

Un gigante en crisis

Por segunda vez en doce meses, el consorcio EADS y su filial Airbus se han visto obligadas a remodelar sus cúpulas directivas. El motivo, esta vez, ha sido el retraso en el proyecto estrella del grupo, el A380, que ha avivado el pulso entre franceses y alemanes. Aprovechando la crisis y el desplome en bolsa, España pretende cumplir su vieja aspiración de incrementar su peso en la empresa

Las siglas EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) sintetizan la apuesta aerospacial con la que Europa decidió, en los albores del siglo XXI, plantar cara al gigante americano Boeing. Se trata de un consorcio industrial creado en julio de 2000 como consecuencia de la fusión de tres compañías: la alemana Daimler Chrysler Aerospace, la francesa Aérospatiale Matra y la española Construcciones Aeronáuticas SA (CASA). Bajo su paraguas acoge varias divisiones, como la espacial, la de transporte militar o Eurocopter. La principal de ellas, lo mismo en popularidad que en facturación, es Airbus, en la que controla un 80% -el 20% restante está, aunque por poco tiempo, en manos de la británica BAE Systems-. Airbus supone dos tercios del total de ventas de EADS: de los cerca de 33.000 millones de la cifra de negocio del grupo, 22.000 proceden de su división estrella.

El objetivo declarado del grupo es estabilizarse en los próximos años en torno a los 40.000 millones anuales. Para ello, su gran apuesta es el A380, cuyo programa fue presentado a finales de 2000; es decir, cuando apenas habían transcurrido seis meses de la formación del consorcio.

Como se ha repetido en innumerables ocasiones y a casi nadie escapa a estas alturas, el A380 es el mayor avión de transporte de pasajeros del mundo: con sus 70 metros de largo y 65 de envergadura, es capaz de transportar a 880 pasajeros, repartidos en

dos pisos, a 16.000 kilómetros de distancia. Pero reducir el A380 a estas cifras, por hiperbólicas que parezcan, sería quedarse en la superficie. En palabras de sus promotores, el superjumbo de Airbus está llamado a ser "el icónico aeroespacial de las próximas décadas".

Airbus ha destinado 11.000 millones al programa del A380, 2.500 procedentes de ayudas públicas. El nuevo coloso de los cielos también es una apuesta de la clase política. Tras su plácido vuelo inaugural, celebrado en Toulouse en enero de 2005, el presidente francés, Jacques Chirac, proclamó que el proyecto es un "éxito de Europa" y un ejemplo de lo que significa la UE". Gerhard Schroeder, canciller alemán por aquel entonces, se pronunció en parecidos términos, como también hicieron el premier británico Tony Blair y José Luis Rodríguez Zapatero: el A380 era una exitosa alternativa al dominio estadounidense cuyo ejemplo de integración debe cundir en otros sectores industriales, como el energético o el farmacéutico. El presidente español se refirió a la aeronave como la prueba fehaciente de que Europa "es imparable cuando une esfuerzos" y, además, anunció la predisposición de su gobierno a incrementar la participación española en Airbus.

La presentación en sociedad del A380, ante unos 5.000 invitados, fue



FOTO ABC/NESTO AGUDO

BATALLA POLÍTICA

Desde la creación del consorcio se mantiene la pugna entre Francia y Alemania por lograr el control.

un éxito sonado. Airbus atravesaba, posiblemente, su mejor momento. Si en 2003 había superado por primera vez a Boeing en entregas de aviones comerciales, entonces acababa de cerrar el ejercicio 2004 con un beneficio superior a los 1.000 millones, dato que comunicó apenas unas semanas más tarde. Aquel día, todo en el cielo de Toulouse parecía despejado.

Pero, si Airbus es un reflejo fiel de la vertebración europea, esto no se manifiesta únicamente en su esfuerzo integrador. También es un escenario propicio a las tensiones y las luchas de poder. Y una reedición del viejo pulso continental entre alemanes y franceses.

A la puesta de largo del A380 le siguieron dos meses de discrepancias abiertas entre accionistas de ambas nacionalidades por ver quién conseguía arañar mayor cuota de poder. Unas intrigas que propiciaron la renovación de la cúpula directiva en verano de 2005. El alemán Manfred Bischoff y el francés Arnaud Lagardere sustituyeron en las copresidencias no ejecutivas de EADS a sus compatriotas Rainer Hertrich y Philippe Camus. El equilibrio de nacionalidades también se mantuvo escrupulosamente en el siguiente escalón del organigrama: los nuevos consejeros fueron Tom Enders, máximo responsable hasta entonces de la división de defensa, y Noël Forgeard, que durante siete años había ocupado la presidencia de Airbus. A Forgeard le sustituyó en la presidencia un alemán, Gusyav Humbert. El gobierno francés presionó para evitarlo hasta el último instante, tal y como hizo Alemania con la designación de Forgeard. Y éste, por su parte, también realizó enormes esfuerzos para eliminar la bicefalia y figurar en solitario como máximo ejecutivo. Una maniobra que no tuvo éxito y, además, le granjeó muchos enemigos.

Un español, Juan Manuel Eguigaray, obtuvo uno de los once asientos del consejo de administración, donde hace valer el 5,5% que la Sepi posee en EADS. El ex ministro socialista ejerce en la actualidad como profesor adjunto en la Universidad Carlos III de Madrid.

Una escenificación adecuada y la bonanza económica del momento apaciguaron la situación, al menos de

España actualmente controla, a través de la Sepi, el 5,5% del consorcio aeronáutico EADS



Resultados de Airbus

Evolución de los resultados de la compañía desde el 2000

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pedidos	520	375	300	284	370	1.111
Valor pedidos (mill. dólares)	41,3	44,7	24,3	24,3	34,4	95,9
Pedidos acumulados	4.125	4.399	4.632	4.886	5.252	6.307
Entregas	311	325	303	305	320	378
Facturación (miles mill. euros)	17,2*	20,5	19,5	19,3	>20	~22,3
Entregas acumuladas	2.499	2.824	3.127	3.432	3.752	4.130
Número de clientes	173	180	191	186	204	225

*Miles de millones de dólares

Fuente: elaboración propia. GDCM

puertas afuera. Ahora, una nueva crisis ha puesto en evidencia la fragilidad de EADS y Airbus. Y no es una crisis cualquiera. En su epicentro se halla, nada menos, el A380.

Cúmulo de crisis

El 14 de junio, Airbus comunicaba oficialmente un retraso de entre seis y siete meses en la entrega de su producto estrella debido a "razones industriales". El fabricante reconoce un error al calcular los plazos de entrega. Los tiempos de producción se han

incrementado respecto a los planes originales. Según la compañía, eso ha generado cuellos de botella en la definición, fabricación e instalación de sistemas eléctricos.

Esta contrariedad no es la única sufrida en los últimos meses. Las quejas de algunos clientes han obligado a Airbus a rediseñar el A350, otro avión de largo radio del que había recibido ya un centenar de pedidos. Los costes podrían duplicar los previstos y alcanzar los 8.000 millones, tal y como reconoce la propia compañía.

RETRASOS

En 2007 Airbus sólo podrá entregar nueve de los aviones A380 que tenía pedidos.

Pese a los retrasos, la fecha de certificación y entrega del primer A380 no sufre modificaciones, y tendrá lugar a finales de año, como estaba fijado. Sin embargo, Airbus sólo podrá entregar nueve aparatos a lo largo de 2007, en lugar de las entre 20 y 25 unidades previstas.

Qantas, Singapore Airlines y Emirates, tres de las compañías que han apostado con más fuerza por el A380, ya han anunciado que harán valer las cláusulas de penalización de sus contratos para reclamar indemnizaciones. En cualquier caso, ninguna de ellas ha manifestado su intención de cancelar pedidos. Un alivio para el vendedor, en cuyo catálogo figura el A380 con un precio que oscila entre los 235 y 250 millones de euros.

International Lease Finance, dedicada al arrendamiento de aviones, sí se plantea cancelar total o parcialmente su pedido de diez unidades, ya que se arriesga a recibirlas con más de un año de demora.

Como el tamaño del A380, las consecuencias de esta crisis también pueden cuantificarse en cifras desorbitadas. Según diversas estimaciones publicadas, los retrasos le pueden cos-



✈ tar a Airbus 2.500 millones de euros en cuatro años. Según la compañía, supondrán este año un impacto negativo de 500 millones en las ganancias antes de intereses e impuestos (Ebit) respecto a lo inicialmente previsto. Para empezar, sus acciones se desplomaron en bolsa: un 26%. Una pésima noticia para sus accionistas, pero no tanto para aquellos que se desprendieron de su participación antes de que los retrasos vieran la luz pública. Entre estos últimos, el controvertido Noël Forgeard.

El consejero delegado de EADS, al igual que sus tres hijos y otros directivos afines, había vendido sus acciones tres meses antes. Según él, fue todo “una desafortunada coincidencia”. En su defensa, Forgeard alega que no tenía capacidad operativa en el A380, y que no tuvo noticia de los retrasos hasta abril, cuando ya había colocado su paquete accionario a cambio de 2,5 millones. El traspaso, según él, fue “irreprochable moral y legalmente”.

El Gobierno francés le dio la espalda. La AMF, organismo regulador del mercado de valores, abrió de inmediato una investigación para averiguar si Forgeard había empleado en su beneficio información privilegiada. EADS, por supuesto, forzó su salida a primeros de julio. Le sustituyó Louis Gallois. El presidente de Airbus, Gustav Humbert, le acompañó en la caída. Y eso que ambos estaban enfrentados. Le sustituyó un francés, Christian Streiff, que, sin embargo, parece

alineado con las tesis alemanas y que deberá reportar directamente al consejero delegado germano, Tom Enders.

El nuevo reparto de poder, sumado al fracaso de los últimos gestores franceses, se ha interpretado como un nuevo triunfo alemán en el seno del consorcio. Como se pactó en la misma fundación de EADS, Francia (que controla un 15% del capital) tiene una influencia limitada en la operativa del grupo. Su voz se circunscribe a las decisiones estratégicas, y no a las ejecutivas del día a día. No es extraño, por tanto, que el primer ministro francés, Dominique de Villepin, haya expresado su deseo de revisar el pacto de accionistas. Teme, además, perder puestos de trabajo tras los retrasos del A380, ensamblado en la factoría de Toulouse, a la que Forgeard señaló como responsable directa del retraso. Ya en su día la decisión de trasladar allí la producción del superjumbo fue recibida con críticas. Hubiera sido más operativo elegir una fábrica cercana al mar, pero en la decisión, una vez más, pesaron más los argumentos políticos.

España quiere más

España asiste a la pugna entre franceses y alemanes casi como un convidado de piedra. Sin embargo, su carga de trabajo en el proyecto A380 duplica la participación de la Sepi en Airbus (10% frente a 5,5%). La producción tiene lugar en las plantas localizadas en Getafe, Cádiz e Illescas, donde da trabajo a 5.000 personas. Allí se fabrican el

estabilizador horizontal, la carena central, el fuselaje posterior, el timón de dirección y las costillas del ala.

El Gobierno continúa con la idea de ganar peso en Airbus, tal como expresó en Toulouse Rodríguez Zapatero. La situación parece propicia. Varios accionistas están reduciendo su participación sin perder su condición de socios de referencia. Lagardere ha pasado del 30% al 22,5% y tiene previsto desprenderse de otro 7,5%. Y Daimler Chrysler también reducirá su porcentaje del 30% al 15% para obtener unos 2.000 millones con los que pretende afrontar miles de despidos de divisiones automovilísticas. Ya ha alcanzado un acuerdo con bancos de inversión, que se harán cargo de las acciones a comienzos de 2007 para colocarlas en el mercado. En la última Feria Aeronáutica Internacional, en Berlín, representantes de Alemania, Francia, España y Gran Bretaña se reunieron para abordar el tema.

La última crisis puede jugar a favor de España. Antes de que estallara, el Ministerio de Industria ya había elaborado un informe para elevar significativamente su participación, tanto en la fabricación de aviones (7% en todos los modelos) como en el accionariado. Para esto último, el Gobierno no prevé necesariamente el concurso de la Sepi, sino que abre la puerta a inversores privados al estilo de Lagardere o DaimlerChrysler. Tras la caída en bolsa, la inversión estimada es de 1.000 millones de euros.

Esto permitiría crear en España entre 800 y 1.000 puestos de trabajo. La clave está en la fibra de carbono, con la que se fabrica, por ejemplo, la cola del A380. España es líder mundial en este material. El problema es que Alemania y Francia intentarán hacer valer sus puntos fuertes. Y si Airbus opta por otro material, España deberá conformarse con mantener su actual peso. El Gobierno ya intentó adquirir mayor carga del A350, pero no lo consiguió. Se tendrá que conformar con una carga próxima al 7,5%, y no 10% al que aspiraba. En el caso del A380, también encontrará obstáculos como los mencionados. A su favor juegan las dificultades presupuestarias de los dos países de referencia, enzarzados además en una lucha que parece no tener fin.

FRANCIA CONTRA ALEMANIA

El fracaso de los últimos gestores franceses ha dado un mayor poder a los alemanes.

Los retrasos en la entrega del A380 costarán 2.500 millones de euros a EADS en cuatro años