



Mejora

Realzando nuestro negocio

Como empresa mundial aeroespacial y de defensa, siempre tenemos que situar a nuestros clientes y accionistas en primer lugar: los clientes esperan el comportamiento prometido, y los accionistas esperan la mejor rentabilidad posible para su inversión. Las mejoras continuas son esenciales para asegurar el cumplimiento de las expectativas.

EADS está aprovechando continuamente las tecnologías más avanzadas para desarrollar productos que proporcionen una ventaja competitiva a sus clientes. Pero la ambiciosa naturaleza de los nuevos programas de EADS presenta retos operativos, tanto para la propia EADS como para sus proveedores. Estos retos pueden estar relacionados con el desarrollo de productos o con los correspondientes procesos de fabricación.

En 2005, los Consejeros Delegados hicieron de la mejora un elemento clave de la estrategia a largo plazo. Han iniciado un examen a escala de todo el Grupo sobre el modo de mejorar los procesos operativos a fin de asegurar que los programas sean objeto del máximo control en cuanto a calidad, especificaciones, coste y plazo, y el modo de compartir las buenas prácticas de forma óptima en todo el Grupo.

En vista del creciente papel de la innovación para acelerar el desarrollo de nuevos productos y la internacionalización en el fomento de crecimiento futuro, la mejora operativa es más indispensable que nunca. Como líder tecnológico en la industria aeroespacial y de defensa, que cuenta con socios industriales en todo el mundo, la necesidad de procesos operativos de primera clase será vital para EADS.

La iniciativa de mejora a largo plazo de EADS se concentrará en la ejecución de procesos operativos clave que fluyan entre ingeniería, fabricación y compras. En especial, se concentrará en la introducción de nuevos productos y en la cadena de suministro. Partirá de programas ya iniciados, reuniendo recursos de todo el Grupo, dando a las personas las habilidades que necesiten para conseguir mejoras reales, e implantando los más avanzados procesos y herramientas de tecnología de la información.

El dominio de soluciones ensayadas y probadas

Al mejorar los procesos que respaldan la introducción de nuevos productos, EADS está tratando de dominar soluciones adoptadas por otras industrias tecnológicamente avanzadas. Es prioritario asumir un cambio cultural. El desafío consiste en volverse más grande cuando EADS depende más que nunca de proveedores clave para el desarrollo de productos. EADS está acrecentando su papel de arquitecto e integrador, por lo que debe desarrollar un espíritu de auténtica asociación con sus proveedores.

Mejora – una prioridad estratégica

Elevar el comportamiento operativo de EADS en cuanto a coste, calidad y entrega puntual asegurará que nos beneficiemos plenamente de nuestra inmensa cartera de pedidos.

En la cadena de suministro, EADS puede adaptar procesos avanzados y soluciones de tecnología de la información que presten el apoyo necesario. A fin de lograr un comportamiento de primera clase de la cadena de suministro, será necesario utilizar unas herramientas de tecnología de la información avanzadas para complementar las que ya se están usando en las Unidades de Negocio.

Iniciativas precoces, como los Análisis de Clientes o el programa “Black Belt” para preparar expertos internos, recibieron una buena acogida en las Unidades de Negocio durante 2005, y existe una fuerte demanda de apoyo operativo.

Route 06

Airbus ya ha aplicado medidas de mejora similares como parte de su iniciativa Route 06. Aunque concebido principalmente para reducir costes, el programa Route 06 está sirviendo para crear una organización mucho más ágil y eficiente, como pone de manifiesto la sorprendente reducción de los plazos de espera. Entre 2003 y 2005, el plazo desde que un comprador de un avión de un solo pasillo comunica las especificaciones que necesita, en cuanto a motor y cabina, y la fecha de entrega se redujo de nueve a siete meses. La experiencia de Route 06 se puede usar para conseguir mejoras similares en otras áreas del Grupo.

En 2004, la División Defensa y Sistemas de Seguridad puso en marcha una completa iniciativa de “Gestión de Programas y Riesgos” (PRM), destinada a realzar estas capacidades críticas y sus procesos asociados sobre una base sostenida en toda la División. Este programa también será tenido en cuenta para su aplicación a escala del Grupo.



El helicóptero AS350

Internacionalización



Globalizando nuestro negocio

La internacionalización nos hará parte de los mercados más atractivos y nos permitirá beneficiarnos de los mejores recursos disponibles a escala mundial. Alimentará nuestro crecimiento.



En determinados países, EADS está tratando de realzar considerablemente su presencia industrial en toda la cadena de valor, desarrollando, fabricando y vendiendo en estos importantes mercados.

En 2005, los Consejeros Delegados decidieron hacer del desarrollo industrial mundial una dimensión clave de la estrategia del Grupo a largo plazo, y asignar un equipo a conseguir su implantación. El objetivo es asegurar el crecimiento futuro convirtiendo a la Compañía en parte integrante de los mercados de crecimiento y teniendo acceso a los mejores recursos disponibles en todo el mundo. EADS está desarrollando una estrategia industrial para cada uno de los mercados clave que ha identificado. Se pretende captar el crecimiento en los mercados más atractivos mediante un planteamiento industrial selectivo, desarrollando además la base industrial en los cuatro países de origen de la compañía.

Los sectores aeroespacial y de defensa constituyen una industria mundial. En este sentido, las capacidades de investigación, desarrollo, compras, fabricación y servicio posventa asignadas a escala mundial son factores que influyen cada vez más en el éxito. Desempeñar un papel activo en países importantes en el sector aeroespacial y provistos de alta tecnología da a EADS acceso a la tecnología y el know-how de más calidad que se encuentren disponibles. Esto mejora sus productos y les da una ventaja competitiva. Asimismo, presenta la ventaja de reducir la exposición al euro, equilibrando los costes de producción entre varias divisas.

Además, los gobiernos suelen ejercer un fuerte control sobre los mercados y prefieren comprar a contratistas locales; como mínimo, esperan que los contratistas adquieran localmente unos porcentajes significativos de los contratos. Por lo tanto, para seguir con su crecimiento, EADS cree que es esencial convertirse en una empresa local, un buen vecino y un ciudadano comprometido en sus mercados objetivo.

Centrándose en los mercados más atractivos

EADS está centrándose especialmente en los Estados Unidos, el mayor mercado; en Asia-Pacífico, la región con el mayor potencial de crecimiento; y en Rusia, cuya capaz industria aeroespacial está empezando a recuperar su antigua fortaleza. En Asia-Pacífico, países como China, India y Corea del Sur representan una alta prioridad.

Estos países tienen el mayor potencial de demanda y cuentan con empresas que constituirían socios de alta calidad, poseedores de capacidades industriales, así como de know-how del mercado local. A escala mundial, el mercado de defensa de Norteamérica y los mercados comerciales y de defensa de Asia son los de más rápido crecimiento. Además de hacerlo en estos países, EADS continuará con su acertada estrategia de cooperación y adquirirá empresas locales en todos los mercados clave. Ejemplos de ello son Patria en Finlandia y Australian Aerospace Industries, que en ambos casos crean oportunidades de crecimiento y acceso al mercado en sus respectivos mercados.

Desarrollo industrial mundial – un objetivo a largo plazo

La internacionalización une el destino de EADS con el de los países que tienen unos mercados, activos y capacidades aeroespaciales y de defensa grandes o crecientes.

Logros de 2005

Los mayores logros de esta estrategia en 2005 se produjeron en China. En diciembre, Airbus y la Comisión Nacional de Desarrollo y Reformas de China (NDRC) acordaron expandir la cooperación industrial. Al mismo tiempo, el Grupo de Importación y Exportación de Suministros de Aviación de China (CASGC) firmó un contrato para la compra de 150 aviones de la familia A320, que constituye el mayor pedido de aviones de la historia en ese país.

También en diciembre, la compañía aeroespacial china AVIC II y Eurocopter acordaron desarrollar conjuntamente un helicóptero para uso civil y paraestatal de seis-siete toneladas, el EC175. En Corea se llegó a un acuerdo similar con Korea Aerospace Industries, para el desarrollo conjunto de un helicóptero de transporte militar de ocho toneladas.

En EE.UU. se han hecho asimismo avances notables, con la formación de equipos con grandes compañías estadounidenses de cara a importantes programas (por ejemplo, la renovación de la flota de aviones cisterna del país), así como mediante adquisiciones más pequeñas y el desarrollo de vínculos industriales en el sur de los Estados Unidos.

Protegiendo nuestros activos clave

Además de globalizar sus operaciones de diversos modos, EADS seguirá fortaleciendo su papel en los cuatro países de origen, beneficiándose de la fuerte base industrial y tecnológica europea. Todos los proyectos se someten a un cuidadoso análisis de consecuencias en cuanto a transferencia de tecnología, derechos de propiedad intelectual y continuidad de las operaciones en Europa. Son elementos clave de cualquier decisión.

Para EADS, la globalización es un imperativo estratégico para un crecimiento rentable. Como entidad multinacional desde su creación, EADS cuenta con las habilidades necesarias para alcanzar el éxito mundial.



Aleta exterior del ala del A380



Impulsando nuestra actividad

La innovación crea una ventaja competitiva para nuestros clientes, significa procesos más baratos, más rápidos y más seguros para EADS, y crea puestos de trabajo de mucho valor allí donde EADS opere o realice compras.

Innovación

El desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos que aporten una ventaja competitiva a los clientes es parte de la estrategia central de EADS. Ha dado lugar al concepto de “familia” para los aviones de Airbus, a un mayor uso de composites en aviones y helicópteros, a los primeros helicópteros “fly-by-wire” y a la primera iniciativa de financiación privada para comunicaciones militares.

EADS invierte en innovación mucho más que cualquiera de sus competidoras. Además de investigación y desarrollo (I+D) institucional y financiado públicamente, el Grupo ha gastado 2.100 millones de euros en I+D autofinanciado durante 2005, cantidad equivalente a más de un 6% de sus ingresos. El Grupo también ha invertido más de 600 millones de euros en investigación y tecnología para desarrollar tecnologías para futuros productos, servicios y procesos.

Acelerando la investigación tecnológica y el desarrollo de productos

Para mejorar el ritmo y la relevancia de la innovación, la dirección apuesta por impulsar la investigación tecnológica y el desarrollo de productos. La rapidez es un factor clave, y el Grupo se centrará en asegurar el nivel de disponibilidad de nuevas tecnologías con mucha más precocidad. Las capacidades de EADS se compararán continuamente con referencias externas, asegurando que la Compañía siga al frente de los desarrollos y, en especial, sensible a los descubrimientos tecnológicos.

EADS seguirá reforzando su enfoque de la arquitectura de sistemas y capacidades y herramientas de ingeniería, agilizando el uso de herramientas de diseño e ingeniería. Se han fijado ambiciosos objetivos para reducir los plazos de desarrollo hasta la mitad para plataformas importantes. Habrá menos herramientas, pero se usarán en toda la Compañía y además se implantarán en organizaciones de proveedores y socios tecnológicos, aumentando la homogeneidad global.

Se están introduciendo nuevas tecnologías para ahorrar costes y tiempo. Llegará un día en que las pruebas virtuales sustituirán a las físicas. El túnel de viento será sustituido por herramientas de simulación digitales. Los programas de desarrollo se compartirán sin fisuras en toda la Compañía, con los proveedores y socios tecnológicos de todo el mundo, esforzándose por avanzar sin que en ello influyan las zonas horarias y las estructuras.

Para cubrir todos los aspectos y lograr sus ambiciosas metas, EADS se abrirá más al exterior. Por lo tanto, los programas tecnológicos desarrollados sobre una base internacional con socios académicos o industriales tendrán que haberse doblado, al menos, para 2010.

La innovación, en el núcleo del éxito

Los nuevos productos, servicios y procesos impulsan la creación de valor para los clientes y, a su vez, para los accionistas.

Áreas definidas de focalización en las innovaciones tecnológicas son, por ejemplo, sistemas avanzados de sensores, materiales y estructuras, conceptos de energía alternativa y plataformas no hostiles para las personas.

Un ejemplo típico de desarrollos recientes es el primer vuelo, en septiembre de 2005, de un helicóptero que se sirve de palas de rotor autoadaptables lo que puede reducir considerablemente el ruido y las vibraciones. Las palas del rotor del demostrador funcionan con accionadores hechos de “materiales inteligentes”. Tras el éxito de la prueba de vuelo del sistema experimental, se desarrollará para su producción en serie.

Otro ejemplo es la terminación del sistema Airbus Visual Line (AVL) en el taller de sus instalaciones de ensamblaje final en Toulouse. Con sus grandes paneles electrónicos, ha sustituido todos los impresos en papel, proporcionando información detallada sobre el trabajo en curso, los posibles problemas y su solución.

EADS se esforzará por trabajar al máximo de sus capacidades, consiguiendo descubrimientos relevantes y tecnologías maduras tan pronto como sea posible. Esto representa un desafío, pero recompensa, y aportará más ventajas competitivas y alimentará el crecimiento; asegurando puestos de trabajo, y aportando un valor superior a largo plazo a los accionistas.



Automated Transfer Vehicle (Vehículo Automatizado de Transporte)