



¿CÓMO ENTRAR EN EL MERCADO AERONÁUTICO EUROPEO?

LIBRO BLANCO REDACTADO POR



SUBCONTRATACIÓN COMERCIAL

AERONÁUTICA, AVIACIÓN, DEFENSA, ENERGÍA, INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

AUTOR: OLIVIER LE BRUN, PRESIDENTE

PREFACIO

El mercado europeo es uno de los más poblados, ricos y dinámicos del mundo. Compruébelo Usted mismo: 754 millones de habitantes con un nivel de vida promedio superior a los U\$S 40.000 anuales por habitante. Representa el 25% del PBI mundial (casi igual que los Estados Unidos). La expectativa de vida es actualmente superior a los 80 años.

Marcado por el dinamismo, el europeo es un mercado que innova y que abarca todas las industrias con un fuerte valor agregado, tales como la aeronáutica, las energías (fósiles, nucleares o renovables), las telecomunicaciones, los transportes ferroviarios o marítimos, las nanotecnologías, la industria automotriz, la investigación médica y farmacéutica, las infraestructuras de carreteras, portuarias o aeroportuarias, etc.

Este dinamismo económico está acompañado por una gran eficacia de Estado: la administración, los servicios públicos y la recaudación de impuestos funcionan eficazmente, con un grado de corrupción muy bajo en comparación con otras zonas económicas. Todos estos datos están disponibles y han sido comentados por diversos estudios que evalúan y clasifican estos diversos criterios de desarrollo económico y social.

Finalmente – y éste no es el último punto – las variaciones de las tasas de cambio y el endeudamiento de los países de Europa permiten plantear un trabajo a largo plazo con riesgos relativamente controlados – siempre en relación con otras monedas de grandes bloques económicos mundiales.

Es, pues, una zona económica atractiva. Las posibilidades de hacer buenos negocios aquí a largo plazo son ciertamente reales.

La dificultad se encuentra en acceder a él y en instalarse de manera duradera.

Olivier Le Brun, Presidente



ÍNDICE

TEMA 1 – PANORAMA SINTÉTICO DEL SECTOR AERONÁUTICO EUROPEO

TEMA 2 – ALGUNAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DE ESTE MERCADO

Dificultad n.º 1: Europa, ¿cuántos países?

Dificultad n.º 2: Casi tantas lenguas como países

Dificultad n.º 3: Mercados consolidados que no esperan.

Dificultad n.º 4: Prioridades específicas

TEMA 3 – PARÁMETROS LEGISLATIVOS, JURÍDICOS Y MONETARIOS

3.1 – Casi tantas legislaciones como países

3.2 – El “rey dólar” y la extraterritorialidad del derecho americano

TEMA 4 – PRINCIPALES ACTORES EUROPEOS

4.1 – Los actores europeos entre los cinco principales países aeronáuticos

4.2 – Los actores europeos entre otros países europeos

TEMA 5 – TENDENCIAS

5.1 – Concentración de los actores

5.2 – Reducción del número de subcontratistas

5.3 – Aumento de los ritmos de producción

5.4 – Distribución de la utilidad y ciclicidad

5.5 – Drones: emergencia de un nuevo mercado

5.6 – Leasing

5.7 – Desconfianza ante los Estados Unidos

5.8 – Brexit

TEMA 6 – LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO AERONÁUTICO EUROPEO

TEMA 7 – PARA IR MÁS LEJOS CON ABSOLUZ CONSULTING

PANORAMA SINTÉTICO DEL SECTOR AERONÁUTICO EUROPEO

El sector aeronáutico es uno de los principales sectores económicos en Europa. Aquí se cuentan más de diez mil empresas, lo que representa 800.000 empleos y genera una cifra de negocios anual de más de 250 mil millones de dólares.

La autoridad que regula el sector aeronáutico es la EASA (European Aviation Safety Agency) que emite, entre otras, las autorizaciones PART 21 (para los productores de piezas aeronáuticas), PMA (Parts Manufacturer Approval), PART 145 (para las empresas de mantenimiento aeronáutico) o PART 66 (para los técnicos de mantenimiento). La EASA es la equivalente de la FAA (Federal aviation authority) en los Estados Unidos o de la CAAC en la China popular.

Las empresas europeas están presentes en toda la cadena de valor de la aeronáutica: concepción, producción, explotación, mantenimiento, financiación y reciclaje.

Asimismo conviene notar que la mayoría de los actores del sector aeronáutico tiene también un pie en el sector de la defensa y viceversa. Otras actividades también tienen aspectos comunes con los sectores aeronáuticos y de defensa: son los sectores de la construcción naval, del transporte ferroviario y automotriz y, finalmente, el sector de la energía. •

ALGUNAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DE ESTE MERCADO

Entrar en el mercado aeronáutico y de defensa europeo exige confrontarse con las cuatro dificultades principales de este mercado.

DIFICULTAD N. ° 1: EUROPA, ¿CUÁNTOS PAÍSES?

Es necesario distinguir entre la Europa geográfica y cultural y la “Unión Europea”. La Europa geográfica y cultural incluye cuarenta y seis países, entre los cuales se cuentan Rusia, Bielorrusia y Ucrania, por ejemplo. Incluye también estados pequeños como el Vaticano, San Marino, Andorra o Lichtenstein que no tienen, en el marco de este Libro Blanco, un mayor interés aeronáutico o de defensa.

He aquí la lista exhaustiva:

- | | | |
|-----------------------|------------------|---------------------|
| 1. Albania | 14. Estonia | 27. Malta |
| 2. Alemania | 15. Finlandia | 28. Moldavia |
| 3. Andorra | 16. Francia | 29. Mónaco |
| 4. Armenia | 17. Georgia | 30. Montenegro |
| 5. Austria | 18. Grecia | 31. Noruega |
| 6. Bielorrusia | 19. Hungría | 32. Países Bajos |
| 7. Bélgica | 20. Irlanda | 33. Polonia |
| 8. Bosnia Herzegovina | 21. Italia | 34. Portugal |
| 9. Bulgaria | 22. Letonia | 35. República Checa |
| 10. Chipre | 23. Lichtenstein | 36. Rumania |
| 11. Croacia | 24. Lituania | 37. Reino Unido |
| 12. Dinamarca | 25. Luxemburgo | 38. Rusia |
| 13. España | 26. Macedonia | 39. San Marino |

40. Serbia
41. Eslovaquia
42. Eslovenia

43. Suecia
44. Suiza
45. Ucrania

46. Vaticano

La Unión Europea, en cambio, es una construcción política que ha comenzado en 1957 y no abarca más que 28 de estos países europeos:

1. Alemania

2. Austria

3. Bélgica

4. Bulgaria

5. Chipre

6. Croacia

7. Dinamarca

8. España

9. Estonia

10. Finlandia

11. Francia

12. Grecia

13. Hungría

14. Irlanda

15. Italia

16. Letonia

17. Lituania

18. Luxemburgo

19. Malta

20. Países Bajos

21. Polonia

22. Portugal

23. República Checa

24. Rumania

25. Reino Unido¹

26. Eslovaquia

27. Eslovenia

28. Suecia

► Casos de “mercados de Europa”

Turquía e Israel son dos países que pueden, desde el punto de vista de sus industrias aeronáuticas y militares, asemejarse a los países europeos.²

Armenia, Azerbaiyán y Kazajistán son otros tres países a mitad camino entre el Medio Oriente y Europa. Actualmente su importancia en términos de industria aeronáutica y de defensa es bastante ínfima.

► Países EASA:

Otra forma de consideración puede ser aquella de la EASA. A ella pertenecen 32 países: tanto los 28 de la Unión Europea como también Islandia, Noruega, Suiza y Lichtenstein.

1. El Reino Unido está por salir de la Unión Europea (Período 2018-2021). Cf. el párrafo § 5.8 de este Libro Blanco.

2. También por el fútbol, pero ello no tiene relación con el tema.

Finalmente es importante saber que la Europa aeronáutica está concentrada principalmente en cinco países:

1. Francia
2. Alemania
3. Gran Bretaña
4. Italia
5. España

En efecto, es en estos cinco países donde se concentran los principales fabricantes, sus filiales y los principales subcontratistas de primer orden (llamados “Tier 1” o “Risk sharing partners”). Otros países europeos han desarrollado ya una actividad aeronáutica (Suecia) o están por hacerlo (los antiguos países del bloque comunista).

Frecuentemente ello pasa por la creación o la posesión de una compañía aérea nacional que desarrolla progresivamente su actividad de mantenimiento MRO interno, como es el caso de Turquía, por ejemplo. Otros países desarrollan una fuerte actividad de producción para filiales de grandes grupos aeronáuticos. Es el caso de Polonia y de su Aerospace Valley que concentra un gran número de usinas aeronáuticas (pero pocos centros de decisión).



LA RECOMENDACIÓN DE ABSOLUZ CONSULTING:

Dado que algunos países son de poco interés desde el punto de vista de su industria aeronáutica y de defensa, Absolut Consulting recomienda definir dos zonas económicas diferentes y tratarlas como dos mercados distintos:

- Una primera zona única constituida por los países de la Unión Europea, junto con Suiza, Noruega, Turquía e Israel;
- y paralelamente tratar como otro mercado aeronáutica a Rusia y Ucrania.

Las evoluciones diplomáticas, económicas y sociales podrían, a largo plazo, hacer evolucionar esta división. •

DIFICULTAD N.º 2: CASI TANTAS LENGUAS COMO PAÍSES

Al gran número de países en Europa se añade la dificultad lingüística: hay casi tantas lenguas habladas como países en Europa.

Evidentemente, el inglés se habla globalmente y es entendido por la mayoría de los europeos. La abundancia de términos técnicos y de acrónimos propios de la industria aeronáutica permite entenderse. “Globalemente”...

Ello puede provocar dificultades, en particular durante la redacción de contratos. La prudencia recomienda tomar algunas precauciones en este estadio de las negociaciones para asegurarse de que todas las partes tengan la misma comprensión de la redacción. •



LA RECOMENDACIÓN DE ABSOLUZ CONSULTING:

Se debe elegir un servicio comercial que sea capaz de hablar inglés fluidamente y al menos una segunda lengua entre el alemán y el francés. El conocimiento del español o del italiano será, sin duda, una considerable ventaja complementaria. Hablar árabe permite extender fácilmente la zona de prospección al norte de África. Es bastante fácil encontrar en Europa comerciantes que hablan esta lengua.

DIFICULTAD N.º 3: MERCADOS CONSOLIDADOS QUE NO ESPERAN

La última dificultad no es de las menores: los mercados aeronáuticos y de defensa europeos están consolidados desde hace tiempo. Ello quiere decir que ya están organizados, entre compradores y proveedores y que Usted deberá luchar con empeño para introducir en él sus productos y servicios. La inserción en Europa es, por tanto, una tarea comercial interminable que exige constancia y perseverancia, como así también una estrategia de inserción bien definida. •



LA RECOMENDACIÓN DE ABSOLUZ CONSULTING:

Raramente un mercado está definitivamente cerrado. Por ello, es necesario ser ya conocido y reconocido mientras aparece una oportunidad de inserción. El trabajo comercial debe comenzar con anticipación. Por otra parte, es necesario aceptar que al principio ello implicará más costos que ganancias.

DIFICULTAD N° 4: PRIORIDADES ESPECÍFICAS

El sector aeronáutico se caracteriza por un orden de prioridades que puede ser diferente a otros sectores económicos.

En primer lugar, todo producto o servicio debe estar certificado inicialmente por las autoridades aeronáuticas (principalmente por la EASA en Europa).

Luego, el respeto de los plazos de provisión de las prestaciones es la prioridad de las prioridades (Se habla tradicionalmente de TAT -Turnaround-Time- y de Lead Time). La mayoría de las veces ello va antes que el precio.

Finalmente, en tercer puesto, viene el precio de la pieza o del servicio prestado. La importancia de los plazos y del respeto de los plazos acordados se puede resumir en un célebre acrónimo del mundo aéreo: AOG. Literalmente significa "Aircraft on ground", un avión detenido en la tierra. Ello significa que un avión no genera ingresos sino cuando transporta pasajeros (incluso el flete) y un avión detenido en la tierra resulta caro. Por ello, la entrega de piezas en tiempo y en forma va antes que el precio.

Esta disponibilidad - y por tanto, esta rapidez en la puesta en marcha o a disposición - es esencial para el buen funcionamiento de todo el sector aéreo. La competencia entre los agentes aeronáuticos se juega especialmente en estas cuestiones. •



LA RECOMENDACIÓN ABSOLUZ CONSULTING:

Usted debe necesariamente proponer mejores plazos que su competencia y debe mantenerlos. Ello le abrirá puertas. Por el contrario, prometer pero no mantener es redhibitorio. También es posible proponer plazos menos competitivos que la competencia, pero entonces sus tarifas deben ser sensiblemente inferiores. Puede ser el caso de las soluciones técnicas especiales (como por ejemplo, la reparación de piezas vs. el cambio de piezas).

PARÁMETROS LEGISLATIVOS, JURÍDICOS Y MONETARIOS

3.1 - CASI TANTAS LEGISLACIONES COMO PAÍSES

Cada país europeo está gobernado por sus propias leyes. Aun cuando desde hace cincuenta años ha comenzado una cierta armonización, continúa siendo una realidad que ha de ser mejor integrada: las leyes no son las mismas en un país europeo que en otro.

La EASA representa la autoridad en materia aeronáutica y los términos y los acuerdos comunes a toda la zona EASA son numerosos. Ello no vale, sin embargo, para numerosos aspectos del trabajo al que se confronta quien quiere insertarse en Europa.

Las condiciones de trabajo, de remuneración, las cargas salariales, el sistema fiscal en relación con las empresas son otras tantas cuestiones muy ligadas a los países concretos donde Usted quiere instalarse.

Las competencias de los tribunales en materia de litigio son, asimismo, un tema que conviene considerar atentamente. Puede ser sensato, por tanto, privilegiar los juzgados arbitrales internacionales de París o de Londres. •



LA RECOMENDACIÓN DE ABSOLUZ CONSULTING:

Si Usted no puede hacer valer la legislación de su propio país, ABSOLUZ recomienda la siguiente metodología:

- ▶ Haga estudiar necesariamente el contrato por un abogado del país en cuestión. Ello puede evitarle costosas sorpresas desagradables.
- ▶ Proponga eventualmente referirse a la legislación suiza, dado que ésta lo coloca en un terreno neutro con su interlocutor.
- ▶ Finalmente, para los casos de litigio, Usted puede decidir hacer competente a un tribunal arbitral. El de París es el más reconocido y considerado (pero no es el único).

3.2 – EL “REY” DÓLAR Y LA EXTRATERRITORIALIDAD DEL DERECHO AMERICANO

El dólar americano es el rey de las transacciones internacionales (de aproximadamente el 80% de las mismas). Ello tiene como ventaja que la moneda es aceptada por todos los interlocutores del mundo, comprendida Europa.

No obstante, tiene también como consecuencia, de manera cada vez más apremiante, que con ello se autoriza a la justicia americana a seguir a toda persona o empresa que haya utilizado el dólar como moneda de transacción, en virtud de la ley “Foreign Corrupt Practices Act” (FCPA) de 1977, extendida a las empresas en 1998.

Con el rápido aumento de las actuaciones judiciales americanas a raíz de esta ley y debido al costo exorbitante que se genera por ello para las empresas en cuestión, puede ser pertinente reflexionar sobre monedas alternativas para las transacciones en Europa.

La divisa “euro” es evidentemente una elección razonable, dado que es la moneda de 19 países europeos (sobre los 28 de la Unión Europea). La lista es la siguiente:

- | | | |
|--------------|----------------|------------------|
| 1. Alemania | 8. Francia | 15. Malta |
| 2. Austria | 9. Grecia | 16. Países Bajos |
| 3. Bélgica | 10. Irlanda | 17. Portugal |
| 4. Chipre | 11. Italia | 18. Eslovaquia |
| 5. España | 12. Letonia | 19. Eslovenia |
| 6. Estonia | 13. Lituania | |
| 7. Finlandia | 14. Luxemburgo | |

La libra británica o el franco suizo pueden servir igualmente como monedas de referencia en caso de desacuerdo sobre la desdolarización de las transacciones o sobre la utilización del euro. •



LA RECOMENDACIÓN DE ABSOLUZ CONSULTING:

Si Usted es americano, intentar imponer la utilización del dólar no debería ser demasiado complicado.

Si Usted no es americano, piense más bien en el euro. Después de todo, para qué utilizar el dólar si ello no tiene ningún beneficio concreto. (No es raro encontrar transacciones hechas en dólares a pesar de no tener ningún beneficio para las partes).

TEMA 4

PRINCIPALES ACTORES EUROPEOS

4.1 - ACTORES EUROPEOS ENTRE LOS CINCO PRINCIPALES PAÍSES AERONÁUTICOS

	FRANCIA	ALEMANIA	REINO UNIDO	ITALIA	ESPAÑA
ADMINISTRACIONES		<ul style="list-style-type: none"> • EASA (Cologne) 			
FABRICANTES DE AVIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus • ATR • Daher • Dassault 	<ul style="list-style-type: none"> • Eurofighter GmbH • Airbus Defense & space 		<ul style="list-style-type: none"> • ATR • Piaggio Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Defense & Space
FABRICANTES DE HELICÓPTEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Helicopters • NH Industries 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Donauwörth 		<ul style="list-style-type: none"> • Agusta Westland 	
FABRICANTES DE MOTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Safran 	<ul style="list-style-type: none"> • MTU Aero Engines 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolls Royce 	<ul style="list-style-type: none"> • Piaggio Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • ITP
AEROESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Lisi Aerospace • Lauak • Mecachrome 	<ul style="list-style-type: none"> • Premium Aerotech (Airbus) • Airbus Bremen (wings) • Rheinmetall 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Broughton (wings) • Airbus Broughton (wings) 		<ul style="list-style-type: none"> • Aciturri • Aercal
OEM TIER-1	<ul style="list-style-type: none"> • Zodiac Aerospace • Latécoère • Stelia • Thales • Saft batteries • Saint-Gobain 	<ul style="list-style-type: none"> • Liebherr Aerospace • Diehl Aviation • Airbus Ulm (radars) • Becker Avionics • Biral 	<ul style="list-style-type: none"> • AE systems • GKN Aerospace • Cobham • Meggitt • Marshall • Chemring • Ultra Electronics • BE Aerospace 	<ul style="list-style-type: none"> • Iacobucci • Tecnam 	<ul style="list-style-type: none"> • AERnova • Aciturri

	FRANCIA	ALEMANIA	REINO UNIDO	ITALIA	ESPAÑA
OEM TIER-2	<ul style="list-style-type: none"> • Mecapole • AAA • AD Industrie • Air Liquide • Dediene Aerospace • ECA Group • Amphenol Air LB • Lheritier Alcen 		<ul style="list-style-type: none"> • Ipeco • Mac Aero Interiors • ELG Carbon fibre 		<ul style="list-style-type: none"> • Alter technology • Arquimea • Crisa (Airbus) • HV Sistemas • Cadamadrid
FABRICANTES DE ASIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Zodiac • Stelia 	<ul style="list-style-type: none"> • Brice • Recaro • Zim Flugsitz 	<ul style="list-style-type: none"> • Acro Aero • Pitch Aircraft seating • Martin-Baker • Ipeco • Thompson Aero Seating • Mirus Aircraft seating 	<ul style="list-style-type: none"> • Aviointeriors • Geven SpA • Optimares 	
MRO	<ul style="list-style-type: none"> • AirFrance Industrie - KLM • Sabena Technics • Air Support • PMV Groupe • Dassault Falcon Service • Revima 	<ul style="list-style-type: none"> • Lufthansa Techniks 	<ul style="list-style-type: none"> • BBA Aviation 		
INDUSTRIA ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> • ArianeGroup 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Friedrichshafen (satellites) 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbus Portsmouth and Stevenage (satellites) 	<ul style="list-style-type: none"> • Telespazio (Leonardo & Thales) 	<ul style="list-style-type: none"> • DAS Photonics • IberEspacio (Safran) • Sener
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Tarmac Aerosave • Assmann Telecom • CS • Air Cost Control • Nyco • OEMS 		<ul style="list-style-type: none"> • Adder technologies • AIS • Clement Clarke Communications • Qinetiq 		

4.2 – ACTORES EUROPEOS ENTRE OTROS PAÍSES EUROPEOS

	OTROS PAÍSES
ADMINISTRACIONES	
FABRICANTES DE AVIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Pilatus (Suiza) • Saab (Suecia) • IAI (Israel) • Iliouchine (Russia) • Soukhoï (Russia) • Tupolev (Russia) • Let Aircraft Industries (República Checa)
FABRICANTES DE HELICÓTEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Kopter (Suiza)
FABRICANTES DE MOTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Rotax (Austria) • UEC-Saturn (Rostec, Russia / Safran, Francia)
AEROESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Amag Rolling (Austria) • Ruag (Suiza)
OEM TIER-1	<ul style="list-style-type: none"> • Fokker (GKN, Holanda) • KMWE (Holanda) • Satair (Dinamarca)
OEM TIER-2	<ul style="list-style-type: none"> • SKF (Suecia)
FABRICANTE DE ASIENTOS	
MRO	<ul style="list-style-type: none"> • TAI (Turquía) • Turkish Technic (Turquía)
INDUSTRIA ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aerospace propulsion product (Holanda / ArianeGroup)
OTIS	<ul style="list-style-type: none"> • Acams (Air Traffic Management, Noruega) • Artisys (Air Traffic Management, República Checa) • Brüel & Kjaer • Sociétés de financement et locations d'avions (Irlanda, cf párrafo 5.6 de este Libro Blanco)

Es conveniente agregar a este cuadro las filiales europeas de actores aeronáuticos extraeuropeos. Son legión. En cambio, desde un punto de vista comercial, éstos raramente son centros de decisión. •

TENDENCIAS

Si se desea invertir en el mercado aeronáutico europeo, para formarse una visión a largo plazo es conveniente conocer algunas tendencias importantes.

5.1 - CONCENTRACIÓN DE LOS ACTORES

La industria aeronáutica europea se concentra. Normalmente, en un mercado maduro, el número de actores disminuye de acuerdo con la fusión y la adquisición. Todas las PYMEs independientes, con alguna rara excepción, terminan en el seno de una empresa más grande del mismo sector; las pequeñas OEMs, dentro de otras OEMs más grandes, las pequeñas MRO, dentro de MRO más grandes, etc.

Este movimiento no está terminado, incluso teniendo en cuenta que el número de empresas independientes ha disminuido considerablemente estos últimos años. •

5.2 - REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE SUBCONTRATISTAS

A la vez que las empresas se reagrupan, los grandes ordenantes reducen sus proveedores. Es cada vez más difícil darse a conocer entre los ordenantes (fabricantes de aviones, de motores, equipamientos de rango 1); en cambio, una vez allí, el mercado así obtenido es más importante. Afortunadamente, las empresas aeronáuticas tienen una cultura de la curiosidad y de la búsqueda; ella se da más bien en el campo de R&D, pero se manifiesta también en la actitud general frente a los nuevos actores que entran y a sus soluciones y servicios, especialmente si son innovadores.

La innovación en los productos y servicios es, por tanto, un excelente medio de entrar en el mercado aeronáutico europeo. •

5.3 – AUMENTO DE LOS RITMOS DE PRODUCCIÓN

La tendencia a la reducción del número de proveedores viene de manera concomitante con un fuerte aumento de los ritmos de producción. El número de aviones que se deben fabricar o que tienen necesidad de mantenimiento aumenta fuertemente (a la velocidad del aumento del tráfico mundial, alrededor de +5% por año).

Ello genera oportunidades: los proveedores locales no pueden estar en condiciones de seguir el aumento de los ritmos impuestos por sus clientes. Entonces buscan soluciones para que ello no se transforme en un obstáculo en la cadena de producción. Entre estas soluciones figura evidentemente aquella de dar a conocer a los proveedores un nuevo actor entrante que aporta una capacidad suplementaria de producción. •

5.4 – DISTRIBUCIÓN DE LA UTILIDAD Y CICLICIDAD

La rentabilidad en el sector aeronáutico durante mucho tiempo ha estado repartido así:

- ▶ los fabricantes de aviones generaban una pequeña rentabilidad;
- ▶ los fabricantes de motores, equipamientos de rango 1 (los Tier-one) y los MRO tenían una fuerte rentabilidad;
- ▶ las compañías aéreas perdían dinero, incluso, dado el caso, ganando un poco.

Ello ha cambiado y la concentración actual del mercado en manos de los dos principales fabricantes de aviones (Airbus y Boeing) les ha permitido desarrollar soluciones de servicios propietarios (FHS-components y GoldCare, entre otros) que hacen que, en gran medida, las compañías aéreas pasen por sus servicios.

Más aún: estos dos fabricantes de aviones han hecho firmar contratos comerciales a los fabricantes de equipos en los cuales las cláusulas contractuales han posibilitado llevar de nuevo utilidad al fabricante de aviones y no más al fabricante de equipos.

Por otra parte, las compañías aéreas se han reformado mucho para volver a ser “business models” normales, es decir, rentables. En 2018 las compañías aéreas son globalmente rentables. No obstante, ellas quedan demasiado expuestas a la cotización del petróleo.

Actualmente la rentabilidad es globalmente compartida.

Además, es importante notar que las compañías aéreas y las empresas aeronáuticas no responden a los mismos ciclos económicos.

Las compañías aéreas reaccionan de acuerdo con los ciclos de la economía

mundial. Cuando ella va mal, las compañías aéreas van mal; cuando la economía mundial se reactiva, los beneficios de las compañías aéreas también remontan, al menos los beneficios de las que han sobrevivido (las grandes depresiones económicas conducen a menudo a quiebras y a reagrupamientos de compañías aéreas).

Los constructores, los fabricantes de motores, de equipamientos y MRO son más bien acíclicos; esto es, por cierto, una de las ventajas financieras de esta industria. Se pueden sostener muy bien incluso cuando la economía mundial sufre una depresión. Ello no significa, sin embargo, que no conozcan ciclos de alzas y bajas, pero no van necesariamente junto con la economía general. •



EL CONSEJO DE ABSOLUZ CONSULTING:

Es necesario tener en mente estas nociones de afectación de la utilidad y de ciclicidad para invertir en estos sectores y anticipar las evoluciones, incluso los cambios de tendencia. Según Usted se enfoque en uno de estos sectores, o en los dos, sus libros de pedido podrán conocer variaciones sustanciales (los ciclos se pueden inclinar tanto a la alza como a la baja, o se pueden equilibrar).

5.5 – DRONES: EMERGENCIA DE UN NUEVO MERCADO

La industria del dron crece a la sombra de la industria aeronáutica. Está todavía en una fase de aumento: los proyectos, productos y servicios son legión y aparecen y desaparecen muy rápidamente.

En esta apasionante magma creativa, algunas empresas comienzan a emerger debido a su peso económico y por el hecho del éxito comercial de sus productos o servicios.

Se puede imaginar, sin arriesgar demasiado, que esta industria conocerá una evolución sensiblemente idéntica a aquella que ha podido conocer la industria automotriz o la aeronáutica: aparición de empresas leaders, reagrupación como resultado de la fusión y adquisición, desaparición de los actores drones demasiado pequeños. Finalmente el sector se estabilizará entre:

- ▶ Fabricantes de equipamientos
- ▶ Operadores
- ▶ Sociedades de mantenimiento
- ▶ Sociedades de servicios para esta actividad. •



EL CONSEJO DE ABSOLUZ CONSULTING:

Aquellas empresas que crecen en las técnicas y usos ligados a los drones pueden ser excelentes medios para entrar en el mercado europeo. No obstante, es conveniente ser consciente de los riesgos ligados a la evolución previsible de las empresas de este sector.

5.6 – LEASING

Las compañías aéreas no venden más sus aviones, sino que los alquilan.

En 2016, el 42% de la flota de aviones comerciales estaba en posesión de las sociedades de financiación, según Flight Ascend Consultancy. Esta cifra ha crecido seguramente en estos dos últimos años.

Los arrendadores más conocidos son, por ejemplo:

1. AerCap (Irlanda)
2. GE Capital Aviation Services (GECAS, Estados Unidos)
3. BOC Aviation (Singapur)
4. Air Lease Corporation (ALC, Estados Unidos)
5. AVOLON (Irlanda)
6. SMBC Aviation Capital (Irlanda)
7. ALAFCO (Kuwait)
8. Dubai Aerospace Enterprise (DAE, Dubai)

Esto tiene un impacto sobre el mantenimiento de los aviones porque la toma de decisiones se realiza cada vez más en el ámbito de estas sociedades o al menos, según las reglas que ellas dictan. No manifiestan un interés particular por las STC y las PMA, y como regla general, por todo aquello que “personaliza” los aviones que luego habrán de re-alquilar o revender.

En Europa, la mayoría de estas empresas se encuentra en Irlanda por razones de oportunismo fiscal. •

5.7 - DESCONFIANZA FRENTE A LOS ESTADOS UNIDOS

Como se dice en el párrafo §3.2, el uso del dólar en las transacciones autoriza a la justicia americana a perseguir a cualquier persona o empresa en nombre de la extraterritorialidad del “Foreign Corrupt Practices Act”.

Por otra parte, algunas elecciones diplomáticas americanas, y particularmente, algunos virajes bruscos, como por ejemplo frente a Cuba, Irán o Rusia, han tenido impactos serios y costosos en la gestión de negocios de empresas europeas.

Los dirigentes europeos, así como también sus grandes empresas exportadoras, se percatan progresivamente del impacto que puede haber sobre sus actividades el hecho de depender de las decisiones y elecciones americanas. En este momento pasan de una confianza global a una desconfianza global.

Su respuesta a estas vicisitudes es actualmente la de hacerse autónomos en relación con sus proveedores americanos, incluso frente a la divisa americana a fin de conservar una independencia de acción.

Este procedimiento no es masivo, particularmente en la aviación, dada la imbricación de las economías y de las empresas europeas y americanas. Pero este procedimiento existe, sin lugar a dudas, y podría reforzarse a merced de las decisiones judiciales o diplomáticas americanas. •



EL CONSEJO DE ABSOLUZ CONSULTING:

Una vez obtenido un cierto volumen de actividad en Europa, puede ser oportuno implantar allí una réplica de su actividad (directamente o por medio de un acuerdo de producción), en particular si ésta está instalada en los Estados Unidos.

5.8 - BREXIT

Se ha de hacer también un balance sobre la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea, más comúnmente conocida con el término “Brexit”.

Hasta ese momento, la autoridad nacional británica, la CAA (Civil Aviation Authority) aplicaba la reglamentación de la EASA que permitía a la industria aeronáutica seguir las mismas reglas a los dos lados de la Mancha.

Ello podría cambiar, o no. Las consecuencias del Brexit no son todavía conocidas por el simple hecho de que las decisiones están aún por tomarse.

Gran Bretaña cuenta con aproximadamente setecientas empresas aeronáuticas, y sirve a menudo como cabeza de puente europeo para las empresas norteamericanas, atraídas por la lengua inglesa que les facilita mucho el trabajo cotidiano.

Esta estrategia podría evolucionar de manera diversa, según las decisiones que se tomarán. La EASA ya ha certificado ciertas empresas británicas pero ha indicado igualmente que para ciertos tipos de actividades, como los “Completion Centers”, ello será más duro, incluso imposible; ellas estarán dentro de poco bajo la jurisdicción de la CAA y no más de la EASA. •



EL CONSEJO DE ABSOLUZ CONSULTING

Es imprescindible esperar, especialmente si Usted planea instalar allí oficinas o fábricas. Numerosas decisiones que conciernen al Brexit se tomarán en 2019. A la espera de precisiones, es aconsejable comenzar con el mercado aeronáutico europeo empezando por otros países del continente.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA ENTRAR EN EL MERCADO AERONÁUTICO EUROPEO

La especialidad de Absolut Consulting es precisamente permitir a las empresas entrar en el mercado aeronáutico europeo (como los sectores de aviación, telecomunicación, defensa y energía). Este capítulo no tratará de manera exhaustiva las técnicas o los instrumentos comerciales que deberían implementarse para alcanzar este objetivo.

No obstante, habiendo presentado este panorama del mercado aeronáutico europeo, es posible formular algunas reglas comerciales esenciales.

Regla n.º 1: Reflexionarás a largo plazo para entrar en el mercado aeronáutico europeo.

Regla n.º 2: Establecerás una presencia comercial local.

Regla n.º 3: Dominarás al menos tres lenguas europeas.

Regla n.º 4: Adaptarás tu marketing a Europa.

Regla n.º 5: Participarás al menos en una feria por año.

Regla n.º 6: Trabajarás tu red como un europeo.

Regla n.º 7: Te asesorarás con un abogado europeo.

Regla n.º 8: Adaptarás tus objetivos a tu presupuesto.

Regla n.º 9: Activarás una inteligencia económica europea.

Regla n.º 10: Te interesarás osadamente en los pioneros.

REGLEA N.º 1: REFLEXIONARÁS A LARGO PLAZO PARA ENTRAR EN EL MERCADO AERONÁUTICO EUROPEO

El mercado aeronáutico europeo está maduro, ello significa que sus potenciales clientes ya tienen una respuesta a sus necesidades y que ellos pueden prescindir de Usted. Es necesario, por tanto, prever trabajar a largo plazo. Se requiere un cierto tiempo para que sus INTERESADOS se conviertan en CLIENTES.

Un error común es arrancar muy rápido y después abandonar enseguida, dado que los ingresos generados por este nuevo mercado no son importantes inmediatamente.

Si Usted pone en marcha un esfuerzo de inserción en Europa y luego se detiene al cabo de seis meses o de un año, Usted no solamente no quedará inserto en Europa, sino que además, todas sus inversiones desde el comienzo se convertirán en pérdidas.

Este esfuerzo comercial debe ser duradero.

REGLA N.º 2: ESTABLECERÁS UNA PRESENCIA COMERCIAL LOCAL.

Insertarse comercialmente requiere, entre otras cosas, quitar ciertos obstáculos que van a actuar sobre su cliente potencial.

Distancia física, problemas de fusos horarios más o menos diversos, problemas lingüísticos, moneda extraeuropea, problemas aduaneros: estos son todos aspectos que serán contraproducentes en su inserción.

Una presencia local, instalada en Europa, es un imperativo extremadamente tranquilizador para sus interlocutores. Ésta es la primera etapa. Ella es primordial pues esta cabeza de puente será el vínculo cotidiano entre sus primeros interesados y clientes y sus empresas y servicios.

Esta presencia debe ser para Usted la “voz del cliente”. Ello permite igualmente desarrollar organizaciones de “gestión de la calidad” de una forma palpable para sus clientes (Six Sigma, QRQC, PDCA, etc.)

Cuando su cartera de clientes se incrementa, entonces será el tiempo de planear soluciones más completas de inserción de sus servicios en Europa.

REGLA N.º 3: DOMINARÁS AL MENOS TRES LENGUAS EUROPEAS

El inglés es un prerrequisito (al menos el inglés “globish” que cualquier hablante no anglófono podrá leer, escribir y comprender).

El dominio de otras dos lenguas europeas entre el francés, el alemán, el español o el italiano es un imperativo. Estas cuatro lenguas corresponden a los principales países aeronáuticos europeos. Dominar estas lenguas permite, al menos, crear un vínculo comercial, hacer fluida la relación que se debe establecer entre su sociedad (por medio de su punto de contacto: su representante comercial) y su cliente posible (por medio de sus puntos de ingreso: compradores, ingenieros, jefes de proyectos, directivos).

REGLA N.º 4: ADAPTARÁS TU MARKETING A EUROPA.

Para conquistar Europa y las empresas aeronáuticas europeas, es necesario realizar una adaptación del marketing de manera paralela al esfuerzo comercial.

Ello se concreta, como mínimo, anunciando su inserción europea en su sitio de internet y en sus redes sociales, como así también los datos de su representante en Europa (con un número de teléfono europeo, entre otros).

Usted debe disponer de un sitio en inglés e incluso, si es posible, en una segunda lengua europea (siempre en función de sus objetivos principales en Alemania, España, Francia e Italia).

Algunas redes sociales están fuertemente instaladas a nivel local. Mencionemos a Xing, el equivalente a un LinkedIn en alemán que está muy desarrollado en ese país, o a VK, una especie de Facebook ruso. Las campañas publicitarias en los motores de búsqueda se deben adaptar a las costumbres locales. Los franceses o los españoles no utilizan prácticamente más que Google para las búsquedas, mientras que los rusos utilizan sobretodo Yandex.

Si su cultura es muy lejana de la cultura occidental europea (por ejemplo, para las empresas asiáticas), puede ser aconsejable crear páginas o sitios completos pensados específicamente para Europa. Sería ideal hacerlo con un diseñador gráfico o diseñador web europeo que será el más capaz de reproducir en sus soportes de marketing los códigos culturales de sus interlocutores europeos.

REGLA N.º 5: PARTICIPARÁS AL MENOS EN UNA FERIA POR AÑO.

He aquí la lista de las principales ferias ligadas a la aeronáutica y a la aviación en Europa.

NOMBRE	INDUSTRIA PRINCIPAL	LUGAR	PERIODICIDAD	DURACIÓN
<u>PARIS AIR SHOW</u>	All	París (Francia)	Bianual	7 días
<u>AIRCRAFT INTERIOR</u>	OEM	Hamburgo (Alemania)	Anual	3 días
<u>MRO EUROPE</u>	MRO	En una capital europea	Anual	3 días
<u>EBACE</u>	Business jets	Ginebra (Suiza)	Anual	3 días
<u>FARNBOROUGH AIR SHOW</u>	All	Londres (Gran Bretaña)	Anual	6 días
<u>ILA BERLIN</u>	All	Berlín (Alemania)	Bianual	5 días
<u>MRO BEER</u>	MRO	En una capital europea	Anual	3 días
<u>WORLD ATM CONGRESS</u>	Air Traffic Management	Madrid (España)	Anual	3 días

REGLA N.º 6: TRABAJARÁS TU RED COMO UN EUROPEO.

Las ferias y la prospección comercial no hacen todo. Muchos negocios se establecen por medio de las redes sociales. Por ello es importante trabajar su red de contactos profesionales.

Para ello existen conferencias, clubes profesionales (o no) y ocasiones de encuentro. Generalmente discretos, a menudo nacionales, éstos son ocasiones para tejer lazos y desarrollar su actividad.

La calidad de la red de su servicio comercial es frecuentemente una de las claves principales de su eficacia en términos de cifras de negocios.

Paralelamente a la actividad de red, Usted puede desarrollar una actividad de lobbying. Ello ocurre en general en la reagrupación de empresas que tienen intereses comunes.

Algunos países europeos tienen una cultura del lobbying, mientras que otros no (tal es el caso de Francia, en la cual el término tiene todavía una connotación negativa). Es una herramienta colectiva valiosa, discreta y que permanece a largo plazo. La Unión Europea es, por su parte, muy abierta a los lobbies, también llamados “grupos de interés acreditados” y que a menudo proveen dossiers temáticos “llave en mano”, que estudian los parlamentarios europeos o la Comisión Europea para documentarse sobre las personas con las que tienen que tratar.

REGLA N.º 7: TE ASESORARÁS CON UN ABOGADO EUROPEO.

Esta regla puede parecer evidente y sin embargo...

Si es cierto que recurrir a un abogado lleva necesariamente a ralentizar un caso y a espesar los contratos, dejarlo de lado, en cambio, conduce, casi sin lugar a dudas, a dificultades costosas y de larga duración.

Es necesario co-redactar los contratos con su departamento comercial y un servicio jurídico (o un abogado). Esta redacción a ocho manos (dos comerciantes y dos abogados en total) es justo la garantía de que su contrato sigue el objetivo buscado (si son los comerciantes quienes se aseguran) y que éste tiene sentido, jurídicamente hablando (si son abogados y juristas los que lo controlan).

Es un error frecuente dejar al comerciante solo o al abogado solo redactar el contrato. Esta situación es una suerte para la otra parte pero raramente bueno para los negocios.

Encontrar un buen consejo jurídico para el sector aeronáutico es un proceso necesario y no se puede improvisar.

La buena noticia es que los estudios jurídicos más caros o más reputados no son los más competentes. Se necesita sólo saber identificarlos.

REGLA N.º 8: ADAPTARÁS TUS OBJETIVOS A TU PRESUPUESTO.

Entrar en el mercado europeo requiere más constancia que medios financieros. Esto es una buena noticia.

Es necesario, sin embargo, calibrar su esfuerzo comercial para poder soportarlo financieramente a largo plazo. Especialmente porque esta acción comercial en un primer momento será más bien un costo antes de que se convierta en una fuente de beneficio.

Para realizar este trabajo, conviene determinar a qué objetivos Usted aspira y en qué países.

Para Absolut Consulting, los clientes aeronáuticos se pueden clasificar en 15 categorías:

- 1.** Los fabricantes de aviones
- 2.** Los fabricantes de motores
- 3.** Los fabricantes de aeroestructuras
- 4.** Los OEM de rango 1
- 5.** Los OEM de rango 2 y 3
- 6.** Las compañías aéreas
- 7.** Los centros de mantenimiento MRO
- 8.** Los agentes de piezas “Broker”
- 9.** Los arrendadores de flota
- 10.** Los gestores de aeropuertos
- 11.** Los militares y los servicios de defensa y seguridad
- 12.** Los prestadores de servicios a los fabricantes de aviones y a los gestores de aeropuertos
- 13.** Los drones (productos, servicios, contramedidas)
- 14.** Las autoridades públicas o parapúblicas
- 15.** Varios

Esta clasificación es arbitraria y Usted puede crear sus propias categorías y subcategorías en función de sus propios productos y servicios (por ejemplo, distinguir aviación comercial / aviación general, etc.).

Por lo que concierne a la elección de la zona geográfica, mientras más se la reduzca, más se tendrá una unidad lingüística y de desplazamientos. Tener como objetivo sólo las empresas aeronáuticas de la zona de empleos de Hamburgo no tendrá el mismo valor que apuntar a todas las OEM de rang 1 en Europa.

Su clasificación se puede hacer según diversos criterios que Usted debe elegir: tipología de cliente, emplazamiento geográfico, características lingüísticas, jurídicas, monetarias, etc.

Al no hacer esta identificación y, por tanto, estas elecciones, Usted corre el riesgo de elevar sus costos, lo que diluirá su rentabilidad e incluso agotará su fuerza comercial.

REGLA N.º 9: ACTIVARÁS UNA INTELIGENCIA ECONÓMICA EUROPEA

Para entrar en un mercado, es necesario conocerlo; para permanecer en él, es imprescindible actualizar este conocimiento.

Con este enfoque comercial, Usted debe poner en práctica instrumentos de vigilancia intelectual y sectorial. Ello le permitirá conocer las evoluciones posibles del mercado, o de las legislaciones en vigencia, por ejemplo.

Es igualmente esta vigilancia la que le permitirá conseguir oportunidades comerciales, técnicas o procesos innovadores antes que la competencia.

Le corresponde a su tarea comercial pilotear esta inteligencia sectorial y transmitir las informaciones obtenidas de manera ordenada y aprovechable. "Pilotear" no quiere decir "realizar por sí mismo". Es aconsejable confiar esta tarea a estudios especializados en vigilancia intelectual o sectorial.

Como en el caso del jurista, esta vigilancia también tiene un costo, pero dejarlo de lado tiene probablemente un costo aún mayor, aunque diferido.

REGLA N.º 10: TE INTERESARÁS OSADAMENTE EN LOS PIONEROS

El mercado aeronáutico europeo está consolidado y ello crea, de facto, una barrera de ingreso para las empresas que quieren insertarse allí.

Una estrategia comercial no convencional, incluso audaz, puede ser dirigirse preferentemente a los aspirantes, a los start-ups y a los nuevos ingresantes del mercado de la aeronáutica. Ellos tienen notablemente menos experiencia adquirida y no tienen el aspecto de fortalezas impenetrables que tienen, en cambio, los actores históricos del mercado y pueden surgir posibilidades de crecimiento muy importantes.

Esta ventaja está contrabalanceada por algunos inconvenientes, en particular, por la dificultad de identificarlos, algo que exige una vigilancia sectorial eficaz, y su fragilidad financiera que puede, algunas veces, provocar falta de pago.

La oportunidad sonrío a los audaces. •

PARA LLEGAR MÁS LEJOS CON ABSOLUZ CONSULTING

Absoluz es una sociedad de servicios que ofrece a sus clientes una fuerza comercial externa en subcontratación. Convierte una carga fija en una carga variable y aporta una excelente flexibilidad en la gestión comercial.

Su competencia se extiende a los sectores aeronáuticos, a la aviación, la defensa y la seguridad, la energía, la industria automotriz y las telecomunicaciones.

Todos los miembros del equipo de Absoluz Consulting tienen una sólida experiencia en sus respectivas áreas de trabajo. Trabajan respetando los procesos definidos por Absoluz Consulting, garantía de eficacia para sus clientes.

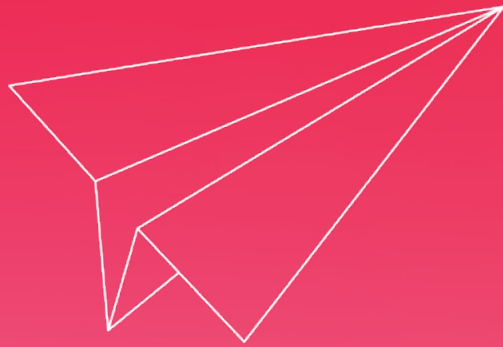
La confidencialidad, la profesionalidad y la audacia comercial son sus marcas de fábrica. •



PARA CONTACTARNOS

contact@absoluzconsulting.com

www.absoluzconsulting.com



ABSOLUZ
consulting