes, se ha mantenido elevado en la cifra de 2.029 millones de euros (2005: 2.413 millones de euros). El aumento de las cesiones de activos de financiación a clientes ha contrarrestado la desfavorable evolución del capital circulante.

### POSICIÓN DE TESORERÍA NETA (millones de euros)



La posición de tesorería neta de EADS se ha mantenido elevada, situándose en 4.229 millones de euros al final del año 2006 (2005: 5.489 millones de euros). En esta cifra ha influido la adquisición de la participación del 20% que BAE Systems tenía en Airbus (2.750 millones de euros), así como el pago de dividendos.

#### INGRESOS DE DEFENSA (millones de euros)



Por primera vez, los ingresos conjuntos de las actividades de defensa de EADS han superado los 10.000 millones de euros (2005: 7.700 millones de euros), impulsados por unos ingresos más altos en las Divisiones Aviones de Transporte Militar, Defensa y Seguridad, así como en Eurocopter y Astrium.

#### CARTERA DE PEDIDOS (millones de euros)



La cartera de pedidos de EADS alcanzó 262.810 millones de euros a finales de 2006 (2005: 253.235 millones de euros). Este incremento de la cartera de pedidos se produjo a pesar de un impacto de 17.000 millones de euros por un tipo de cambio €/USD menos favorable.

#### CARTERA DE PEDIDOS DE DEFENSA (millones de euros)



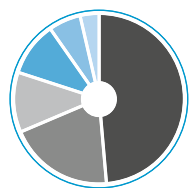
Las actividades de defensa continúan creciendo. La cartera de pedidos ascendía a 52.933 millones de euros a final de año (frente a 52.363 millones de euros al final de 2005). Se han alcanzado importantes cotas con un pedido de helicópteros del ejército estadounidense y una cartera de productos más diversificada.

#### I+D AUTOFINANCIADO (millones de euros)



En 2006, EADS ha seguido dedicando a investigación y desarrollo más recursos que sus homólogas, habiendo empleado más de un 6% de sus ingresos a la inversión en innovación. La dirección de EADS está convencida de que esto es clave para mantener el liderazgo tecnológico y una posición competitiva.

#### EMPLEADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD AL FINAL DEL AÑO 2006 (%)



- 48,8 Airbus
- 19,9 Defensa y Seguridad
- 11,5 Eurocopter
- 10,2 Astrium
- 6,0 Sedes centrales, investigación y otras actividades
- 3,6 Aviones de Transporte Militar

Durante 2006, EADS aumentó su personal en un 3%, hasta un total de 116.805 empleados. Los principales impulsores de este crecimiento de la plantilla fueron Astrium y Eurocopter.

El año estuvo marcado por una fuerte volatilidad, principalmente a causa de la actividad de los fondos de cobertura (*hedge funds*), sobre todo en el segundo trimestre. Las transacciones especulativas llevaron a volúmenes medios superiores al doble de los registrados en 2005. Tras tres años de revalorización, EADS registró el peor comportamiento en 2006, tanto en el CAC 40 como en el MDAX, con una pérdida de cotización del 18%.

Gracias al fuerte ímpetu de 2005, el precio de la acción subió a un máximo histórico de 35,42 € a finales de marzo, impulsado por la actividad comercial récord de Airbus, el excelente comportamiento de 2005 y las perspectivas para 2006 que, en aquel momento, eran prometedoras.

### Los últimos acontecimientos en EADS

A comienzos de abril, Lagardère y DaimlerChrysler anunciaron su decisión de reducir su participación en el Grupo en un 7,5%, provocando un desequilibrio temporal en la oferta y la demanda y un aumento del *free float*. Al mismo tiempo, BAE Systems anunció su intención de vender la participación del 20% que tenía en Airbus, provocando incertidumbre en el mercado.

Más adelante, la confusión en la comunidad financiera aumentó a raíz de la colaboración entre Thales-Alcatel Space y la reacción negativa de los clientes al coste operativo del A350 y el A340. A lo largo de abril y mayo, la cotización descendió aproximadamente un 20%, sin que el beneficio del primer trimestre pudiera contrarrestar la inquietud existente.

El 13 de junio se produjo el anuncio imprevisto de retrasos en la entrega del A380. Al día siguiente, la cotización de EADS caía más de un 30%, con un enorme volumen de negociación de 68,5 millones de acciones, es decir, durante el día cambió de manos un 8% del capital.

### Estabilización

La situación empezó a estabilizarse en julio con los cambios en la alta dirección, que incluyeron los nombramientos de Louis Gallois y Christian Streiff, así como con el anuncio del nuevo A350XWB. No obstante, esto no alivió la desconfianza entre los inversores en cuanto a la incertidumbre sobre la perspectiva financiera de EADS, con el precio de la acción estancado en torno a los 22 - 23 euros.

La compra inesperada de un 5,4% del capital social por parte del banco estatal ruso Vneshtorgbank durante el verano dio pie a más movimientos especulativos en bolsa.

Posteriormente, en el contexto de otro anuncio de retrasos del A380, y tras una completa revisión, la situación empezó a mejorar con el lanzamiento del plan Power8 a principios de octubre. Un planteamiento directivo más claro y, a principios de diciembre, los resultados de la revisión del programa A400M y el lanzamiento del A350XWB sirvieron para empezar a disipar las dudas de la comunidad financiera.

Tranquilizados por el continuo flujo de pedidos en Airbus, entraron nuevos inversores que se centraron en el valor de la Sociedad y en sus perspectivas a largo plazo. Con sus adquisiciones de acciones, llenaron el vacío que habían dejado los inversores centrados en el crecimiento y la rentabilidad a corto plazo. En diciembre, la cotización subió más de un 15%, a 26 euros.

### PERFIL

Código ISIN NL0000235190

Número de acciones en circulación a 31 de diciembre de 2006: 815.931.524

Precio de oferta el 10 de julio de 2000: 19 euros para inversores institucionales, 18 euros para inversores particulares

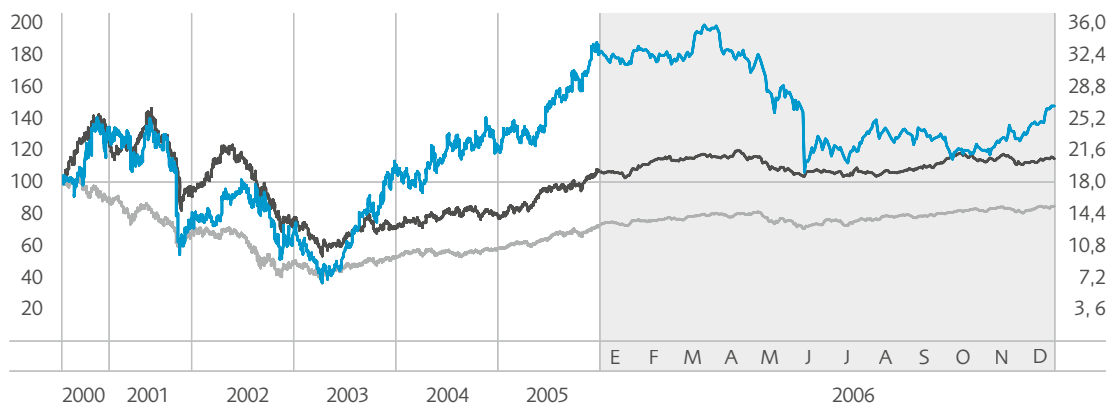
Cotización máxima de 2006 en la Bolsa de París: 35,42 euros el 27 de marzo

Cotización mínima de 2006 en la Bolsa de París: 16,75 euros el 14 de junio

## EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN BURSÁTIL A 31 DE DICIEMBRE DE 2006 (PRECIO DE CIERRE)

Base 100: 10 de julio de 2000

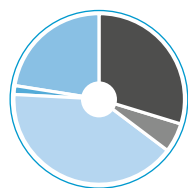
Cotización de EADS en euros



- EADS
- CAC 40
- MSCI World Aero/Defence (convertida a euros usando el tipo de cambio diario del dólar)

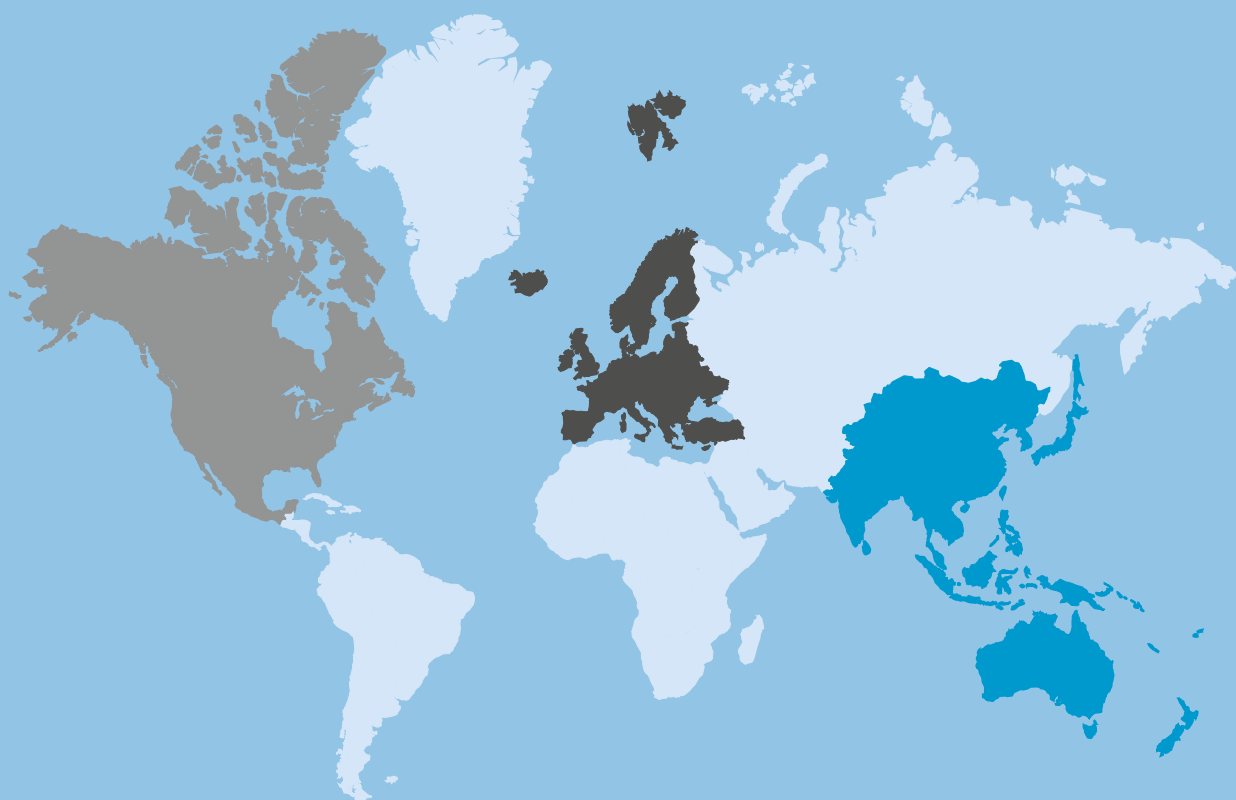
Información más detallada disponible en:  
[www.finance.eads.com](http://www.finance.eads.com)  
 Consultas a:  
[ir@eads.com](mailto:ir@eads.com)

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL A 31 DE MARZO DE 2007



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

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.





## EUROPA

43 % DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

Ingresos: Variación respecto al ejercicio anterior:

17.176 millones de euros

+27%

EADS aprovecha las capacidades y la competitividad de Europa. La transformación de Airbus dará lugar a una renovación del espíritu europeo en nuestra industria. En cuanto a defensa, el crecimiento futuro de EADS se verá reforzado por el constante avance de programas auténticamente europeos, como el avión de transporte militar A400M, los helicópteros NH90 y el Tigre, o el avión de combate Eurofighter. Todos los esfuerzos de internacionalización están encaminados a abrir los mercados más atractivos al tiempo que el grupo continúa desarrollando su base industrial en Europa.

## NORTEAMÉRICA

24 % DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

Ingresos: Variación respecto al ejercicio anterior:

9.425 millones de euros

+4%

El ritmo y la amplitud de las actividades de negocio de EADS Norteamérica han aumentado. El Grupo ha dado un importante paso en su estrategia de crecimiento en EE.UU. al ser seleccionado principal contratista para el programa de helicópteros militares LUH. La compañía también está compitiendo activamente para conseguir adjudicarse dos importantes programas militares. Junto con socios estadounidenses fuertes, EADS Norteamérica ofrece el avión cisterna más avanzado del mundo al ejército de EE.UU. y concursa en el programa de Joint Cargo Aircraft.

## ASIA-PACÍFICO

20 % DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

Ingresos: Variación respecto al ejercicio anterior:

7.857 millones de euros

+2%

Dentro de Asia-Pacífico, la región con mayor potencial de crecimiento, países como China, India y Corea del Sur son de alta prioridad para el desarrollo mundial de EADS. En proyectos conjuntos como el EC 175, el desarrollo del helicóptero KHP o el establecimiento de una línea de ensamblaje final de la familia A320 en China, EADS ha formado equipo con socios locales altamente cualificados combinando las capacidades industriales con el *know-how* del mercado. Convertirse en un ciudadano comprometido en estos mercados clave es un requisito previo para participar en su crecimiento.

## RESTO DEL MUNDO

13 % DE LOS INGRESOS DEL GRUPO

Ingresos: Variación respecto al ejercicio anterior:

4.976 millones de euros

+28%

El éxito generalizado de sus actividades en otras regiones de crecimiento proporciona la base para una mayor internacionalización de EADS. En el negocio de aviones de transporte militar, el grupo goza de una fuerte posición en el mercado latinoamericano. Sudáfrica es socio en el programa A400M, y EADS amplía continuamente su cooperación con la altamente cualificada industria aeroespacial rusa, tanto en las actividades de conversión de aviones de carga como en investigación y desarrollo.

**EADS**

**EN**

**2006**

## PRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD 2006

### 2 DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDAD

- 2 Carta de los Presidentes del Consejo
- 4 Mensaje de los Consejeros Delegados
- 6 Un diálogo con los Consejeros Delegados
- 8 Gobierno Corporativo
- 10 Estructura organizativa
- 12 Comité Ejecutivo

### 14 VISIÓN GLOBAL: TRANSFORMACIÓN

### 28 EJERCICIO 2006

- 30 Mercados y perspectivas
- 34 Airbus
- 38 Power8
- 40 Aviones de Transporte Militar
- 42 Eurocopter
- 44 Defensa y Seguridad
- 46 Astrium

### 48 EADS POR DENTRO

- 50 Investigación y Tecnología
- 52 Compras
- 54 Recursos Humanos
- 56 Responsabilidad Social Corporativa

### 60 INFORMACIÓN DE INTERÉS

- 62 Glosario
- 64 Direcciones
- 66 Calendario financiero

El informe anual 2006 de EADS se compone de otros dos libros más:

Libro

# 2



ESTADOS FINANCIEROS Y  
GOBIERNO CORPORATIVO 2006

Documento de Registro – Parte 1

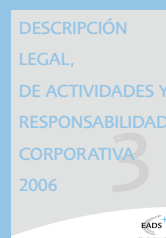
Factores de Riesgo

Activos Netos – Situación Financiera – Resultados

Gobierno Corporativo

Libro

# 3



DESCRIPCIÓN LEGAL,  
DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD  
CORPORATIVA 2006

Documento de Registro – Parte 2  
(disponible previa petición)

Información relativa a las actividades de EADS

Responsabilidad corporativa

Información de carácter general relativa  
a la Sociedad y su capital social

Declaración de la entidad responsable  
del Documento de Registro

La versión electrónica del  
informe anual 2006 está disponible en  
[www.reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)

# ÍNDICE



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?

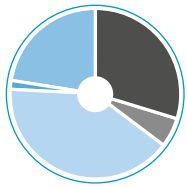
**Louis Gallois** Siempre necesitaremos ingenieros excelentes. Para aumentar nuestra capacidad de cara a nuevas necesidades empresariales, necesitamos a personas preparadas para un mundo cambiante. Gente con un enfoque transversal, capaces de dirigir un programa, capaces de supervisar los números, y 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% **DaimlerChrysler**<sup>1) 3)</sup>
- 29,95% **SOGEADE**<sup>1) 2)</sup>; Lagardère y la sociedad estatal holding francesa SOGEP A
- 5,48% **SEPI** (sociedad estatal holding española)
- 41,05% **Participación institucional, de inversores particulares y empleados** más las acciones mantenidas por el Estado francés en virtud del acuerdo contractual.
- 1,06% **Autocartera** (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  
Commanditée-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

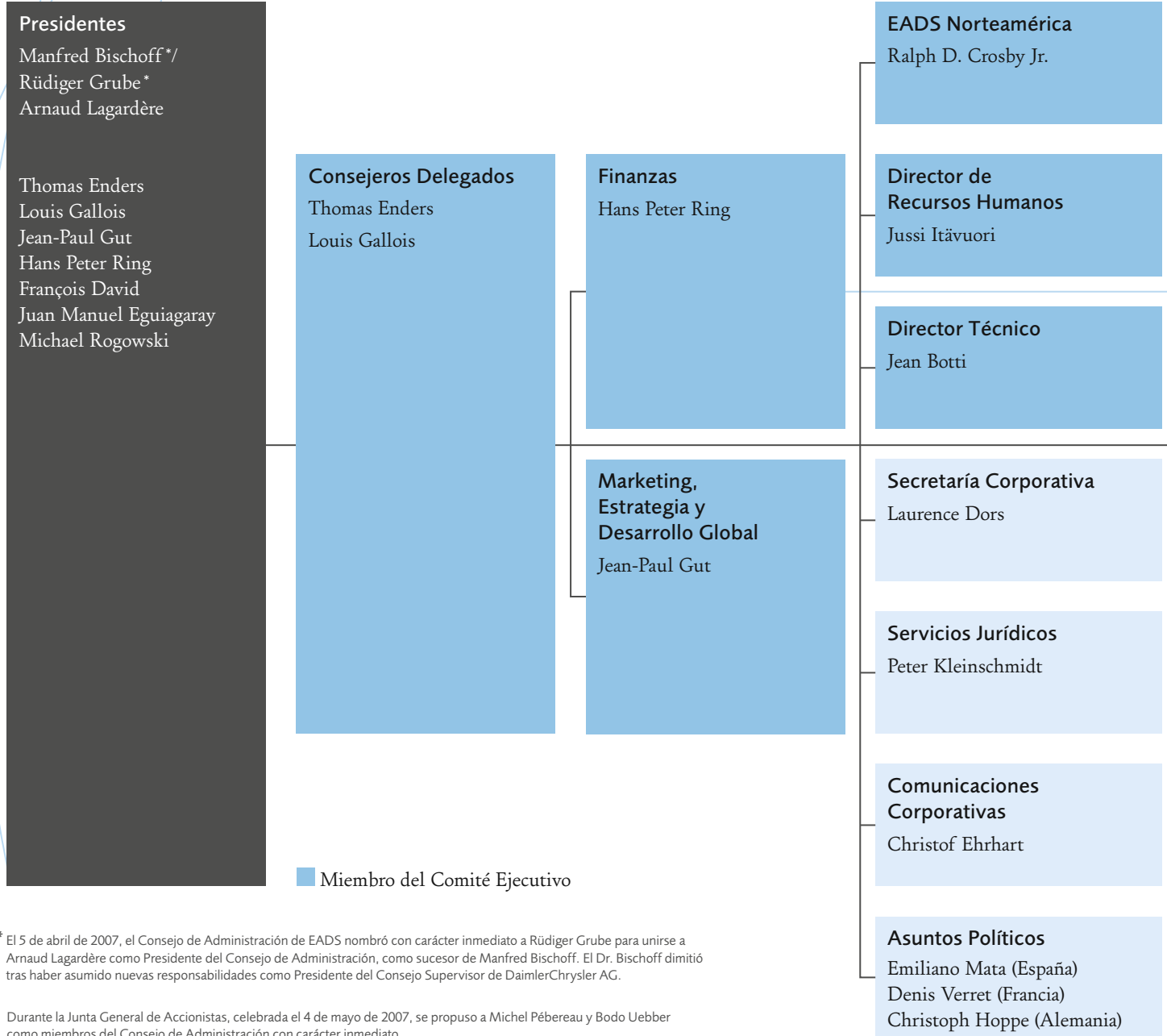
a 5 de abril de 2007

## 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.

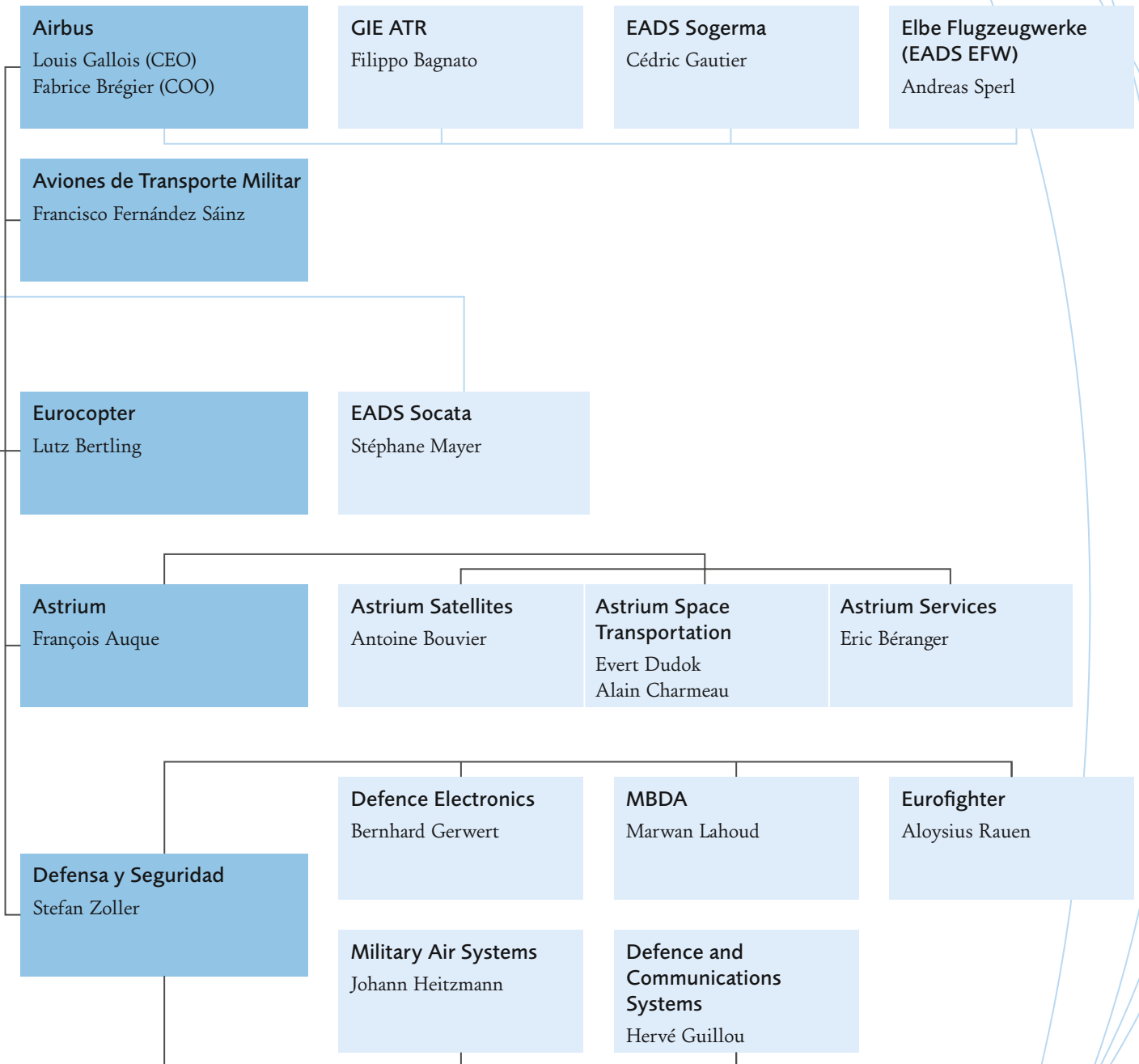
Durante la Junta General de Accionistas, celebrada el 4 de mayo de 2007, se propuso a Michel Pébèreau y Bodo Uebber como miembros del Consejo de Administración con carácter inmediato.

**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).

**FRAÇOIS 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.

# TRANSFORMACIÓN

# MOVERSE

# PARA

Estamos realizando un gran esfuerzo por renovar nuestros procesos industriales y aprovechar la excelencia de nuestros productos, nuestra tecnología, nuestra plantilla y nuestros proveedores. Éstos son los cimientos que ayudarán a EADS a retomar la senda del crecimiento rentable.

# AVANZAR

# ACTUALMENTE NOS ESTAMOS ENFRENTANDO A NUEVOS RETOS. LOS SUPERAREMOS CON NUESTRO ESFUERZO.

Se están introduciendo cambios fundamentales. Estamos acelerando la integración de nuestras Divisiones, mejorando nuestros procesos industriales, innovando nuestra tecnología y desarrollando continuamente nuestra presencia internacional.

**La INTEGRACIÓN se intensificará más que nunca**, estableciendo un propósito común en todo el Grupo. Hemos tomado medidas concretas y radicales. Las áreas como Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Tecnología, y Compras están en proceso de integración para conseguir una mayor eficiencia y rapidez de reacción. Las crisis del año pasado han demostrado que la integración es fundamental para hacer más fuerte al Grupo.



**La MEJORA de nuestro modelo industrial es una cuestión urgente.** Todas las Divisiones tienen iniciativas para reducir costes, mejorar la eficiencia industrial y asegurar entregas con la calidad, las especificaciones, el coste y los plazos acordados. La medida más importante es el programa Power8, que acelerará los plazos de desarrollo, mejorará la tesorería y reducirá los gastos.

**La INNOVACIÓN nos permite fijar la pauta tecnológica.**

Los controles de aviones *fly-by-wire* o los helicópteros *para todo tiempo* son los mejores ejemplos de nuestro historial de innovación. Centralizando la responsabilidad de todo el presupuesto de Investigación y Tecnología de EADS, estamos dedicando más recursos a desarrollar nuevas tecnologías en concordancia con las áreas de crecimiento estratégico del Grupo, con el fin de lograr mayores rentabilidades sobre la inversión.

**La INTERNACIONALIZACIÓN sigue siendo importante para nuestro crecimiento a largo plazo.** EADS está esforzándose activamente para ser una parte integrante de los mercados aeroespaciales y de defensa líderes del mundo. Esto le dará también acceso a la mejor tecnología y al mejor *know-how* especializado disponible.

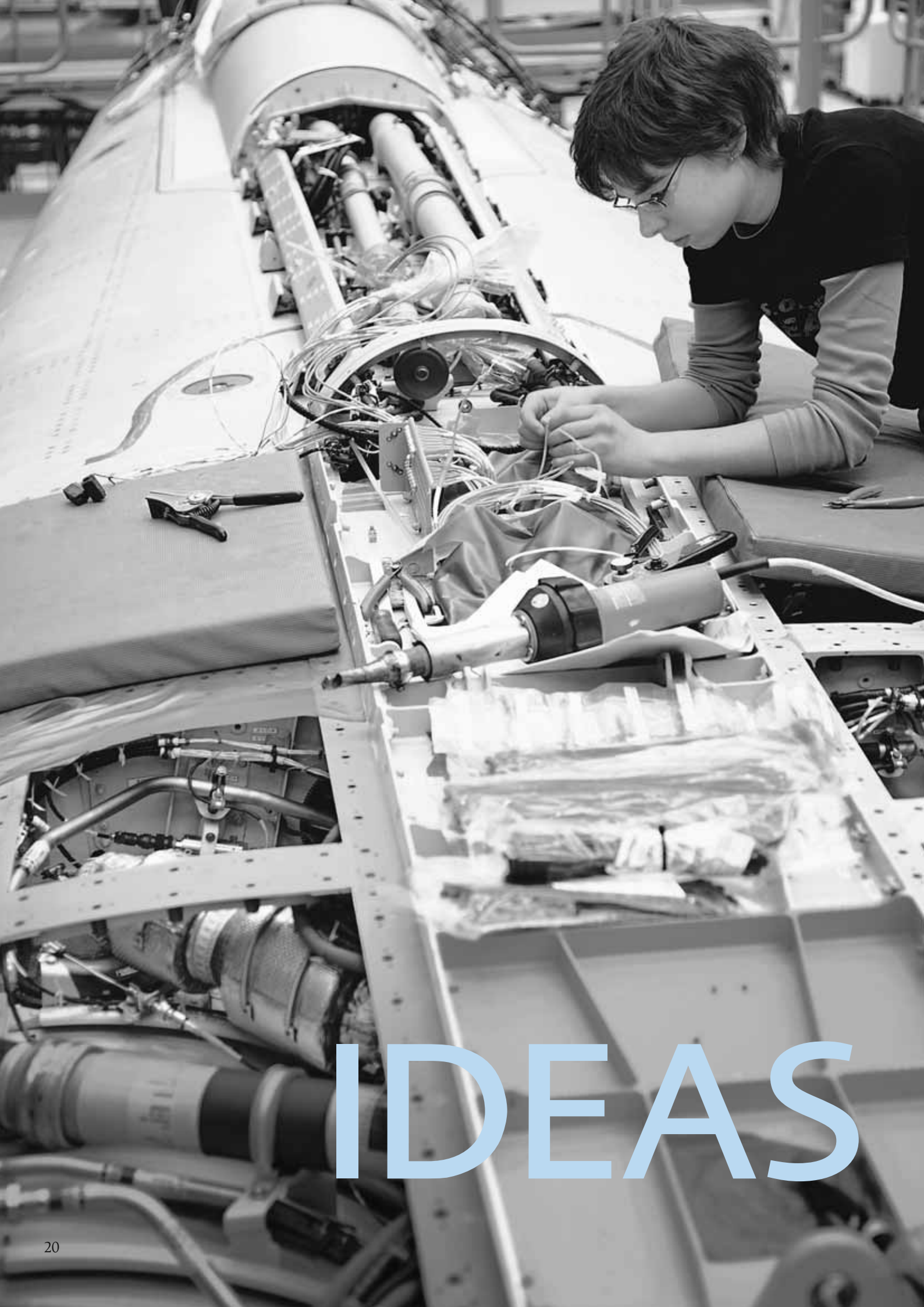


# TRABAJO



DURO





# IDEAS



CLARAS



EADS es algo más que Airbus, y Airbus es algo más que el A380. Al final de 2006, cada una de las Divisiones, con una fuerte cartera de productos, era líder de mercado en su sector. El atractivo comercial y la excelencia técnica del A380 son indiscutibles, como lo demuestran los nuevos pedidos de las grandes líneas aéreas de largo recorrido. En defensa, Eurofighter es uno de los aviones de combate más avanzados técnicamente. En helicópteros, Eurocopter registra constantemente la mayor cuota de mercado a escala mundial.

# SIN PASAR NADA POR ALTO

Y Astrium es una de las principales organizaciones espaciales del mundo. Tras todo ello está la plantilla de EADS, que representa un conjunto único de especialistas en los sectores aeroespaciales y de defensa, es el corazón y el alma del Grupo. Y nuestros clientes son leales. Cada vez más, ven a EADS como su socio para alcanzar el éxito. Nos dicen qué productos y servicios necesitarán en el futuro, y juntos los desarrollamos. Por último, EADS es fuerte en el aspecto financiero, planificando por adelantado para mantener su conservadora estructura de balance.

SIGAMOS  
PREGUN-  
TANDO...



# ¿CUÁLES SON NUESTROS PUNTOS FUERTES?



«Nuestros clientes se benefician de la calidad de nuestros helicópteros, las incomparables capacidades que les ofrecemos para

misiones, nuestra presencia internacional y nuestra determinación de liderar el campo de soluciones innovadoras».

*Lutz Bertling, Director de Eurocopter*

# ¿EN QUÉ PODEMOS MEJORAR?

«Tenemos que fomentar una gran disciplina en nuestra cultura de investigación y técnica, y centrarla para llegar a ser la compañía que marque las pautas en soluciones innovadoras para el cliente».



*Jean Botti, Director Técnico*

Tras las dificultades de 2006, EADS tiene un conjunto claro de objetivos. En primer lugar, resolver los retos que se materializaron durante el año. En segundo lugar, tratamos de lograr un crecimiento renovado. Los temas están claros. Las dificultades en torno a la industrialización del avión de dos pisos, el A380, ejercieron una gran influencia en el EBIT de 2006 e impusieron una pesada carga financiera que previsiblemente afectará al Grupo durante muchos años. Además, una gran parte de nuestros ingresos —casi el 90% en el caso de Airbus— se registran en dólares estadounidenses, una moneda que ha perdido un 40% de su valor desde el lanzamiento del programa A380. Esto representa una clara desventaja competitiva para nosotros, tanto ahora como en el futuro. Por último, se hizo evidente que tendríamos que acelerar los plazos de desarrollo del avión para poner en producción, con la suficiente rapidez, la siguiente generación del nuevo avión de capacidad mediana A350XWB. Aunque estas cuestiones se concentran en Airbus, las cinco Divisiones están tomando medidas para resolverlas.

# Acción

Hemos reaccionado con rapidez para reestructurar e integrar Airbus. Se ha diseñado y lanzado el programa de reestructuración Power8. De aquí a 2010, el objetivo del programa es ahorrar 5.000 millones de euros en efectivo y, a partir de 2010, lograr un ahorro anual de costes de 2.000 millones de euros. Esto restablecerá la competitividad de Airbus. Lo hará maximizando la tesorería, acelerando el desarrollo de nuevos aviones, dando soporte al progreso tecnológico al ritmo y al nivel que son necesarios en el momento actual, reduciendo costes y mejorando nuestra eficiencia. En especial, Power8 contribuirá a financiar el programa de desarrollo del A350XWB.

Pero las medidas de mejora no se limitan a Airbus. En el Grupo a mayor escala, estamos redoblando nuestros esfuerzos por aumentar la integración. Las áreas de Finanzas, Investigación y Tecnología, Compras y Recursos Humanos se están centralizando, dando lugar a más control, coordinación y economías de escala. Hemos congelado la remuneración de todos los directivos y, para final de 2007, recortaremos el número de empleados de las sedes centrales del Grupo en un 10%. Estas medidas no serán populares, pero son esenciales. Sobre todo, EADS tiene un propósito singular que abarca a todas sus Divisiones. A partir de ahora, nuestro lema será «sin sorpresas, sin secretos, sin utopías». Tenemos que acabar con modos de pensar desfasados, modernizar y combatir las cuestiones nacionales que un día fueron un tabú. Vamos a configurar EADS para que sea una empresa auténticamente integrada. Con la ayuda del programa Power8 y la integración, reforzaremos el liderazgo de EADS en los mercados internacionales. En resumen, estamos avanzando en la dirección correcta.



...Y  
ADELANTÉMONOS  
A LAS  
NECESIDADES  
DEL MAÑANA

# EJERCICIO

# 2006

Del análisis de 2006 surgen dos observaciones opuestas. La primera es la vitalidad global del Grupo medida por los notables logros de mercado en todas sus Divisiones. La segunda es la urgente necesidad de implantar el programa Power8 y revisar la actividad de Airbus.

# Mercados y perspectivas

La fortaleza de la economía mundial dio impulso a la actividad aeroespacial comercial. Las adquisiciones en los campos de defensa y seguridad siguieron aumentando a medida que los gobiernos sustituían equipos antiguos y se preparaban para contrarrestar nuevas amenazas.

El rendimiento **medioambiental** está pasando a ocupar un lugar preferente en la industria de las líneas aéreas. Los dos fabricantes líderes de aviones están realizando grandes inversiones en investigación y desarrollo para mejorar sus tecnologías.

Los sistemas interoperables y **en red** permiten tomar decisiones prácticamente en tiempo real. Sólo las grandes compañías de defensa y seguridad reúnen las capacidades necesarias para actuar como contratistas principales para estos complejos sistemas.

En la industria espacial continúa la **consolidación**, tanto mediante fusiones como mediante alianzas. Las compañías de espacio comercial están adquiriendo un perfil cada vez más notorio.

## Aviación comercial

Para la aviación comercial, 2006 fue otro año fuerte, sólo por detrás de 2005. Las líneas aéreas realizaron pedidos por 1.882<sup>1)</sup> aviones, más de lo que preveía la mayoría de los analistas, y la cartera de pedidos mundial ha alcanzado su mayor nivel de la historia, con 4.988 unidades. En consecuencia, tanto Airbus como Boeing están aumentando su tasa de producción.

El crecimiento del tráfico aéreo fue vigoroso, con el tráfico mundial programado aumentando en torno a un 5%<sup>2)</sup>, algo más que la media anual. Durante los seis años transcurridos desde 2000, el tráfico aéreo ha aumentado alrededor de un 30%, respaldado por un boyante crecimiento económico (aproximadamente el 3,9% en 2006), la aparición de las compañías aéreas de bajo coste y la mayor liberalización del sector.

Los países en desarrollo, en especial, están transformando sus industrias de líneas aéreas, aumentando tanto el número de aviones como los servicios relacionados. China (con un crecimiento del PIB de aprox. 10% en 2006) y la India (aprox. 8% en 2006) están experimentando un enorme crecimiento de la aviación, y hay grandes economías, como Rusia y Brasil, con un tremendo potencial.

### Mejora del rendimiento financiero

La industria de las líneas aéreas alcanzó en 2006 la máxima rentabilidad en varios años. Las pérdidas netas descendieron a una cifra estimada de 500 millones de dólares<sup>3)</sup> (pérdida de 3.200 millones de dólares en 2005). Esta mejora obedeció a los precios del combustible aéreo, inferiores a lo previsto, a aumentos del precio de los billetes aéreos y a una mejor productividad de las líneas aéreas junto con factores récord de carga de casi un 76% y costes más bajos de los elementos ajenos al combustible.

A319



Las líneas aéreas, especialmente las estadounidenses, se han adaptado al encarecimiento del combustible aumentando la eficiencia del combustible por plaza. Han reducido el peso introduciendo cabinas electrónicas y carros de catering más ligeros, reduciendo los teléfonos a bordo y las revistas. La economía del combustible se ha mejorado, por ejemplo, disminuyendo las velocidades de crucero, usando sólo un motor para rodar por las pistas en los aeropuertos, y distribuyendo mejor la carga.

Las aerolíneas de bajo coste (LCC) han seguido desempeñando un gran papel en la recuperación del transporte aéreo. Sus bajos precios han estimulado el tráfico, y sus ágiles modelos operativos han proporcionado un catalizador para transformar el modo en que operan las líneas aéreas. Las flotas modernas de estas compañías de bajo coste les dan una ventaja competitiva frente a las aerolíneas tradicionales, en cuanto a gastos de combustible y mantenimiento. Las líneas aéreas tradicionales han respondido recortando costes de mantenimiento, pero las LCC han hecho recortes mayores. La cuota de mercado del tráfico LCC en Europa y los Estados Unidos ascendió al 26% y 29%, respectivamente, en 2006. En Asia ascendió a un 10% aproximadamente.

### Aviones respetuosos con el medio ambiente

A fin de satisfacer la demanda de las líneas aéreas de aviones más eficientes y respetuosos con el medio ambiente, Airbus y Boeing lanzaron nuevos y mejores modelos en 2006. En su deseo de participar en la iniciativa de reducción de emisiones del Protocolo de Kyoto, la industria de las líneas aéreas está dando la máxima importancia al rendimiento medioambiental. Estos dos fabricantes líderes de aviones están realizando grandes inversiones en investigación y desarrollo para mejorar sus tecnologías.

De cara al período 2006–2025, se prevé que el tráfico de pasajeros aumente un 4,8% anual, y el de carga un 6%.<sup>4)</sup> Las líneas aéreas necesitarán la entrega de 22.663 aviones nuevos de pasajeros (con capacidad superior a 100 plazas) en todo el mundo, por un valor aproximado de 2.600 billones de dólares estadounidenses (según precios de catálogo actuales). Esta cifra representa más de 1.100 entregas de aviones nuevos al año. La flota mundial (para pasajeros y carga) prácticamente se duplicará, pasando de más de 17.000 aviones a cerca de 33.500.

<sup>1)</sup> Datos de Airbus y Boeing; Bombardier y Embraer no incluidas.

<sup>2)</sup> Según la estimación inicial de la Organización Internacional de la Aviación Civil.

<sup>3)</sup> Según la Asociación Internacional del Transporte Aéreo.

<sup>4)</sup> Previsión de Airbus para el mercado mundial, noviembre de 2006.





El soldado de infantería del futuro

## Defensa y Seguridad

Se calcula que el gasto en defensa a escala mundial ha seguido creciendo más de un 2% en 2006, a unos 1.200.000 millones de dólares<sup>5)</sup>. La tasa más rápida de crecimiento se experimentó en los Estados Unidos, existiendo asimismo bolsas de expansión en Asia y Oriente Medio. El gasto en Europa se mantuvo estancado.

La petición del presidente de EE.UU. de un presupuesto total para defensa de 647.000 millones de dólares para 2008, la cifra más elevada de la historia, demuestra el enorme alcance del compromiso militar de los Estados Unidos. Aunque la mayor parte de este incremento está destinada al mantenimiento de tropas en Irak y Afganistán, también hay una parte considerable destinada a modernizar el equipamiento militar.

En cambio, el presupuesto total de defensa de Europa sigue siendo inferior a 200.000 millones de euros<sup>6)</sup>, y este continente gasta mucho menos que EE.UU. en compras de equipos y en investigación y desarrollo. Hay países asiáticos, como la India, que están modernizando sus desfasadas fuerzas armadas, y los elevados precios del petróleo están dando soporte a elevados niveles de gasto en Oriente Medio.

La seguridad nacional es un mercado en crecimiento, aunque sigue siendo menor que el de defensa. En los cinco años transcurridos desde el 11S, este sector se ha expandido rápidamente, con una demanda de tecnología y servicios equiparable en los sectores público y privado. EADS calcula que las compras mundiales en seguridad nacional alcanzaron los 55.000 millones de dólares<sup>7)</sup> en 2006, cifra que representa un incremento considerable respecto a nuestra estimación de 2005.

### Más soluciones para las amenazas del presente

La necesidad de reponer las plataformas anticuadas, especialmente por equipos adecuados para combatir las amenazas terroristas y de otro tipo, es el principal factor impulsor de las nuevas adquisiciones en defensa y seguridad. Esta situación está espoleando el crecimiento a largo plazo de aviones de apoyo (cisternas y transporte), aviones de misiones —incluyendo vehículos aéreos no tripulados (UAV)—, helicópteros, aviones de combate y vehículos armados ligeros que incorporan complejos equipos electrónicos para misiones.

Los clientes, tanto militares como civiles, quieren unos sistemas integrados e interoperables. La razón es que las fuerzas multinacionales trabajan juntas en el extranjero, mientras que la seguridad nacional incumbe, cada vez más, a organizaciones tanto militares como civiles. Los sistemas interoperables y conectados en red posibilitan decisiones y actuaciones prácticamente en tiempo real, basadas en un panorama operativo común. Sólo las grandes compañías de defensa y seguridad reúnen las capacidades necesarias para actuar como contratistas primarios para estos complejos sistemas.

Los métodos de compras se vuelven cada vez más innovadores. Los gobiernos están empezando a exigir unas soluciones de servicios más complejas a las empresas de defensa y seguridad en áreas que cubren desde el repostaje en vuelo hasta las comunicaciones seguras vía satélite. Para ser competitivas, las empresas tienen que proporcionar equipos y servicios de alto rendimiento, así como planes contractuales innovadores y soluciones para el ciclo de vida completo.

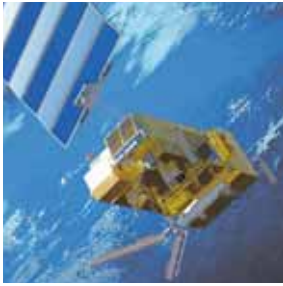
### Se prevén más consolidaciones

Tanto el paso a sistemas integrados como los nuevos métodos de compras están promoviendo la consolidación. Durante varios años, el tamaño se ha estado volviendo más importante, y las empresas de defensa han buscado oportunidades para preparar y llenar sus carteras. También han estudiado compras en nuevos mercados regionales a fin de conseguir acceso al mercado. En especial, se prevé actividad de adquisiciones en el Reino Unido, el mayor mercado de defensa de Europa, a raíz de un cambio hacia una mayor focalización en desarrollo y retención de capacidades nacionales.

<sup>5)</sup> Teal Group.

<sup>6)</sup> Agencia Europea de Defensa, diciembre de 2006.

<sup>7)</sup> Civitas, noviembre de 2006.



Satélite Metop

## Espacio

La actividad de satélites comerciales siguió recuperándose en 2006. A medida que las compañías de telecomunicaciones han visto crecer sus beneficios, tras varios años de estancamiento, están invirtiendo más en satélites. Durante el año se lanzaron 23 satélites comerciales y se adjudicaron 27 contratos, frente a los 22 lanzamientos de 2005 y tan sólo 14 en 2004.

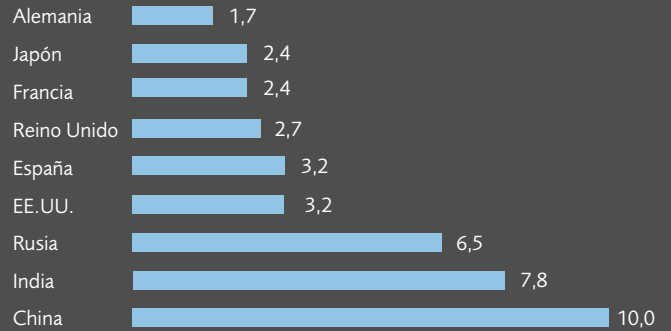
Las presiones en los precios se aliviaron considerablemente para las empresas de lanzadores comerciales. Las rusas, que anteriormente habían sido extremadamente competitivas en precios, anunciaron una rápida inflación de los precios y retrasos en los componentes debido al encarecimiento de las materias primas y a la reestructuración en el seno de la industria rusa.

### Consolidación

La consolidación continúa en toda la industria espacial, tanto mediante fusiones como mediante alianzas. La fusión de Orbimage y Space Imaging ha dado lugar a GeoEye, la mayor empresa de detección remota del mundo; Astrium Satellites e Indian Space Research Organisation han formado una alianza para construir pequeños satélites de comunicaciones comerciales; el Grupo Thales ha acordado adquirir la participación del 67% que Alcatel posee en Alcatel Alenia Space, el fabricante de satélites, así como la participación del 33% en Telespazio, el proveedor de servicios de tierra para satélites. Se ha creado la compañía United Launch Alliance mediante la fusión de las operaciones públicas de servicios de lanzamiento de Boeing y Lockheed Martin.

Las compañías de espacio comercial están adquiriendo un perfil cada vez más notorio. Bigelow Aerospace lanzó su primer módulo espacial inflable como demostrador de estructuras espaciales futuras. Space Adventures, la compañía de turismo espacial, envió a su cuarto cliente de pago al espacio y ofreció *paseos espaciales* a futuros clientes.

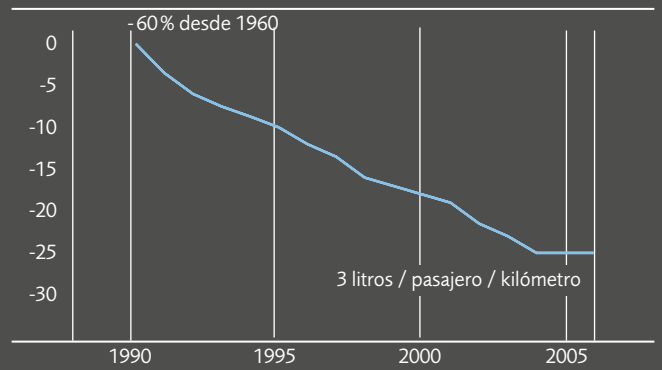
### CRECIMIENTO DEL PIB POR PAÍS (CAGR\* 2005-2007 EN %)



\* CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) es una medida de la tasa media de crecimiento a lo largo de varios años.

Fuente: FMI

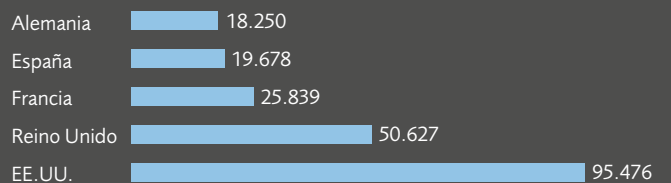
### COMBUSTIBLE EMPLEADO POR PASAJERO / POR 100 KM (COMBUSTIBLE/RTK\* EN %)



\* RTK (ingresos tonelada kilómetro) es una medida del volumen global de una línea aérea. Se calcula multiplicando el número de toneladas de ingresos por carga (pasajeros, equipajes, carga y correo) por la distancia del tramo de vuelo.

Fuente: Airbus

### INVERSIÓN POR SOLDADO: COMPRAS DE EQUIPAMIENTO E I+D EN MATERIAL (€)



Fuente: EDA (noviembre de 2006)

(€m)	2006	2005	variación
Ingresos	25.190	22.179	14%
EBIT	-572	2.307	-
Pedidos recibidos	53.367	78.254	-32%
Cartera de pedidos	210.115	201.963	4%
<b>En número de aviones</b>			
Entregas	434	378	15%
Cartera de pedidos	2.533	2.177	16%

# Airbus

Airbus registró su mejor año de la historia en cuanto a entregas. Para mejorar la competitividad tras los retrasos del A380, lanzó el programa de reorganización Power8.



A320



Pese a sus éxitos comerciales, 2006 fue un año decepcionante para Airbus. La complejidad y los riesgos de algunos programas y, en especial, las dificultades que han surgido en la producción del A380, condujeron a retrasos del calendario previsto de entregas, y el primer A380 está ahora programado para entrega en octubre de 2007. Los costes y gastos resultantes de estos retrasos impondrán una importante carga al rendimiento financiero en el futuro. Esto aumenta la presión para lograr ahorros en costes debido al bajo tipo de cambio del dólar y a costes adicionales de desarrollo para programas futuros.

Pese a estos contratiempos, el A380 logró la certificación, confirmando su solidez técnica. Y Airbus lanzó la serie A350XWB (fuselaje extraancho), su nuevo avión de mediana capacidad y largo alcance que entrará en servicio en 2013. Este avión es una respuesta a la demanda del mercado y será extremadamente eficiente y muy ecológico. El A350XWB será el primer programa que más se beneficiará desde el comienzo del programa de Power8. Airbus asignará grandes paquetes de trabajo a proveedores de primera categoría a cambio de una mejor distribución de la inversión, los riesgos y las oportunidades en el futuro. Un 50% del trabajo de aeroestructuras se contratará externamente con socios que compartan el riesgo (1.800 millones de euros de costes no recurrentes y 600 millones de euros de inversiones asociadas). Las cifras duplican aproximadamente las de programas anteriores.

En respuesta a los retos que le aguardan, Airbus lanzó el programa Power8. Este plan de reorganización permitirá a Airbus hacer frente a los importantes retos de la debilidad del dólar estadounidense, la mayor presión competitiva y la carga financiera relativa a los retrasos del A380, y también cubrir sus restantes necesidades de inversión en el futuro. El objetivo de este programa es transformar el modelo de negocio de Airbus y desarrollar una red mundial de socios. Con él, Airbus podrá dedicar sus recursos a sus activi-

dades principales y eliminar ineficiencias de su estructura actual. El programa trata de lograr la integración industrial completa de Airbus con el establecimiento de una nueva organización industrial, en la que Centros de Excelencia transnacionales sustituirán las actuales estructuras nacionales. Esta transformación se producirá paulatinamente a lo largo de varios años, acompañando la constante ampliación de la presencia mundial de Airbus.

El equipo directivo de Airbus implantará medidas de reducción de costes y generación de tesorería que darán lugar a aportaciones al EBIT de 2.100 millones de euros a partir de 2010 y otros 5.000 millones de euros de *cash flow* acumulado de 2007 a 2010.

### Resultados comerciales

Las líneas aéreas siguen haciendo pedidos de gran número de aviones para satisfacer la demanda futura de viajes aéreos y sustituir flotas anticuadas por aviones más eficientes. El año 2006 fue el segundo mejor en la historia de Airbus en cuanto a pedidos, y el mejor en cuanto a entregas. Airbus tiene una cartera de pedidos récord, mejorando las perspectivas para los cinco próximos años con unas tasas de producción muy elevadas. Airbus ha entregado más de 4.500 aviones.

Airbus registró en 2006 un récord de 434 aviones entregados (378 en 2005). Esta cifra originó ingresos de 25.190 millones de euros, representando un incremento del 14% frente a 2005 (22.179 millones). El EBIT de la División contó con el soporte de fuertes volúmenes de ventas, un favorable mix de aviones y una mayor aportación de la venta de activos de financiación a clientes. Pero, tras tener en cuenta la repercusión financiera de los temas pendientes del A380, gastos relacionados con el A350, mayores costes de investigación y desarrollo y unas coberturas menos atractivas del dólar, Airbus finalmente declaró un EBIT negativo de -572 millones de euros (2.307 millones en 2005). El EBIT incluye asimismo una provisión de 352 millones de euros para contingencias del A400M, relacionadas con riesgos y retos técnicos en la cuota de trabajo de Airbus.

El A380  
y el A318  
en vuelo



A300-600

Con 824 pedidos brutos nuevos (790 pedidos netos), Airbus logró una cuota de mercado del 44%. La cartera de pedidos de Airbus se sitúa en 2.533 aviones, el mayor volumen alcanzado por un fabricante hasta la fecha. Con un incremento del 16% a lo largo del año pasado, Airbus tiene ahora un 51% de todos los pedidos pendientes.

Las industrias de aviación de China y la India, de rápido crecimiento, hicieron pedidos de un elevado número de aviones de fuselaje ancho y un solo pasillo. Airbus y China Aviation Supplies Import and Export Group Corporation (CASGC) firmaron su segundo contrato, la mayor operación individual realizada en la industria aérea, para 150 aviones de la familia A320, así como una carta de intención para 20 aviones A350XWB. Las ventas a la India comprendieron aviones de un solo pasillo y también de fuselaje ancho, con pedidos de 43 aviones de un solo pasillo de Indian Airlines, diez A320 de GoAir y cinco A340-500 de largo alcance de Kingfisher.

Una gran parte de las ventas del año correspondió a la popular familia de aviones de un solo pasillo de Airbus, con un total de 673 pedidos recibidos de 47 clientes, incluyendo 20 nuevos. Las compañías de bajo coste pidieron 212 aviones de la familia A320. Las aerolíneas líderes también demostraron su confianza, con ocho importantes compañías arrendadoras pidiendo 64 aviones de un solo pasillo y 50 de fuselaje ancho.

La familia A330/A340 de Airbus también vivió un buen año, con 134 pedidos en firme de 17 clientes, entre ellos siete nuevos: cifras que representan un incremento del 5% respecto a 2005. La familia A330 cuenta ya con más de 600 pedidos firmes, prueba del entusiasmo por este bimotor de largo alcance y respetuoso con el medio ambiente que es el líder recurrente en la categoría de gama media/grande. No obstante, el A340 acusó su falta de eficiencia en combustible como cuatrimotor.

El A350XWB, el último avión de Airbus y el más moderno de largo alcance y capacidad mediana, recibió inicialmente una buena respuesta. Lanzado en octubre de 2006, este avión fue objeto de dos pedidos en firme y 40 compromisos en 2006, además de 100 pedidos en firme y 82 compromisos pendientes para el antiguo modelo A350.

Pese a sus dificultades industriales, las grandes líneas aéreas dieron su respaldo al A380, demostrando que confían en este avión de dos pisos y la importancia del mismo para sus modelos de negocio. Singapore Airlines y Qantas hicieron pedidos nuevos de nueve y ocho aviones, respectivamente. Sin embargo, FedEx canceló su pedido de diez A380 versión carga. A fin de año, el A380 contaba con 166 pedidos y compromisos de 15 clientes. Está prevista la entrega del primer avión a Singapore Airlines en octubre de 2007.

El mercado de jets corporativos se mostró vigoroso. La familia Corporate Jetliner de Airbus, con su cuota de mercado del 59%, fue líder de mercado por tercer año consecutivo. Quince clientes, trece de los cuales son nuevos, pidieron 21 aviones (20 de un solo pasillo y un A330).

Incluyendo la familia A350XWB, Airbus tiene ahora 16 modelos en total y ha vendido 7.097 aviones a 250 clientes.

### Hitos en programas

Aunque el A380 permaneció en el candilero durante todo el año, que concluyó con la certificación de tipo en diciembre, 2006 también estuvo marcado por un continuo y firme avance en la producción de las demás familias de aviones de Airbus y el lanzamiento industrial del A350XWB.



### A380

Tanto Airbus como la industria de la aviación atravesaron un notable hito histórico cuando el A380 recibió la certificación de tipo conjunta de la European Aviation Safety Agency (EASA) y la Federal Aviation Administration (FAA) el 12 de diciembre de 2006. Este hito confirmó la excelencia técnica del A380.

La certificación cubría la versión con motor Rolls-Royce Trent 900 del A380; la certificación de la variante con motor Engine Alliance se espera para finales de 2007.

Asimismo, se introdujo un exhaustivo plan de recuperación industrial para preparar un avance de las entregas en el segundo semestre de 2007, recurriendo a las mejores herramientas y tecnologías de todo Airbus.

### A320

En respuesta a la fuerte demanda de aviones de la familia A320, Airbus tiene previsto agilizar el programa de producción de su tasa de 30 aviones por mes del año 2006 a 32 por mes a principios de 2007, pasando a 34 a principios de 2008 y a 36 a finales de 2008.

### A330/A340

El programa mantuvo una elevada producción de 7,5 aviones por mes, que aumentará a ocho por mes a principios de 2008. El avión de carga A330-200F, la única solución moderna en el mercado de aviones de carga de tamaño mediano, recibió la autorización de oferta durante el año.

### Alianzas internacionales

Airbus está constituyendo asociaciones industriales y de investigación con líderes internacionales en campos especializados. En 2006, Airbus firmó acuerdos con organizaciones de China, Rusia, Polonia, Japón, Sudáfrica y Turquía.

Airbus firmó un importante acuerdo marco en China, esbozando el establecimiento de la línea de montaje final de la familia A320. Está previsto que el montaje del avión empiece en 2009, con el objetivo de producir cuatro aviones al mes en 2011.

En Rusia, Airbus avanza en la implantación de un programa de

La cabina del A380



cooperación a largo plazo en las áreas de investigación y tecnología, ingeniería, fabricación de componentes para aviones y compra de materiales.

### Medio ambiente

Por medio de la innovación, Airbus está dando pasos para minimizar el impacto medioambiental de sus productos y actividades. Airbus tiene un papel líder en la iniciativa tecnológica conjunta *Clean Sky*, cuyo objetivo es reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 50%, las emisiones de NO<sub>x</sub> en un 80% y los niveles de ruido externo percibido en un 50% para el año 2020.

Airbus también ha logrado ya la certificación ISO 14001 en todas sus plantas europeas, preparando el terreno para la certificación corporativa en 2007.

### PERSPECTIVA

En 2007, Airbus hará un firme avance en sus líneas de producción de un solo pasillo y de fuselaje ancho y largo alcance, y se prevé que entregará entre 440 y 450 aviones.

El primer A380 se entregará a Singapore Airlines, y ya está totalmente implantado el plan de recuperación para que esté preparado para las entregas de 2008. El desarrollo y la industrialización de la familia A350XWB también será una prioridad máxima, dado que hay pedidos de clientes nuevos para este tipo de avión. El año 2007 es crítico para Airbus. El éxito en la implantación del programa Power8 es esencial para recuperar la competitividad, y conducirá a la total reorganización de la compañía.

En conjunto, Airbus se esforzará por restablecer la confianza entre sus clientes y demás partes interesadas.

# Power8

El programa de reestructuración Power8 restablecerá la competitividad de Airbus. Con sus ocho módulos, reducirá costes y agilizará la organización industrial.

## POWER8 – 8 MÓDULOS PARA CUMPLIR OBJETIVOS CLAVE





### Lo primero, el cliente

Se hará un renovado hincapié en los intereses del cliente. Airbus trata de atender a sus clientes con todavía mayores niveles de fiabilidad y calidad, así como de prestar un mejor servicio al cliente.

#### 1 Desarrollar más rápidamente

El plazo de desarrollo de los aviones nuevos se reducirá de siete años y medio a seis. Se establecerán unos firmes procesos de desarrollo con socios que compartan el riesgo, lo que permitirá reducir los ciclos y el plazo necesario para la puesta en servicio del avión. Asimismo, el objetivo de este módulo es mejorar la productividad de la ingeniería en un 15%.

#### 2 Comprar con inteligencia

Mediante unas compras inteligentes, Airbus reducirá la base de costes de aprovisionamiento. Reconfigurará y consolidará la base de suministros construyendo una red de socios que compartan el riesgo y modernizando su organización de logística.

#### 3 Agilizar la fabricación

Airbus integrará aún más la fabricación y la ingeniería relacionada con la misma y asegurará el empleo de unos principios de producción congruentes y ágiles en todas sus plantas. El objetivo de la dirección es aumentar la productividad un 16% para 2010.

#### 4 Reducir los gastos generales

El equipo directivo de Airbus propone una reducción progresiva de plantilla que afectará a 10.000 puestos de trabajo a lo largo de cuatro años: 3.200 en Francia, 3.700 en Alemania, 400 en España, 1.600 en el Reino Unido y 1.100 en la entidad central de Airbus en Toulouse. Unos 5.000 de estos puestos de trabajo son temporales o corresponden a subcontratados *in situ*, y en estos casos ya han comenzado las reducciones. Los restantes 5.000 corresponden a empleados de Airbus; en este caso, las reducciones se logra-

rán tanto mediante bajas naturales como mediante bajas voluntarias y planes negociados en cada país afectado. Por el momento no se considera la posibilidad de despidos forzados.

#### 5 Maximizar la tesorería

El objetivo de este módulo es reducir el capital circulante financiero, así como un estricto control de tesorería en todas las operaciones.

#### 6 Reestructurar la organización industrial

De acuerdo con su objetivo de centrarse en el negocio clave, Airbus reorganizará su estructura industrial. Airbus está estudiando establecer asociaciones industriales en sus fábricas de Milton, Meaulte y Nordenham, a fin de facilitar la transición del diseño y la tecnología de fabricación de elementos metálicos a composites. Respecto a sus centros de Laupheim, St. Nazaire-Ville y Varel, Airbus considerará diversas opciones, entre ellas su venta a proveedores clave, operaciones de *management buy-outs (MBO)* o combinaciones con centros cercanos.

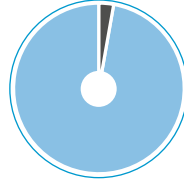
#### 7 Modernizar las líneas de montaje final

Se están introduciendo diversas medidas para aumentar más la eficiencia de las líneas de montaje final (FAL). En Toulouse habrá una nueva mejora de capacidad en la FAL de largo alcance, dado que el A350XWB se montará y recibirá su acabado interior en Toulouse. En Hamburgo se está creando una nueva FAL para la familia A320, que empezará a funcionar con carácter inmediato. Tendrá plena flexibilidad de *tipo*, y podrá hacer frente a la demanda adicional del A320 cuando la producción supere los 14 mensuales. En Hamburgo también se realizará el montaje final de la nueva familia de un solo pasillo. Además, para que las piezas puedan ajustarse en el sitio más lógico, con objeto de optimizar el plazo global, parte del trabajo preparatorio de instalación de la cabina de los A380 y A320 montados en Toulouse se trasladará de Hamburgo a Toulouse. No obstante, la instalación de la cabina seguirá realizándose en Hamburgo y las entregas del A380 se realizarán tanto desde Hamburgo como desde Toulouse.

#### 8 Centrarse en el núcleo de las actividades empresariales

En cuanto a ingeniería y fabricación, Airbus se concentrará en las actividades empresariales que sean críticas para la integridad y la seguridad del avión o vitales para su diferenciación tecnológica y comercial. Estas actividades incluyen la arquitectura global de la cabina y el avión, la integración de sistemas, así como el diseño, montaje, instalación, equipamiento y adaptación y prueba de componentes importantes y complejos, o de la fabricación de nuevas piezas tecnológicas.

(€m)	2006	2005	variación
Ingresos	2.200	763	188%
EBIT	75	48	56%
Pedidos recibidos	1.594	1.840	-13%
Cartera de pedidos	20.337	20.961	-3%



INGRESOS POR MERCADO  
(en % de ingresos externos)

- 3% Civil
- 97% Defensa

# Aviones de Transporte Militar

Los ingresos del nuevo avión de transporte pesado A400M se incrementaron gracias a varios importantes hitos. Los aviones medios y ligeros mantuvieron su liderazgo en el mercado.



El guardacostas CN-235



La División se concentró principalmente en gestionar los procesos industriales de sus dos nuevos programas de aviones, que se encuentran en importantes etapas. El A330 Multi-Role Tanker Transport (MRTT), con el nuevo sistema de repostaje y *boom*, está programado para su puesta en servicio en 2009. La primera entrega del A400M también está prevista para 2009. Los pedidos de aviones medios y ligeros confirmaron el liderazgo de EADS CASA en este segmento del mercado a escala mundial.

Los ingresos experimentaron un notable incremento, ascendiendo a 2.200 millones de euros (763 millones en 2005) y el EBIT aumentó a 75 millones de euros (48 millones en 2005), principalmente debido al logro de todos los hitos contractuales e internos del A400M previstos para 2006, así como al efecto del reconocimiento de ingresos relacionados con un hito trasladado de 2005 a 2006.

La cartera de pedidos se mantuvo estable, terminando el año algo más baja, en 20.337 millones de euros (20.961 millones en 2005). El contrato de cuatro A400M para Malasia se contabilizó durante el año. En el negocio de aviones medios y ligeros se consiguieron pedidos de 20 nuevos aviones, incluyendo doce aviones C-295 de transporte y patrulla marítima para las fuerzas aéreas de Portugal. Éste fue el primer contrato de un avión de patrulla marítima basado en la plataforma C-295. Finlandia, Polonia y España también hicieron pedidos del C-295, y se firmó un contrato con la compañía estadounidense L-3 para dos CN-235. Corea hizo un pedido de un avión de patrulla marítima C-212.

El Ministerio de Defensa español encargó la conversión de seis aviones de transporte militar CN-235 en aviones de patrulla marítima con sistema de misión FITS. Además, se están modernizando dos CN-235, equipándolos con FITS, para el Ministerio de Defensa de Irlanda.

### El A400M alcanza hitos industriales

El A400M pasó cinco hitos contractuales industriales, incluyendo el trasladado de 2005. Airbus fabricó el primer ala de la historia compuesta casi enteramente por composites para el A400M, y EADS CASA entregó el primer estabilizador horizontal a la Línea de Montaje Final.

EADS ha realizado una evaluación técnica interna para validar la situación actual del programa y asegurar transparencia al cliente. La conclusión de esta evaluación fue que el programa se ajustaba al calendario previsto, pero puso de manifiesto una serie de importantes retos. Actualmente hay un total de 192 pedidos del A400M, 180 de los cuales corresponden a los países lanzadores europeos, ocho a Sudáfrica y cuatro a Malasia.

En junio de 2006, EADS CASA recibió en Madrid el primero de los cinco A330 para las fuerzas aéreas de Australia para convertirlo en avión cisterna avanzado MRTT con *boom* iniciándose los trabajos de conversión para el primer avión. Los primeros vuelos de prueba del *boom* se completaron con éxito. La configuración del boom incluye controles *fly-by-wire* y un sistema automático de alivio de cargas ofreciendo mejor prestación en el repostaje y mayor control. EADS estará a la vanguardia de la tecnología de reabastecimiento en vuelo.

El primer avión multimisión CN235 se entregó a la Guardia Costera estadounidense en el marco del programa *Deepwater*. Una asociación constituida por Lockheed Martin y EADS CASA se adjudicó un contrato de hasta 36 aviones, con los tres primeros aviones pedidos a EADS CASA para patrullas marítimas de vigilancia de medio alcance.

### PERSPECTIVA

El equilibrio de los ingresos de la División cambiará durante los próximos años a medida que se empiecen a entregar los nuevos aviones A400M y A330 MRTT y se consigan nuevos pedidos. Aunque los aviones medios y ligeros seguirán representando un porcentaje significativo de los ingresos de la División, el resultado económico se verá impulsado por los nuevos programas de aviones.

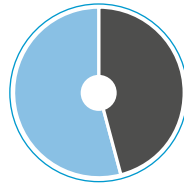
Actualmente hay en curso varias campañas de exportación. Se están realizando negociaciones con Arabia Saudí respecto a un pedido de tres aviones cisterna MRTT. La División prevé que el consorcio AirTanker, del que es miembro, recibirá en 2007 un pedido del Gobierno británico para el programa *Future Strategic Aircraft* por 14 A330 MRTT.

MTA ha sido seleccionada para suministrar cincuenta C-212 a las fuerzas aéreas de Brasil en un contexto de colaboración industrial que incluirá el establecimiento de una FAL en Brasil. La negociación contractual podría finalizar en 2007.

Junto con Northrop Grumman, EADS está concursando para suministrar a las fuerzas armadas estadounidenses el avión cisterna KC30 de nueva generación, basado en el A330 MRTT con *boom*. Asimismo en EE.UU. y en asociación con Raytheon, está proponiendo el avión C-295 para el contrato *Joint Cargo Aircraft*, que se prevé se adjudicará en 2007.



(€m)	2006	2005	variación
Ingresos	3.803	3.211	18%
EBIT	257	212	21%
Pedidos recibidos	4.885	3.522	39%
Cartera de pedidos	11.042	9.960	11%



INGRESOS POR MERCADO  
(en % de ingresos externos)

- 46% Civil
- 54% Defensa

# Eurocopter

La entrega récord de 381 helicópteros dio impulso a un fuerte crecimiento de los ingresos. Al mismo tiempo, la extensa y avanzada gama de productos de Eurocopter elevó su cartera de pedidos a un nuevo máximo.



Eurocopter logró un incremento récord de pedidos, volviendo a conseguir la mayor cuota del mercado de helicópteros civiles y paraestatales a escala mundial. Este logro se debió al rendimiento de la gama de productos y a la presencia de la División en los principales mercados internacionales de helicópteros. En vista de que los pedidos y las entregas de Eurocopter son ahora un 50% superiores a los de hace tres años, la Dirección aumentó la plantilla y reorganizó la compañía.

Los ingresos incrementaron un 18%, a 3.803 millones de euros (3.211 millones en 2005), cumpliendo así las previsiones para el avance industrial, y se entregaron 381 helicópteros en 2006 (334 en 2005). El EBIT creció un 21%, a 257 millones de euros (212 millones en 2005).

Se hicieron pedidos de unos 615 helicópteros, por un valor conjunto de 4.885 millones de euros (frente al valor total de los pedidos de 3.522 millones en 2005). Al final de diciembre de 2006, la cartera de pedidos alcanzó un nuevo máximo, situándose en 11.042 millones de euros (9.960 millones en 2005). Cabe resaltar el hecho de que un 79% de los pedidos correspondieron a exportaciones o procedieron de terceros países, distintos de Alemania, Francia y España, los originarios de la compañía. Los helicópteros militares representaron un 53% de los pedidos. Los servicios al cliente también captaron un gran número de pedidos.

En el mercado civil y paraestatal, Eurocopter confirmó su posición de líder, con una cuota de mercado del 52%. Los elevados precios del petróleo y el gas, el crecimiento de la economía mundial y una fuerte demanda de servicios de emergencias médicas contribuyeron al récord de pedidos del ejercicio.

### Progresos en defensa

Eurocopter consiguió abrirse paso en el mercado de defensa estadounidense. El ejército de EE.UU. seleccionó a Eurocopter para que suministrara su Light Utility Helicopter (LUH) de última generación. Durante 2006 hicieron un pedido de cuarenta y dos UH-72A, una versión adaptada del helicóptero de peso medio, multimisión EC 145. El ejército estadounidense necesita hasta 352 aparatos, con un valor potencial de 2.000 millones de dólares.

Se entregaron a Alemania los tres primeros helicópteros NH90. El NH90 es un helicóptero militar de peso medio, multifuncional, que ofrece un elevado rendimiento y bajos costes operativos y de mantenimiento. Nueva Zelanda hizo un pedido de nueve y Australia pidió 34 de la versión MRH90. Se han pedido hasta ahora un total de cuatrocientos NH90. Las constantes actividades de desarrollo en equipamiento para misiones han dado lugar a un cambio adicional de las fechas previstas de entrega.

### Amplia presencia internacional

Eurocopter tiene una amplia y creciente presencia internacional. En diciembre de 2006 creó Eurocopter China en Shangai con objeto de reforzar su presencia comercial y atender mejor a los clientes. Según el acuerdo del año anterior, el programa de desarrollo de un nuevo helicóptero de siete toneladas, el EC 175, conjuntamente con AVIC II, la compañía de aviación estatal, logró su primer hito

EC 145



en diciembre de 2006. Eurocopter cuenta con un 45% del mercado civil y paraestatal de China, un mercado de rápido crecimiento.

En Corea del Sur se firmó el contrato de desarrollo para la producción del primer helicóptero de servicios militares del país, y los trabajos de desarrollo empezaron durante el verano, tanto en Francia como en Corea. En Rusia se inauguró Eurocopter Vostok para la comercialización de productos y servicios.

A raíz de su enorme crecimiento, Eurocopter contrató a más de 1.200 empleados e introdujo el programa de mejora *Vital*. Dado que la satisfacción del cliente es la prioridad máxima, se introdujeron medidas específicas para realzar la eficiencia industrial, promover la internacionalización e intensificar la investigación y el desarrollo.

### PERSPECTIVA

En 2007, el principal reto de Eurocopter será explotar su éxito comercial y aumentarlo con la gestión del avance industrial. Además, tratará de reforzar su posición en mercados clave.

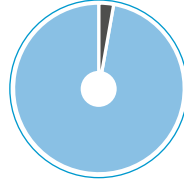
La Dirección tiene previsto contratar a otras 500 personas en 2007, seguir desarrollando sus instalaciones industriales en Francia y Alemania, y crear nuevas bases industriales en Albacete (España) y Columbus (estado de Mississippi, EE. UU.).

Dado que gran parte del potencial de crecimiento futuro del mercado de helicópteros procede de fuera de Europa, y que Eurocopter debe seguir optimizando la cadena de suministro, la compañía tratará de expandir su presencia industrial en los principales mercados internacionales al tiempo que sigue reforzando los programas de desarrollo internacional de helicópteros.

A fin de realzar el rendimiento de su oferta global, Eurocopter seguirá modernizando y mejorando su actual gama de productos y servicios asociados. Simultáneamente, preparará los cimientos para un avance estratégico en tecnología de helicópteros.

Continuando con el ímpetu de 2006, en 2007 se espera un nuevo crecimiento de los ingresos.

(€m)	2006	2005	variación
Ingresos	5.864	5.636	4%
EBIT	348	201	73%
Pedidos recibidos	5.191	6.673	-22%
Cartera de pedidos	17.570	18.509	-5%

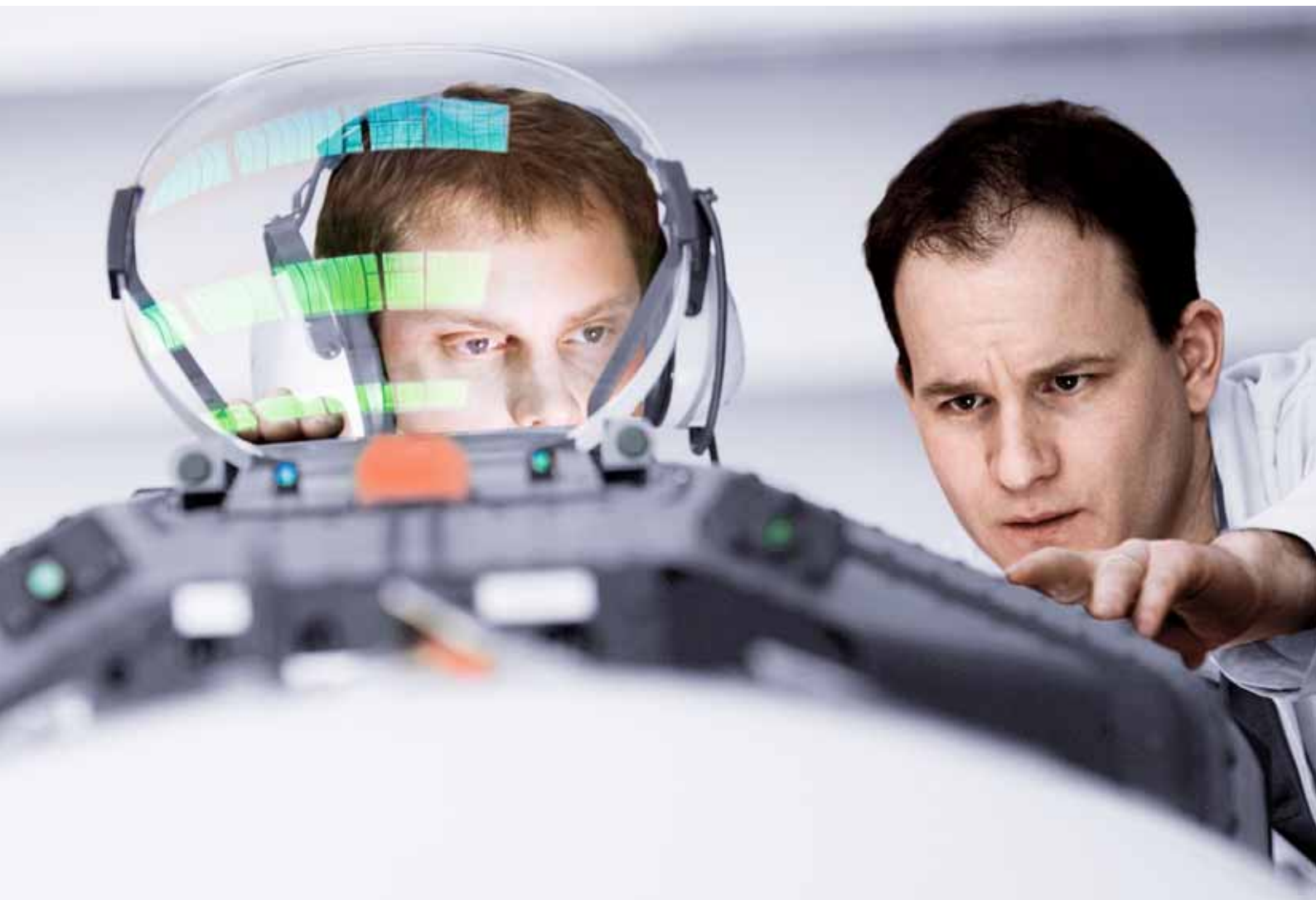


INGRESOS POR MERCADO  
(en % de ingresos externos)

- 3% Civil
- 97% Defensa

# Defensa y Seguridad

Los equilibrados progresos justificaron la estrategia de la División. Las iniciativas de modernización mejoraron el rendimiento de los programas y generaron un incremento del EBIT.



La reciente adquisición de la actividad de redes digitales de radio compensó parcialmente la desinversión por la venta del negocio alemán de misiles LFK. La rentabilidad de la División mejoró del 3,6% (del ejercicio anterior) al 5,9%. Además, se cumplieron las iniciativas y metas de modernización del año, lo que contribuyó a una mayor eficiencia. La División también pasó importantes programas y proyectos a la fase de producción.

Los ingresos aumentaron a 5.864 millones de euros (5.636 millones en 2005), debido principalmente a los avances en la producción del Eurofighter y a nuevos contratos de redes digitales de radio. Desde su creación, el consorcio Eurofighter GmbH había entregado 114 de estos aviones de combate de alto rendimiento, multifunción, al final de 2006. La venta del negocio alemán de misiles LFK a MBDA tuvo un impacto negativo en los ingresos de la División (-132 millones de euros), dado que LFK estaba consolidada al cien por cien (mientras que MBDA está consolidada al 50%). El EBIT aumentó a 348 millones de euros (201 millones en 2005) debido a mejoras operativas y a una plusvalía de LFK (111 millones de euros). Además, los costes de reestructuración (-74 millones de euros) y el efecto del cambio del perímetro de consolidación contrarrestaron los menores costes relacionados con el desarrollo del UAV.

Tras la adquisición de LFK, MBDA se ha asegurado su posición como la mayor compañía de misiles del mundo. MBDA recibió pedidos de los ministerios de defensa de Francia y Alemania para 250 misiles de crucero naval SCALP y 680 sistemas de armamento de precisión PARS 3. Con su paso a la fase de producción, Storm Shadow, Brimstone, Taurus, Aster y MICA consiguieron importantes aportaciones a los ingresos. El desarrollo de MEADS está progresando.

Las iniciativas de reestructuración del año anterior mejoraron el rendimiento de los programas en todas las unidades de negocio: Sistemas Aéreos Militares (MAS), Sistemas de Defensa y Comunicaciones (DCS), Electrónica para Defensa (DE) y MBDA. En 2006, la Dirección empezó a concentrar las actividades MAS en Manching, cerca de Munich, y a consolidar la sede central de la División en Munich. Además, las actividades de la División en Francia empezaron a concentrarse en Elancourt, y MBDA ha centralizado su ubicación en la región de París.

### Aumento de las capacidades en mercados de crecimiento

Desde una perspectiva estratégica, el año fue notable, dado que la Dirección siguió aumentando sus capacidades en futuras áreas de crecimiento tanto de defensa como de seguridad. El negocio de radio digital Professional Mobile Radio de DCS recibió más de 20 pedidos de redes de comunicaciones seguras. De éstos, el más importante fue el contrato BOSNet de las autoridades de seguridad pública alemanas.

Sistemas Professional Mobile Radio (PMR)



La División reforzó su posición en vigilancia costera y marítima, especialmente con la adquisición de Atlas Elektronik conjuntamente con ThyssenKrupp, y la adquisición de SOFRELOG.

Se hicieron avances en el desarrollo del programa de un vehículo no tripulado (UAV) europeo. Se realizaron los primeros vuelos del UAV de altitud media y gran autonomía para el Gobierno francés y de un demostrador de tecnología UAV de última generación en España. Además, Alemania acordó adquirir un UAV de altitud elevada y gran autonomía.

### PERSPECTIVA

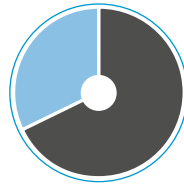
El crecimiento en áreas de negocio prometedoras —incluyendo UAV, electrónica, comunicaciones seguras, integración de grandes sistemas, sistemas de mando y control y soluciones marítimas— ofrece la perspectiva de unos ingresos más equilibrados en el futuro, mientras que las plataformas y los misiles seguirán siendo los principales pilares de los ingresos de Defensa y Seguridad. Gracias al desarrollo interno y a las recientes adquisiciones, la División es más competitiva y ocupa un mejor puesto.

En especial, la División está experimentando una creciente demanda de sistemas de seguridad integrados, que le está permitiendo expandirse más allá de sus mercados nacionales tradicionales. Por otra parte, existen campañas de exportación de Eurofighter en varios países dentro y fuera de Europa.

La fuerte cartera de pedidos, junto con programas de mejora y un mejor rendimiento de la actividad, deberían dar lugar a firmes aumentos del EBIT a pesar del previsto estancamiento de los presupuestos de defensa en los mercados nacionales originarios.



(€m)	2006	2005	variación
Ingresos	3.212	2.698	19%
EBIT	130	58	124%
Pedidos recibidos	4.354	2.322	88%
Cartera de pedidos	12.263	10.931	12%



INGRESOS POR MERCADO  
(en % de ingresos externos)

- 68% Civil
- 32% Defensa

# Astrium

Astrium logró un firme y rentable crecimiento en un entorno de negocio más favorable. El aumento de la cartera de pedidos asegura nuevos aumentos de los ingresos en los próximos años.



El año 2006 fue bueno para las tres líneas de producto de Astrium: lanzadores, satélites y servicios. La actividad de servicios para satélites de comunicaciones militares aumentó sus ingresos y consiguió nuevos contratos. Los márgenes aumentaron debido tanto a una considerable reducción de costes como a la fuerte posición de la División como contratista principal en gran parte de la industria espacial europea.

Los ingresos aumentaron a 3.212 millones de euros (2.698 millones en 2005), con aportaciones de las tres unidades de negocio. El EBIT se duplicó con creces, ascendiendo a 130 millones de euros frente a los 58 millones de euros de 2005, gracias a que las mejoras en costes y la firme política de precios impulsaron los márgenes.

Tanto lanzadores como satélites captaron cuotas sustanciales en sus respectivos mercados. En consecuencia, la cartera de pedidos aumentó a 12.263 millones de euros a final de año, frente a los 10.931 millones de euros al cierre de 2005.

Con el objetivo de presentar a sus principales clientes de Europa y otras regiones una marca unificada y más visible, la División cambió su denominación de EADS SPACE a EADS Astrium. Esta iniciativa no implicó ningún cambio en la dirección operativa.

Partiendo del éxito de las recientes medidas de mejora de costes y procesos, se introdujeron nuevos programas. Se pusieron en marcha iniciativas específicas para unificar recursos, prestar un mejor servicio al cliente y reducir costes. Hay otra iniciativa destinada a aumentar el gasto en investigación y desarrollo a fin de preparar el terreno para un crecimiento adicional. Aparte de esto, existen otros programas de eficiencia con hitos y metas que alcanzar.

### Fiabilidad del Ariane 5

La Unidad de Negocio Astrium Space Transportation tiene una participación del 30,5% en Arianespace, que confirmó su posición como el primer proveedor mundial de servicios de lanzamiento de satélites. El récord de fiabilidad del lanzador Ariane 5, en un momento en que lanzadores de la competencia tenían accidentes, le hizo conseguir 12 pedidos que representaron aproximadamente un 45% del mercado abierto.

Otro acontecimiento destacado de Astrium Space Transportation fue la entrega del laboratorio espacial Columbus a la Agencia Espacial Europea (ESA). Se trata del módulo de investigación europeo para la Estación Espacial Internacional, un proyecto público conjunto estadounidense y europeo cuyo lanzamiento está previsto para finales de 2007. Además, el misil balístico M51 pedido por la Délégation Générale pour l'Armement, la institución de compras de defensa de Francia, hizo su primer vuelo con total éxito.

Ariane 5



### Reactivación de los satélites

La Unidad de Negocio Astrium Satellites consiguió una digna cuota de pedidos de nuevos satélites en un año en que los pedidos experimentaron una moderada reactivación en todo el mundo. Hubo 27 pedidos comerciales a escala mundial, frente a los 24 de 2005. Astrium se adjudicó siete de estas campañas, así como los dos principales pedidos de la ESA.

Services, la más nueva de las tres unidades de negocio, siguió expandiendo sus operaciones de satélites para comunicaciones militares seguras. El Ministerio de Defensa alemán hizo un pedido formal del sistema Satcom BW, y ya está listo para su lanzamiento el primer satélite Skynet 5, para el Ministerio de Defensa del Reino Unido.

### PERSPECTIVA

Astrium inició 2007 con la mayor cartera de pedidos de su historia y ha empezado a cosechar los frutos de la innovación técnica y comercial de los últimos cinco años, además del pleno efecto de cinco años de reestructuración industrial. Tanto el lanzador de satélites de diez toneladas Ariane 5 ECA como el satélite modular Eurostar 3000 han entrado hace poco en fase de producción y han demostrado su fiabilidad en el mercado. Astrium Services también ha demostrado la validez de su modelo de negocio consistente en construir y operar satélites para comunicaciones militares.

La División está manteniendo su capacidad de innovación aumentando el gasto en investigación y desarrollo. Tiene contratos de apoyo técnico en vigor que darán soporte a sus capacidades técnicas en las áreas de lanzadores y misiles.

Por otra parte, las iniciativas para reducir costes y mejorar el progreso técnico aportarán nuevos avances. Se prevé que continuará la tendencia positiva de los ingresos y el EBIT, con nuevos aumentos de la rentabilidad.

# EADS

# POR DENTRO

Nuestras áreas compartidas están conduciendo a un renovado ímpetu integrador en todo el Grupo. Están actuando como agentes del cambio en nuestras Divisiones, convirtiendo la estrategia en realidad y contribuyendo al objetivo de una identidad común que nos hace progresar.



# Investigación y Tecnología

El nombramiento de un Director Técnico (Chief Technical Officer «CTO») ha dado ímpetu al proceso de innovación, y el desarrollo tecnológico se está alineando más estrechamente con la estrategia del Grupo.



## Investigación de la realidad virtual



Tras el nombramiento de un Director Técnico en abril de 2006, se ha reforzado la innovación, y especialmente la innovación tecnológica, prestándose mayor atención a alinear la Investigación y la Tecnología (I+T) del Grupo con la estrategia empresarial de la compañía.

Al cargo del Director Técnico se le ha dado una nueva dimensión con su puesto en el Comité Ejecutivo de EADS y, por consiguiente, dicho cargo es responsable de la totalidad del presupuesto de I+T en todas las Divisiones. Este presupuesto se destinará, cada vez más, a prestar soporte a las prioridades estratégicas de crecimiento del Grupo.

El Director Técnico también está introduciendo medidas para asegurar que cada División se beneficie plenamente de las tecnologías desarrolladas en las demás. Por ejemplo, Airbus cuenta con los mayores conocimientos en estructuras de composites para aviones, mientras que Defensa y Seguridad cuenta con la mejor tecnología de sensores.

La nueva estrategia de I+T parte del creciente ritmo de innovación del Grupo. EADS presentó casi 800 patentes nuevas a registro en 2006, frente a las más de 300 de 2001. Además, el número de inventos patentados propiedad de la compañía creció a más de 5.000 en 2006, frente a más de 4.000 en 2001.

### Alinear I+T con la estrategia del Grupo

El Director Técnico ha empezado a alinear mejor la cartera tecnológica de EADS con la estrategia empresarial del Grupo, reequilibrando el presupuesto de I+T a favor de las áreas de crecimiento del negocio. Su objetivo es aportar más valor al accionista por medio de una cartera de I+T exigente y puntera, que permita una impecable introducción de nuevas tecnologías en futuros productos, con fuertes rentabilidades de la inversión al final del proceso de innovación.

Se han identificado tecnologías clave de crecimiento, que se han asignado a presupuestos *protegidos*. Estas tecnologías incluyen fuselajes fabricados totalmente con composites, comunicaciones seguras y soportes lógicos, visión mejorada para los helicópteros *para todo tiempo* y modelación virtual, por nombrar unas cuantas.

Tras estas nuevas metas hay una nueva estructura de dirección en I+T. El Consejo Técnico Ejecutivo (ETC) de EADS es responsable de asegurar la implantación de una estrategia tecnológica *de arriba a abajo* en todas las Divisiones y unidades de negocio. Este Comité, encabezado por el Director Técnico y compuesto por los responsables técnicos de las Divisiones, celebra reuniones periódicas para formular estrategias futuras e identificar sinergias. El ETC se cerciora de que se mantenga un equilibrio entre las directrices estratégicas *top-down* y los conocimientos, la creatividad y la responsabilidad *bottom-up*.

El área de Capacidades Técnicas Corporativas (que depende del Director Técnico) está a cargo de las instalaciones corporativas de producción I+T que garantizan el potencial de innovación técnica del Grupo con vistas a largo plazo.

Se han establecido Redes Globales de Innovación (GIN) para cada uno de los cinco principales campos de investigación, a fin de promover campos tecnológicos de gran importancia para el Grupo y asegurar que las Divisiones compartan la información pertinente. Cada GIN estará dirigida por un ejecutivo experimentado.

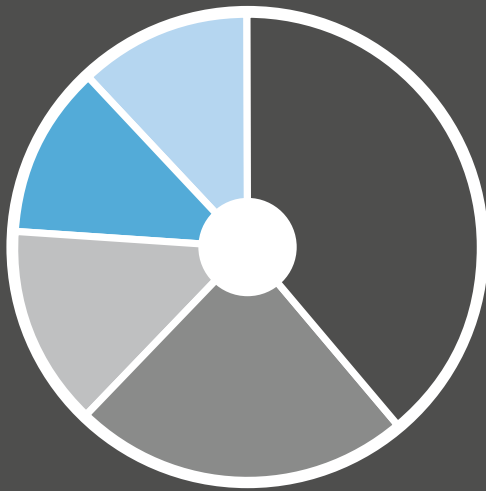
### Nuevos papeles

El Director Técnico tiene un papel más amplio. Además de dirigir I+T, es responsable de los procesos técnicos transversales del Grupo, tales como ingeniería de sistemas y herramientas comunes para la gestión del ciclo de vida de los productos. También lleva a cabo evaluaciones técnicas específicas por cuenta de los principales ejecutivos y el Comité Ejecutivo. La responsabilidad de la Gestión de la Información corporativa (IM) se ha trasladado del área de Finanzas a la organización del Director Técnico, que tiene previsto armonizar las herramientas de diseño e ingeniería, tales como el software de diseño con soporte informático, en todo el Grupo y en los proveedores, a fin de mejorar la integración del Grupo.

Asimismo, el Director Técnico tiene previsto fomentar una cultura de innovación. En consecuencia, I+T y Recursos Humanos están preparando la EADS *Expert Initiative* para identificar a expertos técnicos y ofrecerles oportunidades de una carrera profesional similar a la de los directivos. Como parte de otras iniciativas, también se está creando la EADS *Innovation Hall of Fame*. Esta «galería de famosos» reconocerá y honrará a los responsables de generar el máximo número de patentes (*The Great Inventors*), a aquellos que muestren la máxima eficacia en introducir los inventos en la actividad empresarial (*The Great Innovators*) y a los trabajadores con habilidades únicas (*The Great Craftsmen*).

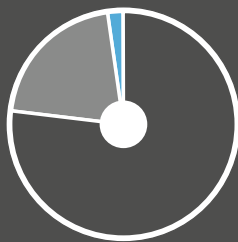
# Compras

EADS está estrechando las relaciones con los principales proveedores, diversificando geográficamente las compras y aumentando la integración de los procesos.



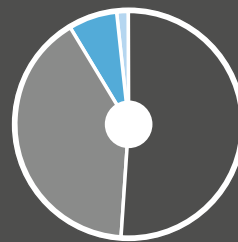
CARTERA DE COMPRAS

- 39% Sistemas y equipos
- 23% Materiales indirectos
- 14% Estructuras y células
- 12% Materiales de producción
- 12% Servicios relacionados con productos



COMPRAS POR REGIÓN

- 77% Europa
- 21% Norteamérica
- 2% Resto del mundo



COMPRAS EN DIVISAS

- 51% EUR
- 41% USD
- 7% GBP
- 1% Otras divisas

VOLUMEN TOTAL DE COMPRAS EN 2006: 34.000 MILLONES DE EUROS



Motor del A380



Compras está desempeñando un papel importante en la mejora del modelo empresarial de EADS, refinando sus actividades como parte del impulso para aumentar la eficiencia y la integración del Grupo, y reduciendo al mismo tiempo los costes y los riesgos. Está tomando medidas para asegurar los suministros, gestionar los costes y el rendimiento de los proveedores, reducir la exposición al dólar y expandir su presencia en países estratégicos.

Hay tres iniciativas, a grandes rasgos. El Grupo está iniciando un proceso de desarrollo de su base de proveedores para forjar relaciones más estrechas con los principales. Está aumentando las compras a países estratégicamente importantes fuera de Europa. Y está tomando otras medidas para fomentar una coordinación de actividades más fuerte y eficaz entre las Divisiones.

En el ejercicio 2006 se tomaron medidas específicas para el logro de estos objetivos, y en 2007 se intensificarán los esfuerzos para este fin.

### Relaciones más estrechas

Durante 2006, EADS empezó a revisar su base de proveedores para acordar qué, dónde y cómo comprar. Su intención es establecer relaciones más estrechas con un número limitado de proveedores de primera categoría, dándoles más responsabilidad para gestionar prestaciones mayores al incluir a proveedores de un rango inferior en la cadena. Esto le permitirá a EADS centrarse en sus actividades principales y forjar relaciones más fuertes con un menor número de proveedores clave.

La selección de estos proveedores se realizará en base a sus conocimientos y rendimiento demostrado, así como por su habilidad y compromiso con los intereses empresariales de EADS. Esto incluye compartir los riesgos procedentes del mercado del cliente final. Por ejemplo, se esperará que inviertan en desarrollar la tecnología, los productos y sistemas del mañana, para contribuir a reducir la exposición al dólar y ayudar a EADS a acceder a nuevos mercados.

Como paso para reforzar la colaboración con los proveedores clave, en 2006 se pusieron en marcha Comités de Proveedores y la Red de Compras de EADS, que se están dedicando sistemáticamente a mejorar la cooperación y las redes con los proveedores. Su objetivo es mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, asegurar consistencia en los elementos clave seleccionados de la estrategia de compras de EADS y optimizar procesos compartiendo buenas prácticas.

### Internacionalización

El Grupo tiene intención de aumentar sus compras fuera de Europa. Actualmente, en torno a una cuarta parte del valor de todas las compras procede de fuera de Europa, pero se espera que esta cifra aumente en 10 años al 35%. Además de aumentar el acceso a tecnologías y materias primas esenciales, la internacionalización ampliará los volúmenes de compras a países asiáticos y ayudará a EADS a

buscar nuevos ingresos de economías en crecimiento. También mitigará la exposición a la debilidad del dólar y contribuirá a reducir costes asociados a una producción intensiva en mano de obra.

Se están instalando oficinas de compras en China y la India y estudiando otras ubicaciones. Con un número sustancial de viajes en misión de compras a países prioritarios, se ha mejorado la sensibilización y el conocimiento de oportunidades.

### Integración de las compras

La coordinación de las actividades de compra entre las Divisiones ha aumentado de varias maneras.

Para integrar mejor las compras en el seno de EADS, se ha establecido el Consejo de Responsables de Compras (*Chief Procurement Officers Council*). Se trata de un foro para los Directores de Compras de las cinco Divisiones y la sede central, en el que se debatirán todas las materias de interés para más de una división.

Aprovechando el poder adquisitivo dentro de EADS, los Jefes de Compras lograron nuevamente considerables reducciones de costes, de acuerdo con sus objetivos. EADS está preparándose para aumentar su poder de compras conjuntas, pasando del simple cúmulo de demandas a la gestión y armonización de las mismas. Se está analizando la función de unos servicios compartidos en compras para aumentar la eficiencia.

Paralelamente a la mayor integración de las compras, EADS empezó a desplegar una plataforma común de compras electrónicas en todo el Grupo. La plataforma común, que recibió más de 4.500 peticiones electrónicas de oferta en 2006, dará soporte a las actividades de compras conjuntas y aprovechará sinergias respecto a infraestructura, bases de datos de proveedores, modelos y transparencia.

De cara a 2007, EADS empezará a reducir el número de proveedores de primera categoría. También seguirá buscando oportunidades para realizar las compras fuera de sus mercados nacionales y para aprovechar el poder adquisitivo del Grupo. Al mismo tiempo, las funciones de compras desarrollarán capacidades, procesos y herramientas.

# Recursos Humanos

Recursos Humanos está mejorando la integración mediante el constante desarrollo de políticas, procesos y programas comunes, y servicios compartidos.



## Integración de Recursos Humanos

El Comité común de Recursos Humanos de EADS, compuesto por los Directores de Recursos Humanos de las Divisiones y el Director de Recursos Humanos del Grupo, ha seguido impulsando la integración de las actividades de recursos humanos en EADS mediante la introducción de plataformas, programas, herramientas y procesos comunes, y servicios compartidos. Junto con las Divisiones, se han establecido procesos comunes de fijación de objetivos y revisión de proyectos comunes de recursos humanos, y durante el año se han instituido segundas líneas de comunicación formal directamente entre las Divisiones y el Director de Recursos Humanos del Grupo. La denominada *HR Community* ha organizado actos comunes para promover la integración funcional y compartir buenas prácticas empresariales entre las Divisiones.

## Proceso social

Tanto EADS como sus Divisiones tienen Comités de Empresa Europeos activos. Estos distintos foros posibilitan un diálogo social proactivo entre los representantes de los trabajadores y la dirección. Algunos de los retos importantes del año fueron la preparación del proceso de comunicación y el inicio del diálogo con el Comité de Empresa Europeo y con representantes de los sindicatos sobre el programa Power8 de Airbus, la mayor reestructuración a escala de todo el Grupo, así como la implantación de servicios compartidos. Estas conversaciones tienen lugar de una forma proactiva y coordinada a escala de divisiones y países de EADS.

## e-RRHH y servicios compartidos

*HR Shared Services* (Servicios Compartidos de RR.HH.) ha experimentado más desarrollo y asumido más utilidades, prestando servicios como gestión de nóminas y tiempo en los cuatro países principales de EADS y para todas las Divisiones. El desarrollo de los servicios compartidos es una parte importante de los procesos de reingeniería y transformación de Recursos Humanos. Se ha empezado a utilizar una plataforma electrónica común para contratación de personal a fin de dotar al Grupo de una sola fuente y una herramienta estandarizada para este fin. Se han lanzado otros desarrollos electrónicos que estarán plenamente operativos en 2008, relativos, por ejemplo, al ciclo de rendimiento y desarrollo, gestión de competencias y sistemas de gestión de aprendizaje.

## Gestión y desarrollo de competencias

Se han lanzado varias iniciativas para asegurar la disponibilidad, la contratación en el momento adecuado, la formación y la retención de la gente para necesidades futuras del negocio. La *EADS Expert Policy* se ha implantado en toda la compañía. Esta iniciativa sirve para mejorar la identificación y el reconocimiento de expertos técnicos, y les ofrece oportunidades de carrera similares a las de los directivos. Las Divisiones de EADS han puesto en marcha varias iniciativas, tales como la confección de un mapa de habilidades individuales, los procesos de certificación profesional, la identificación de necesidades de competencias a largo plazo y los sistemas de clasificación de competencias, todo ello para poder asegurar que las Divisiones de EADS estén mejor preparadas para prever la disponibilidad y la necesidad de competencias técnicas a largo plazo.

Fabricación de un helicóptero



Se ha creado el *Shared College* de EADS para compartir programas de formación en todas las Divisiones de EADS y para agrupar recursos, asegurando que en todo el Grupo se compartan los máximos conocimientos técnicos.

## Desarrollo de liderazgo, gestión de talentos y ejecutivos

Los programas de la *Corporate Business Academy* (CBA) para el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo se han llevado a cabo para un número aún mayor de participantes. El *EADS Executive Education Centre* de Villepreux ya está plenamente operativo. Además de una formación básica de gestión y liderazgo, la CBA también proporciona plataformas estratégicas para que los directivos estudien materias como la internacionalización mediante viajes de aprendizaje activo a China y la India.

El nuevo modelo de liderazgo introducido en el Grupo será la base de programas y herramientas comunes de aprendizaje del liderazgo, tales como la evaluación a 360°. Además, para promover el desarrollo profesional de los ejecutivos y altos directivos se celebraron una mesa redonda anual y varias conferencias. Se ha organizado con éxito un nuevo programa de tutorías. Asimismo, se ha promocionado la movilidad interna de directores y ejecutivos.

## Imagen como empleador

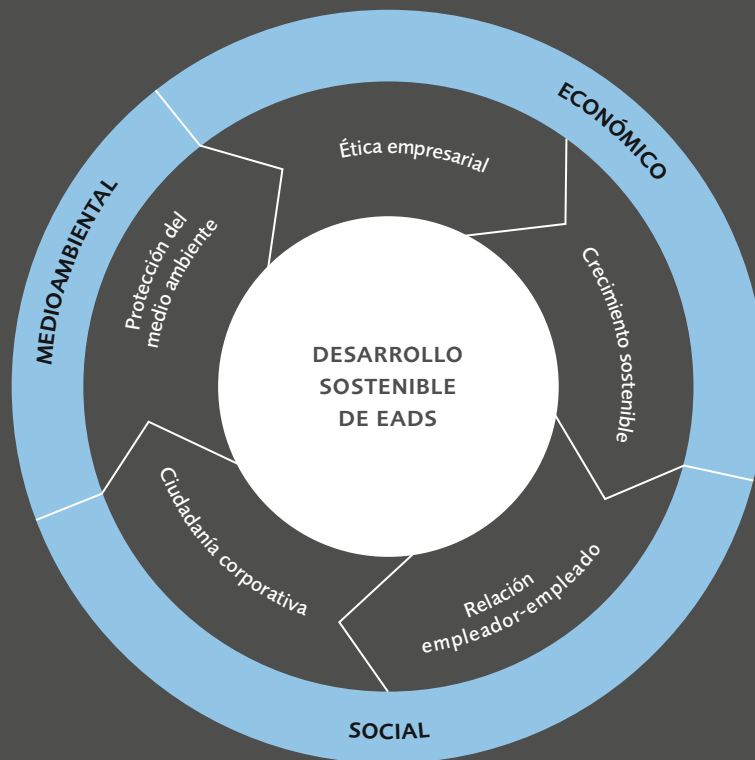
A principios de 2006, EADS estaba clasificada como uno de los empleadores europeos más admirados por estudiantes de ingeniería, ocupando el primer puesto en Francia, el octavo en Alemania y el cuarto en toda Europa (encuestas de Trendence y Universum). En 2006, RR.HH. participó en 40 ferias de contratación de personal, nacionales e internacionales, en toda Europa, así como en China y Singapur, y también se implicó en diversas iniciativas destinadas a prestar apoyo a las mujeres que eligen carreras técnicas.

## De cara a 2007

Con vistas al futuro, RR.HH. desplegará los principios de *liderazgo* de EADS por todo el Grupo para asegurar el desarrollo de una cultura común de dirección. Y se promoverá el desarrollo de competencias clave. Se fomentará la rotación en los puestos de trabajo. Habrá un activo diálogo con los Comités de Empresa y los sindicatos en torno a las potenciales reorganizaciones de Airbus y EADS. En conjunto, RR.HH. seguirá avanzando hacia las metas identificadas en 2006 y mejorando la calidad de su cumplimiento y su apoyo.

# Responsabilidad Social Corporativa

EADS siguió reforzando su marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en 2006, introduciendo iniciativas para reforzar las de años anteriores. El Grupo tiene el firme compromiso de cumplir sus responsabilidades sociales y éticas. Esto es más importante que nunca en estos tiempos de desafío.





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

Libro

3



**DESCRIPCIÓN LEGAL,  
DE ACTIVIDADES Y  
RESPONSABILIDAD  
CORPORATIVA 2006**

Documento de Registro – Parte 2

### Recuperar la confianza en la sostenibilidad

Aunque los acontecimientos de 2006 plantearon preguntas, EADS sigue comprometida con una relación sostenible y equilibrada con todas las partes interesadas en la compañía. Todo el Grupo está comprometido con los principios y valores de su Código Ético, así como con sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### Crear los cimientos para nuevos retos RSC

En 2006, EADS puso en marcha iniciativas para reforzar los cimientos del marco RSC.

El Grupo reforzó sus políticas y procedimientos de control de exportaciones. Con el fin de respaldar la actividades de la Oficina Tecnológica Corporativa, ahora reestructurada, EADS ha continuado su política de programas de cooperación con las universidades y las organizaciones científicas para aprovechar sus competencias. Además, se creó una red de fuentes para definir herramientas que apliquen en serie los requisitos RSC a la cadena de suministro y para un

seguimiento de los mismos. Desde una perspectiva estratégica, EADS revisó sus actividades y procesos de cumplimiento legal. Además de sus procesos de cumplimiento internos, firmemente establecidos, EADS está considerando la posibilidad de intensificar su planteamiento del cumplimiento legal, creando para ello una organización que englobe a todo el Grupo. Dado el contexto específico de la reestructuración de Airbus y de la evolución de la organización EADS, se han reforzado los procedimientos de diálogo social, aunque ya estaban sólidamente establecidos.

### Incorporar las políticas RSC al trabajo diario

Las políticas RSC están cada vez más integradas en el modo en que EADS lleva a cabo su actividad. Desde una perspectiva medioambiental, el número de centros con certificación ISO 14001/EMAS pasó de 29 a 52. Y una encuesta realizada por Novethic y Service Central de Prévention de la Corruption destacó a EADS como una de las únicas siete sociedades del índice francés CAC 40 que cumplen normas éticas internacionales.



Julia Kempe, investigadora de la Universidad de París, ganó en 2006 un premio científico copatrocinado por EADS *Corporate Foundation*.

## Responsabilidad Social anima a las científicas

### Julia Kempe, ganadora del Premio Irène Joliot-Curie 2006

Para Julia Kempe, los premios no son ninguna novedad. A lo largo del tiempo, esta ex alumna de una de las escuelas especiales para niños superdotados de la antigua Alemania del Este ha recibido muchas y muy merecidas distinciones por sus investigaciones en el campo de la informática. Estos premios le han sido concedidos por instituciones académicas famosas y por organismos públicos de todo el mundo.

Pero el Premio Irène Joliot-Curie, que obtuvo el pasado noviembre por ser la mejor investigadora joven en 2006, es uno de los más prestigiosos. Su finalidad es animar a las jóvenes que trabajan en campos científicos, una causa que le motiva especialmente.

«Creo que el Premio Irène Joliot-Curie es una de las cosas que ayudarían a una mujer a superar sus propias dudas», afirma Kempe. Y añade: «Ver a otras mujeres que triunfan sirve de estímulo. Debería haber más actividades y acontecimientos de este tipo para mujeres. Creo que las mujeres aún necesitan mucho más aliento».

El premio, copatrocinado por EADS *Corporate Foundation* y el Ministerio de Educación Superior e Investigación de Francia, está pensado para recompensar a las científicas por logros excepcionales. Su objetivo también es animar a las jóvenes a embarcarse en carreras científicas. El premio tiene una dotación económica de 10.000 euros, pero su auténtico valor es el prestigio que comporta.

### Una carrera de éxito como científica

A sus 33 años, Kempe ha trabajado y estudiado en muchas de las principales facultades de informática del mundo. Actualmente es investigadora en la Universidad de París, en Orsay, pero anteriormente ha estado en universidades líderes de Australia, Austria, Francia, Israel y los Estados Unidos.

Los estudios de Kempe empezaron cuando fue seleccionada, con 11 años, para estudiar matemáticas y física en la antigua Alemania del Este. Comenta que ser una chica no fue ninguna desventaja; su potencial era considerado exactamente igual al del resto de sus compañeros varones. Sin embargo, cuando tenía 17 años, un año después de la caída del Muro de Berlín, se mudó con sus padres a Austria. En ese país no se esperaba que las mujeres se dedicaran a las matemáticas o las ciencias. Francia, según ella, es un país mucho más igualitario.

### Mezcla para trabajar mejor

Sin embargo, sigue habiendo relativamente pocas mujeres en las clases que Kempe da en la universidad. «No sé por qué es así», comenta. «Quizás sea la falta de modelos. Cuando me encuentro con mujeres jóvenes siempre intento transmitirles que tienen un sitio en la investigación y que la mezcla crea un mejor entorno de trabajo».

El trabajo de Kempe se centra en el campo emergente de la informática cuántica. Desarrolla algoritmos cuánticos que en última instancia deberían conducir al primer ordenador cuántico. Si se logra, nacerán ordenadores mucho más potentes que los actuales.

Entretanto, este reciente premio puede contribuir a que progrese más en su carrera. «En la ceremonia de entrega de premios, una de las anteriores ganadoras me comentó que todos sus colegas sabían de la existencia de este premio», señala. «No creo que le sirviera de ayuda en el sentido de conseguir una promoción, pero le hizo la vida un poco más fácil. Decía que el auténtico obstáculo en la carrera de una mujer se presentaba cuando la mujer intentaba llegar a un puesto de liderazgo».

## PAMELA: una nueva dimensión en protección medioambiental

### Pioneros en la gestión integral del ciclo de vida de un avión

Más de 6.000 aviones llegarán al final de su vida útil a lo largo de los próximos 20 años, y no se puede eludir la cuestión de qué hacer con todos estos aviones viejos de una manera que no perjudique el medio ambiente.

Airbus aborda esta importante cuestión con un proyecto innovador para experimentar con procedimientos avanzados en el desmontaje y el reciclaje de la inmensa mayoría de los materiales y componentes valiosos, eliminando cualquier riesgo potencial que pudiera tener un efecto negativo en la seguridad pública.

El proyecto se denomina PAMELA (Process for Advanced Management of End-of-Life Aircraft) y se lleva a cabo en el aeropuerto de Tarbes, en el suroeste de Francia. El objetivo es establecer una referencia de buenas prácticas medioambientales para reciclar y reutilizar de un 85% a un 95% del avión. Todos los aspectos prácticos del desmantelamiento y el reciclaje se están probando en un antiguo A300, cuyo desmontaje empezó en febrero de 2006 finalizando previsiblemente hacia finales de este año.

El proyecto PAMELA también contempla el aprendizaje de cómo diseñar aviones que sean fáciles de desmantelar. En este sentido, contribuirá a fijar nuevas normas de gestión sostenible de aviones, preparando el terreno para otras iniciativas. «Queremos crear un centro de excelencia desde el que se pueda diseminar el conocimiento», explica Bruno Costes, Director de Asuntos Medioambientales de Airbus y encargado de la coordinación industrial.

PAMELA forma parte del programa LIFE de la Comisión Europea. Bajo el liderazgo de Airbus, el proyecto reúne a SITA France, EADS Sogerma Services, EADS Innovation Works y la Préfecture des Hautes Pyrénées. De este modo, el conocimiento de los aviones se une a la dilatada experiencia de SITA France en la clasificación y el procesamiento de residuos.

«Los ingenieros de nuestras oficinas de diseño ya tienen en cuenta los parámetros medioambientales desde las etapas iniciales del proceso de diseño, gracias a un eficaz sistema de gestión del medio ambiente».

Todo lo aprendido se usará en el diseño inicial de la próxima generación de aviones con objeto de facilitar la gestión al final de su vida útil. «De esta manera mejoramos todo el rendimiento medioambiental a lo largo del ciclo completo de vida del avión», concluye Costes.



El desmantelamiento y el desmontaje del A300 están muy avanzados. Inicialmente, la fase preliminar de la retirada del servicio entraña limpiar el avión de fluidos peligrosos y descontaminarlo. Esto es importante para que el proceso sea seguro y respetuoso con el medio ambiente. Entonces, se puede proceder a desmontar y desmantelar las diversas piezas (motores, estructuras de soporte del motor, tren de aterrizaje, aviónica, controles de vuelo, baterías y bombas hidráulicas).

Todas estas piezas se envían a un edificio dedicado a la separación de materiales. Las aleaciones de aluminio, el acero, el cobre, el titanio y otros metales son clasificados en contenedores separados para procesarlos en circuitos apropiados. A los plásticos se les da un tratamiento similar. Aunque hay pocos composites en este tipo de avión, actualmente se está investigando para seguir desarrollando tratamientos para estos materiales y promover formas innovadoras de reciclarlos.





# INFORMACIÓN

# DE INTERÉS



## Glosario

### Avión de un solo pasillo

Un avión con un solo pasillo, como la familia Airbus A320

### BOSNet

Red de radio digital para las autoridades y los organismos de seguridad (BOS) de Alemania

### C4ISR

Sistemas de mando, control, comunicación, ordenadores, vigilancia e inteligencia para las fuerzas de defensa

### CAGR

Compound Average Growth Rate; una medida de la tasa de crecimiento medio a lo largo de varios años

### CBA

Corporate Business Academy (Academia de Negocios de EADS)

### Clean Sky

Programa de investigación para una generación más ecológica de transporte aéreo europeo. Su objetivo es demostrar y validar los avances tecnológicos que son necesarios para alcanzar los objetivos medioambientales fijados por el *Advisory Council for Aeronautics Research* en Europa

### Cobertura (de los tipos de cambio)

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

### CRC

Corporate Research Centre (Centro de Investigación Corporativo de EADS)

### Deepwater

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

### EBIT

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

### EASA

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

### ESA

European Space Agency (Agencia Europea del Espacio)

### ESOP

Plan de participación accionarial de los empleados

### ETC

El Consejo Técnico Ejecutivo de EADS, responsable de la implantación de la estrategia tecnológica en las Divisiones y unidades de negocio

### Expert Initiative

Iniciativa conjunta de I+T (Investigación y Tecnología) y Recursos Humanos para identificar a expertos técnicos y ofrecerles oportunidades de carrera profesional similares a las de los directivos

### FAA

Federal Aviation Authority (EE.UU.); entidad responsable del avance, la seguridad y la reglamentación de la aviación civil estadounidense

### FAL

Final Assembly Line (línea de montaje final)

### FITS

Fully Integrated Technical System (sistema técnico totalmente integrado); el núcleo de un complejo sistema de armamento que cubre desde vigilancia marítima hasta las más completas configuraciones para tareas de guerra antisubmarina

### Fly-by-wire

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

### Gobierno Corporativo

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

### I+D

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

### Innovation Works

Los esfuerzos innovadores de EADS ahora están organizados en una red, encabezada por una entidad denominada EADS Innovation Works

**ISO**

International Organization for Standardization; una red global que identifica qué normas internacionales requieren las empresas, el gobierno y la sociedad, las desarrolla junto con los sectores que las utilizarán, las adopta mediante procedimientos transparentes basados en aportaciones nacionales, y las hace públicas para su aplicación en todo el mundo

**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

**LIFE**

Financial Instrument for the Environment; un programa financiero europeo para prestar soporte al desarrollo y la implantación de una política europea de medio ambiente y desarrollo sostenible.

**LCC**

Low Cost Carrier  
(línea aérea de bajo coste)

**LUH**

Light Utility Helicopters; programa del ejército estadounidense

**MEADS**

Medium Extended Air Defence System  
(sistema de defensa aérea en tierra)

**MoD**

Acronimo inglés para Ministerio de Defensa

**MRTT**

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

**NASA**

National Aeronautics and Space Administration; la agencia espacial estadounidense

**OTAN**

Organización del Tratado del Atlántico Norte

**PAMELA**

Process for Advanced Management of End of Life Aircraft; dirigido por Airbus, el proyecto reúne a SITA France, EADS Sogerma, EADS Innovation Works y la Préfecture des Hautes Pyrénées, siendo su objetivo establecer una referencia para el reciclaje y la reutilización de un 85% a un 95% de un avión de una manera respetuosa con el medio ambiente

**PIB**

Producto Interior Bruto; medida de producción de la economía

**Power8**

Programa de reorganización para restablecer la competitividad de Airbus

**PPP**

Public Private Partnership; contratos de asociación pública-privada

**PRM**

Gestión de riesgos de programas

**Protocolo de Kyoto**

El acuerdo de Naciones Unidas en virtud del cual los países pueden comprometerse a reducir sus emisiones de dióxido de carbono y otros cinco gases de efecto invernadero

**RSC**

Responsabilidad social corporativa; la responsabilidad de una empresa ante sus empleados, el medio ambiente, sus clientes y la sociedad en general

**RTK**

Ingresos tonelada/kilómetro; una medida del volumen global de una línea aérea. Se calcula multiplicando el número de toneladas de carga de pago (pasajeros, equipaje, carga y correo) por la distancia del trayecto de vuelo

**Seguridad mundial**

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

**SIP**

Stock Incentive Plan  
(plan de ahorro en acciones)

**SOP**

Plan de Opciones a Acciones

**UAV**

Unmanned Aerial Vehicle  
(vehículo aéreo no tripulado)

## Direcciones

### Domicilio Social de EADS

**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 North America, Inc.**

1616 North Ft. Myer Drive,  
Suite 1600  
Arlington, VA 22209  
EE.UU.  
Tel.+1 703 236 3300

### Airbus

**Airbus**

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

### Military Transport Aircraft

**EADS Military Transport  
Aircraft**

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

### Eurocopter

**Eurocopter**

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

### Defensa y Seguridad

**Defence & Security**

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

### EADS Military

**Air Systems**

81663 Munich  
Alemania  
Tel.+49 89 607 0

### Eurofighter

Am Söldnermoos 17  
85399 Hallbergmoos  
Alemania  
Tel.+49 811 800

### Defence and

**Communications Systems**

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

### Defence Electronics

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

### MBDA

11, The Strand  
London WC2N 5HR  
Reino Unido  
Tel.+44 20 7451 6000

### Astrium

**Astrium**

6, rue Laurent Pichat  
75216 Paris cedex 16  
Francia  
Tel.+33 1 77 75 8000

### Astrium Satellites

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

### Astrium Space

**Transportation**

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

66, Route de Verneuil,  
78133 Les Mureaux cedex  
Francia

Tel.+33 1 39 06 12 34

### Astrium Services

6, rue Laurent Pichat  
75216 Paris cedex 16  
Francia  
Tel.+33 1 77 75 8000

### Otras Actividades

**EADS EFW**

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

### EADS Sogerma

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

### EADS Socata

Aéroport de  
Tarbes-Lourdes-Pyrénées  
65290 Louey  
Francia  
Tel.+33 5 62 41 77 88

### ATR Avions de Transport Régional

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

**EADS Internacional****EADS**

Tel.+33 1 42 24 24 24

Fax +33 1 42 24 26 19

**Oficinas de Representación****Europa Occidental****Atenas (Grecia)**

Tel.+30 210 69 83 871

Fax +30 210 69 83 870

**Roma (Italia)**

Tel.+39 06 45 23 2901

Fax +39 06 45 23 4006

**Ankara (Turquía)**

Tel.+90 312 439 89 64

Fax +90 312 439 70 07

**Londres (Reino Unido)**

Tel.+44 207 845 8400

Fax +44 207 845 8401

**Europa Central y del Este****Varsovia (Polonia)**

Tel.+48 22 627 05 28

Fax +48 22 627 05 35

**Moscú (Rusia)**

Tel.+7 495 797 53 67

Fax +7 495 797 53 66

**Norteamérica****Ottawa (Canadá)**

Tel.+1 613 230 39 02

Fax +1 613 230 14 42

**Latinoamérica****Sao Paulo (Brasil)**

Tel.+55 11 3093 2800

Fax +55 11 3093 2801

**Santiago de Chile (Chile)**

Tel.+56 2 278 78 78

Fax +56 2 278 79 79

**Ciudad de México (México)**

Tel.+52 55 5281 02 90

Fax +52 55 5281 32 36

**Oriente Medio y Magreb****Abu Dhabi (E.A.U.)**

Tel.+971 2 681 28 78

Fax +971 2 681 10 27

**El Cairo (Egipto)**

Tel.+20 2 794 86 71

Fax +20 2 795 73 17

**Muscat (Omán)**

Tel.+968 24 601 922

Fax +968 24 6028 45

**Doha (Qatar)**

Tel.+974 411 0752

Fax +974 411 0784

**Riad (Arabia Saudí)**

Tel.+966 1 46 53 456

Fax +966 1 46 30 844

**Norte de Asia****Pekín (China)**

Tel.+86 10 646 11 266

Fax +86 10 646 10 409

**Seúl (Corea del Sur)**

Tel.+82 2 798 49 25

Fax +82 2 798 49 27

**Taipei (Taiwán)**

Tel.+886 2 2712 15 94

Fax +886 2 2712 10 89

**Sur de Asia / Pacífico****Canberra (Australia)**

Tel.+61 2 62 62 91 33

Fax +61 2 62 62 91 36

**Nueva Delhi (India)**

Tel.+91 11 4357 9003

Fax +91 11 4357 9024

**Yakarta (Indonesia)**

Tel.+62 21 573 57 33

Fax +62 21 573 59 23

**Kuala Lumpur (Malasia)**

Tel.+60 3 2163 0233

Fax +60 3 2163 0211

**Singapur (Singapur)**

Tel.+65 67 37 50 77

Fax +65 67 33 58 15

**Bangkok (Tailandia)**

Tel.+66 2 610 4300

Fax +66 2 610 4301

**Hanoi (Vietnam)**

Tel.+84 4 943 68 85

Fax +84 4 943 68 72

**África****Johannesburgo (Sudáfrica)**

Tel.+27 11 256 79 00

Fax +27 11 256 79 11

**Trípoli (Libia)**

Tel.+218 21 335 1026

Fax +218 21 335 1257



## Calendario financiero

### **Publicación de resultados del ejercicio 2006:**

9 de marzo de 2007

### **Junta General Anual:**

4 de mayo de 2007, Ámsterdam (Holanda)

### **Publicación de resultados del primer trimestre de 2007:**

10 de mayo de 2007

### **Reunión informativa de accionistas:**

24 de mayo de 2007, París (Francia)

### **Publicación de resultados del primer semestre de 2007:**

26 de julio de 2007

### **Publicación de resultados del tercer trimestre de 2007:**

8 de noviembre de 2007

## 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.com](mailto:ir@eads.com)

También se puede visitar nuestra página web:

 [www.eads.com](http://www.eads.com)

# EADS.COM

El informe anual 2006 de EADS está compuesto por:

Libro

1



**EADS PRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD 2006**

Dirección y responsabilidad  
Visión global: transformación  
Ejercicio 2006  
EADS por dentro  
Información de interés

Libro

2

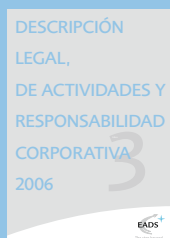


**ESTADOS FINANCIEROS Y GOBIERNO CORPORATIVO 2006**

Documento de Registro – Parte 1  
Factores de Riesgo  
Activos Netos – Situación Financiera – Resultados  
Gobierno Corporativo

Libro

3



**DESCRIPCIÓN LEGAL, DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2006**

Documento de Registro – Parte 2:  
(disponible previa petición)  
Información relativa a las actividades de EADS  
Responsabilidad corporativa  
Información de carácter general relativa a la Sociedad y su capital social  
Declaración de la entidad responsable del Documento de Registro

La versión electrónica del informe anual 2006 está disponible en

 [www.reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)

Diseñado y producido por HGB Hamburger Geschäftsberichte

Impreso por Kriechbaumer

Redactado por The Clerkenwell Consultancy

Fotografías: M. Abrahams, Airbus (Fixion-hcsgm), M. Lange, S. Marquardt



European Aeronautic Defence  
and Space Company EADS N.V.  
Le Carré, Beechavenue 130-132  
1119 PR Schiphol-Rijk  
Holanda  
[www.eads.com](http://www.eads.com)

# EADS.COM

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