

EADS: gestionar el cambio en una organización politizada

En 2009, la división de defensa y seguridad de EADS tuvo que afrontar un triple reto: un nuevo modelo de dirección, una nueva estructura organizativa y una nueva estrategia de abastecimiento.

29 de noviembre de 2011

Cuando en 2009 pidieron al jefe de compras de la división de defensa y seguridad de EADS que reorganizara las estrategias de abastecimiento y desarrollara un nuevo modelo de dirección para la gestión de suministros, supo que tendría que aparcar sus cometidos habituales. Liderar un cambio de tal calibre no sería fácil.

El caso "[La gestión de suministros de EADS Defense & Security](#)", escrito por el profesor del IESE [Marc Sachon](#) en colaboración con María Granero, de EADS, y el consultor Noah Suzar, plantea este espinoso proceso.

Los viejos hábitos permanecen

La empresa European Aeronautic Defence and Space (EADS) es el resultado de una fusión entre la francesa Aérospatiale-Matra, la alemana DaimlerChrysler Aerospace y la española Construcciones Aeronáuticas.

EADS cuenta con cuatro grandes divisiones: Airbus, Eurocopter, Astrium y una última de defensa y seguridad, de la que era jefe de compras el protagonista de este caso. Uno de los mayores retos que tuvo que superar este directivo al reorganizar su gestión de suministros fueron los muy politizados procesos de toma de decisiones en la empresa.

Las decisiones estratégicas sobre inversiones, adquisiciones, emplazamiento de

instalaciones, prácticas de recursos humanos y captación de capitales respondían a las negociaciones entre los Gobiernos de los países que participaban en EADS, sobre todo las de Francia y Alemania.

En otras palabras, todas las decisiones de peso debían parecer razonables desde el punto de vista económico, pero también tener en cuenta la coyuntura política.

Es más, las filiales nacionales de la empresa tenían costumbres muy arraigadas, a veces de más de un siglo, con una amalgama de culturas corporativas muy diferentes.

Su integración parecía una labor complicada, sobre todo en el área de suministros, ya que contaba con más de 20.000 proveedores repartidos por todo el mundo, desde empresas pequeñas a grandes multinacionales.

En busca de un mejor equilibrio

Al tanto de estos retos, la alta dirección de EADS tomó una serie de medidas que pretendían mejorar su estructura de gestión y dirección. Para empezar, en 2007 se alcanzó un acuerdo con el objetivo de simplificar y mejorar la eficiencia y coherencia de sus operaciones.

Le siguió el programa Future EADS, que pretendía optimizar la comunicación y los procesos de toma de decisiones entre las oficinas centrales y las diferentes divisiones, así como incrementar el uso de los servicios compartidos.

Future EADS formaba parte del ambicioso proyecto Vision 2020, un plan de crecimiento, cambios y objetivos de la compañía para esa fecha. En palabras de la propia empresa, se trataba de "mejorar el equilibrio de EADS", lo que tendría importantes repercusiones en la gestión de la cadena de suministro del grupo.

Airbus suponía aproximadamente un 60% de los ingresos de EADS. Como el sector de la aviación comercial es muy cíclico, EADS pretendía reducir su dependencia de Airbus e incrementar los ingresos de otras divisiones, entre ellas la de defensa y seguridad, entre un 40 y un 50%.

Vision 2020 también contemplaba acelerar el programa de internacionalización de EADS, aumentando sus adquisiciones fuera de Europa entre un 25 y un 40%. La gestión de compras y la entrada en el sistema mundial de abastecimiento se consideraban vitales para la consecución de este objetivo.

Pero incrementar el abastecimiento global era una cuestión peliaguda, puesto que la adquisición de tecnología militar de algunos países es poco menos que imposible y en la mayoría de los casos el cliente final prefiere proveedores locales, poniéndolo a veces incluso como un requisito indispensable.

¿Cómo conseguir objetivos tan delicados?

Para centralizar y coordinar la gestión de productos y las actividades de abastecimiento se creó un Consejo de Directores de Gestión de Suministros, presidido por el responsable de compras.

El consejo debía entregar a los altos directivos informes fiables y precisos de la gestión de suministros, así como indicadores de rendimiento. También pretendía desarrollar una cantera de talento en este campo.

Para ser más eficiente, el consejo dividió las adquisiciones en centralizadas (para maximizar los volúmenes) y descentralizadas (para optimizar el trabajo en equipo con los clientes internos).

En la primera reunión con los directores del consejo se definió el futuro modelo de gobierno de la gestión de suministros. El consejo se inclinó por uno basado en la gestión en red.

Pero al optar por un modelo de dirección tan descentralizado, ¿podría EADS conseguir las sinergias deseadas teniendo en cuenta que las distintas unidades defendían a ultranza su independencia en cuanto a fuentes de suministro? ¿Conseguiría el grupo aumentar las adquisiciones internacionales en todas las divisiones?

www.iese.edu/es/insight