

Reforzar la cooperación a lo largo de la cadena de suministro para una transformación sostenible del sector aeronáutico



Introducción

El sector aeronáutico y aeroespacial europeo se encuentra en un punto de inflexión decisivo. Con un tráfico aéreo que vuelve a los niveles previos a la COVID-19, la industria se ve sometida a una presión cada vez mayor para cumplir con la doble transición ecológica y digital y seguir siendo competitiva, resiliente y socialmente sostenible en un contexto de competencia global, interrupciones en la cadena de suministro, altos precios energéticos e incertidumbre geopolítica. El proyecto FLY-SUS «Reforzar la cooperación a lo largo de la cadena de suministro para una transformación sostenible del sector aeronáutico» de industriAll Europe responde directamente a estos retos.

El proyecto aborda la sostenibilidad en toda la cadena de valor aeroespacial europea promoviendo la cooperación, la responsabilidad compartida y un diálogo social sólido entre todas las partes interesadas. Se presta especial atención a las medianas empresas, que emplean a una gran parte de la mano de obra y desempeñan un papel fundamental en el sector, pero que a menudo se enfrentan a desventajas estructurales susceptibles de socavar la transformación del sector. Al examinar la sostenibilidad desde una perspectiva económica, medioambiental y social, el proyecto identifica los retos fundamentales y esboza las vías hacia una transición justa y equilibrada.

Por primera vez, industriAll Europe analiza la sostenibilidad de un sector industrial desde la perspectiva de la cooperación en la cadena de valor, con la participación de los trabajadores como elemento central. Este enfoque refleja las preocupaciones planteadas por los trabajadores y los sindicatos de toda la cadena de suministro aeroespacial, entre las que se incluyen el diálogo social fragmentado – especialmente en las pymes –, la escasez de competencias, el envejecimiento de la mano de obra y el aumento de la presión en materia de costes y rendimiento.

El proyecto FLY-SUS combina investigación, encuestas, entrevistas y talleres en las principales regiones aeroespaciales de Europa para identificar las buenas y malas prácticas dentro y fuera de las organizaciones afiliadas a industriAll Europe. Su objetivo es fortalecer el diálogo social a todos los niveles y elaborar recomendaciones conjuntas que empoderen a los representantes de los trabajadores y a los sindicatos a lo largo de toda la cadena de valor.

Con alrededor de 400.000 trabajadores en la UE, el sector aeroespacial es un activo industrial estratégico basado en un empleo de calidad y competencias especializadas. Preservar esta base industrial, especialmente en las pymes, es esencial en un momento en que el sector está experimentando una profunda transformación. El presente informe subraya que la sostenibilidad no puede lograrse sin abordar los desequilibrios a lo largo de la cadena de valor y sin garantizar que la ambición climática, la resiliencia industrial y el progreso social avancen juntos mediante un diálogo social y una cooperación sólidos.

UE+RU

El ámbito del estudio incluye al Reino Unido. De hecho, la industria aeronáutica europea no puede entenderse sin tener en cuenta la del Reino Unido ya que son muy interdependientes y están estrechamente interconectadas, por lo que resulta imprescindible analizarlas conjuntamente.

Resumen

| | |
|---------------------------|----------|
| Introducción | 3 |
|---------------------------|----------|

| | |
|---|----------|
| CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA AERONÁUTICA CIVIL EUROPEA | 5 |
|---|----------|

| | |
|---|----------|
| La cadena de valor aeronáutica organizada en torno a clústeres | 5 |
|---|----------|

| | |
|--|---|
| La importancia de la industria aeronáutica | 5 |
|--|---|

| | |
|---|---|
| Integración europea y mundial de la industria aeronáutica civil europea | 7 |
|---|---|

| | |
|--|----------|
| Las perspectivas para la industria aeroespacial son excelentes y se centran en la pericia | 9 |
|--|----------|

| | |
|--|-----------|
| La industria aeroespacial no puede satisfacer la elevada demanda de aviones | 11 |
|--|-----------|

| | |
|---|----|
| Las carteras de pedidos de los fabricantes están llenas y la industria aeronáutica no puede satisfacer la demanda | 11 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Falta de horizonte de previsión: los objetivos de entrega de aeronaves se incumplen de forma generalizada, sumiendo a toda la industria en un precario círculo vicioso | 12 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Grandes carteras de pedidos, pero beneficios relativamente bajos | 13 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Cómo complacer a los mercados financieros: consecuencias para la industria | 14 |
|--|----|

| | |
|---|-----------|
| Aunque algunos proveedores logran mantener su valor, la mayoría se encuentra bajo una fuerte presión (a pesar de pertenecer a una industria en auge) | 15 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| La mayoría de los proveedores tardaron más de cinco años en volver al nivel anterior a la COVID-19 | 15 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| La tendencia actual de la industria es aplicar el abastecimiento dual. ¿Es esto positivo para los proveedores europeos? | 16 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| ¿Dónde se fabricará la demanda adicional de aviones? ¿Cuáles son los riesgos de reubicación? | 17 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| La necesidad de invertir más para alcanzar y satisfacer la demanda | 18 |
|--|----|

| | |
|--|-----------|
| La descarbonización afectará a la industria, y aún existen muchas incertidumbres sobre cuál es la solución adecuada | 19 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| RECOMENDACIONES PARA REFORZAR LA COORDINACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO AERONÁUTICA EUROPEA | 21 |
|---|-----------|

CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA AERONÁUTICA CIVIL EUROPEA

La cadena de valor aeronáutica organizada en torno a clústeres

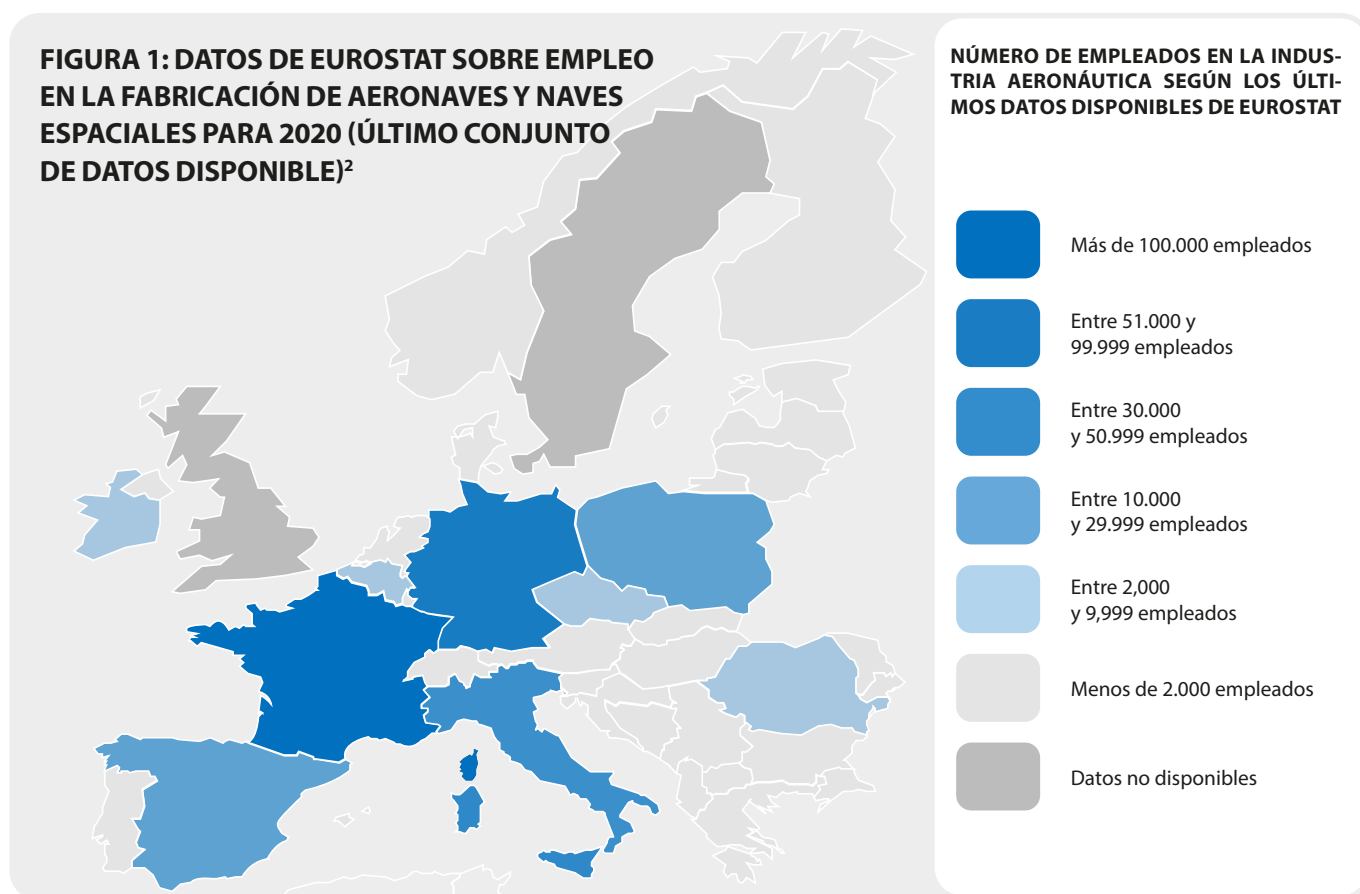
LA IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

Europa tiene una larga historia en el sector aeronáutico. La industria aeronáutica europea se organizó inicialmente a nivel nacional en torno a empresas nacionales de referencia. En términos de empleo directo, la industria aeronáutica europea está presente principalmente en Francia, seguida de Alemania, Italia y el Reino Unido. También hay una importante actividad aeronáutica en España, Suecia, Polonia y Bélgica.

Aunque en muchos países de Europa del Este existió en su día una sólida industria aeronáutica nacional, tras la integración europea la industria aeronáutica civil de estos países se ha visto marcada por la presencia de multinacionales procedentes de Europa Occidental y América del Norte que han abierto sedes allí. Como parte de este estudio, se llevó a cabo un detallado mapeo de las principales empresas aeronáuticas por país.

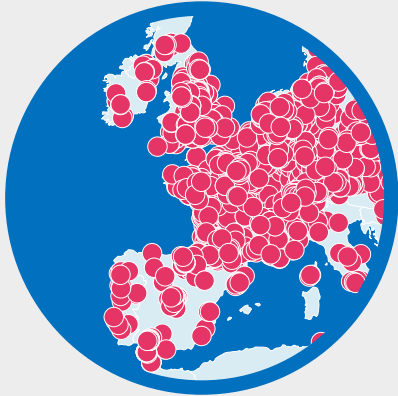
La Asociación Europea de Industrias Aeroespaciales y de Defensa (AFD por sus siglas en inglés) estima que la industria aeronáutica civil da empleo directo a más de 400.000 trabajadores en Europa y sustenta a casi cuatro millones en todo el continente¹.

Hasta la fecha, la industria aeroespacial sigue siendo predominantemente una industria de Europa Occidental. Según datos de Eurostat, la mayoría de los trabajadores directos de la industria aeronáutica se encuentra en Francia y Alemania (**FIGURA 1**). El predominio de Europa Occidental también se puede observar al analizar los subcontratistas directos de Airbus, el 50% de los cuales se encuentra en Francia, Alemania y el Reino Unido (**FIGURA 2**).



1. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Una estrategia industrial europea para la aeronáutica civil), 2/12/2025 https://umbraco.asd-europe.org/media/lsror1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750
2. Eurostat, Annual detailed enterprise statistics for industry (Estadísticas anuales detalladas de las empresas de la industria), Code NACE C3030 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_na_ind_r2_custom_1245276/default/table

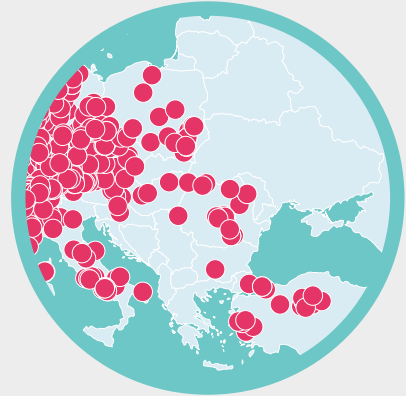
FIGURA 2: PROVEEDORES DE AIRBUS POR UBICACIÓN³



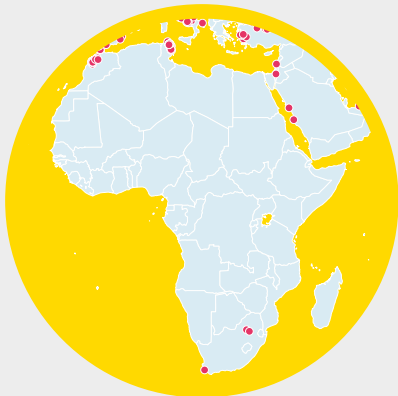
Europa Occidental



América del Norte



Europa Oriental



África



Asia

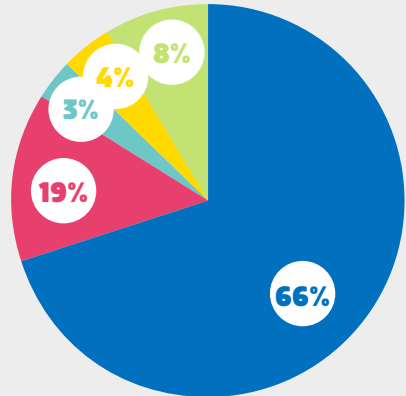
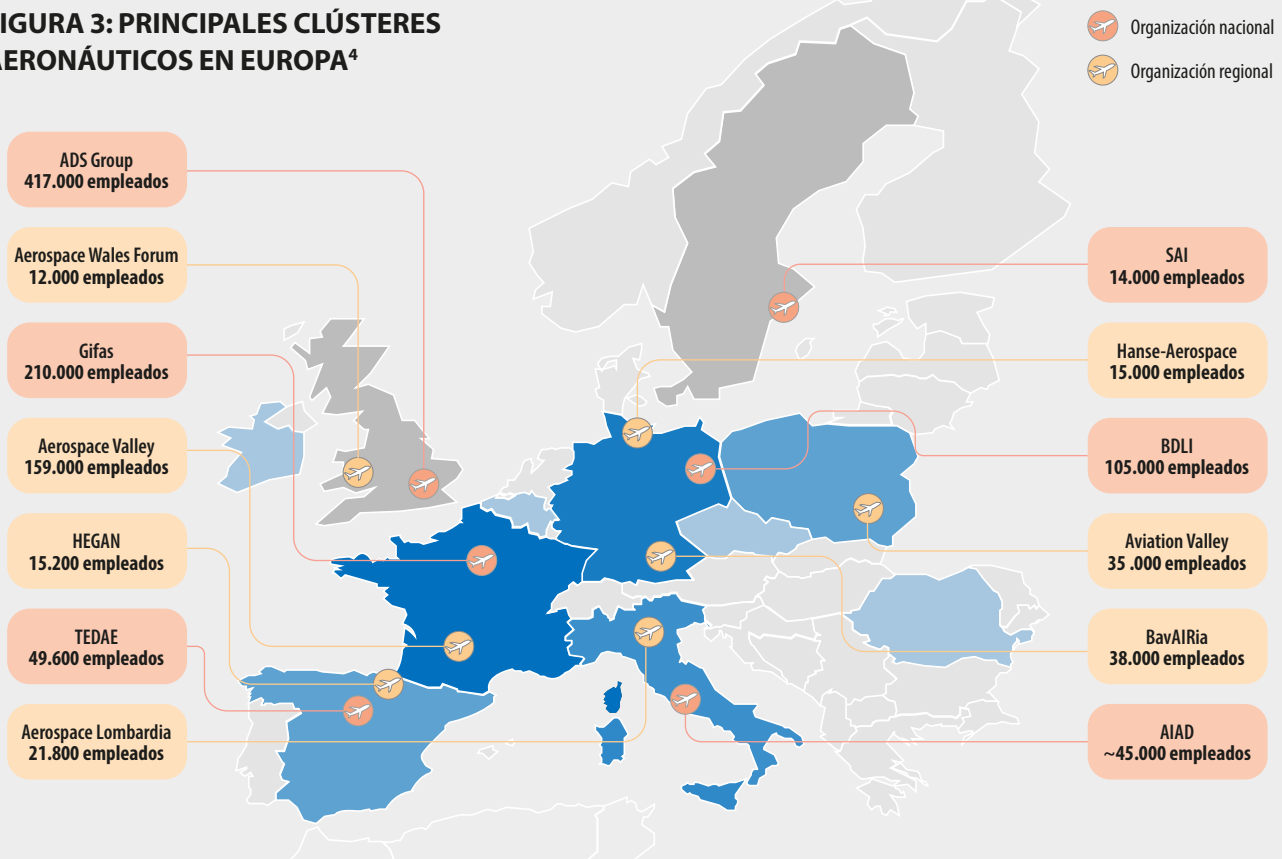


FIGURA 3: PRINCIPALES CLÚSTERES AERONÁUTICOS EN EUROPA⁴



En la mayoría de los países europeos han surgido clústeres aeronáuticos. Las empresas aeronáuticas se han agrupado en torno a ciudades o regiones específicas para facilitar la cooperación, y este legado sigue siendo visible en la actualidad. La **FIGURA 3** muestra los principales clústeres aeronáuticos regionales en Europa.

La existencia de clústeres aeronáuticos permite a la industria organizarse y defender mejor sus intereses. Esto incluye aumentar la visibilidad de las empresas locales, crear programas de formación específicos, defender intereses comunes e incrementar la cooperación entre empresas en cuestiones transversales, que van desde la formación hasta la I+D y la ciberseguridad.

INTEGRACIÓN EUROPEA Y MUNDIAL DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA CIVIL EUROPEA

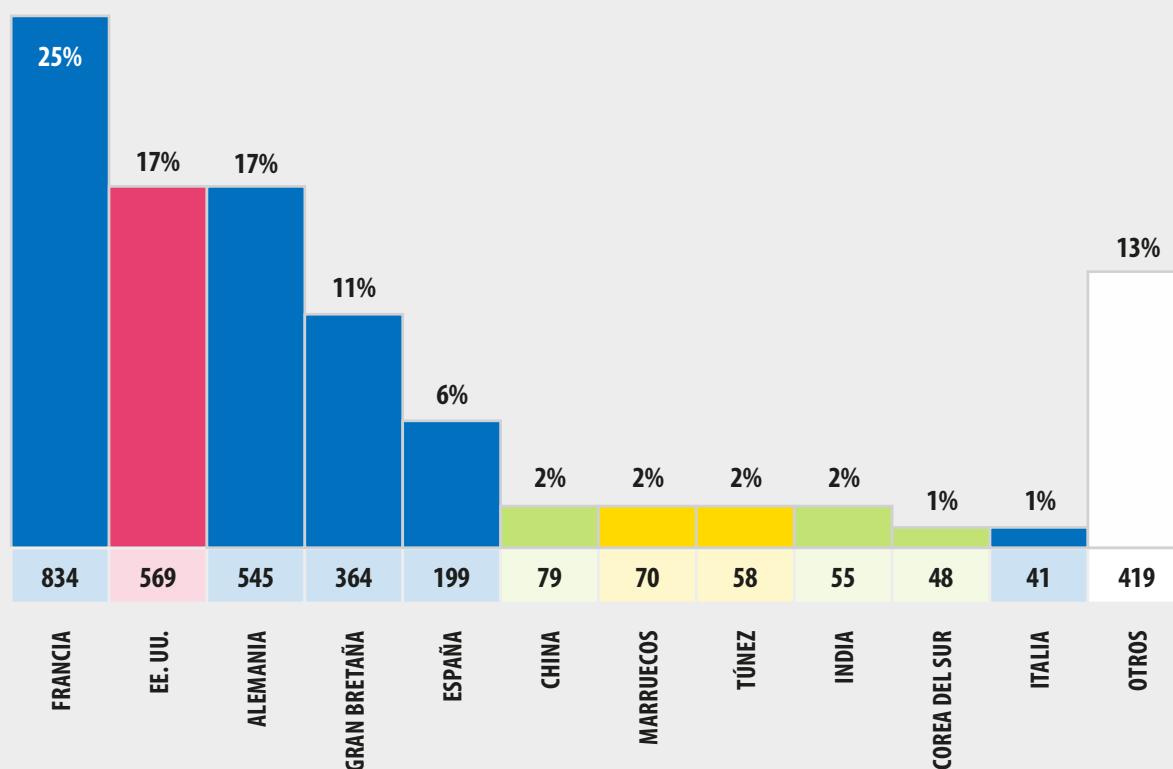
La llegada de Airbus a finales del siglo XX contribuyó a reforzar la industria aeronáutica civil europea y a aumentar la cooperación entre países. Hoy en día, la integración de la industria de la aviación civil es especialmente importante e incluye al Reino Unido. El Brexit no ha cambiado fundamentalmente la posición significativa del Reino Unido dentro de la industria aeroespacial europea. Para ilustrarlo, cabe señalar que el 11% de los proveedores directos de Airbus tiene su sede en el Reino Unido en 2024. Según este indicador, el peso del Reino Unido es mayor que el de España o Italia (**FIGURA 4**).

3. Airbus, Airbus approved list of suppliers from December 2024 (Lista de proveedores aprobados de Airbus desde diciembre de 2024) <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-12/Airbus-Approved-suppliers-list.pdf> (consulted in June 2025)

4. Para más información y referencias precisas, consulte el informe intermedio 2025.

5. Airbus, Airbus approved list of suppliers from December 2024 (Lista de proveedores aprobados de Airbus desde diciembre de 2024) <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-12/Airbus-Approved-suppliers-list.pdf> (consulted in June 2025)

FIGURA 4: NÚMERO DE PROVEEDORES APROBADOS DE AIRBUS POR PAÍS⁵



La integración europea de la industria aeronáutica civil es evidente no solo en grandes empresas como Airbus, Safran y Rolls-Royce, sino también en la cadena de subcontratación que abarca toda Europa.

Gracias a su amplia experiencia en la industria aeronáutica, Europa ha logrado consolidarse como líder mundial en aeronáutica, por delante de otras regiones del mundo. La complejidad técnica e industrial de la industria aeronáutica la convierte en una fuente de empleos de alta calidad, que suelen estar mejor remunerados que en otros sectores. Además, las exigencias técnicas de la industria aeronáutica elevan los estándares de todas las industrias de una región.

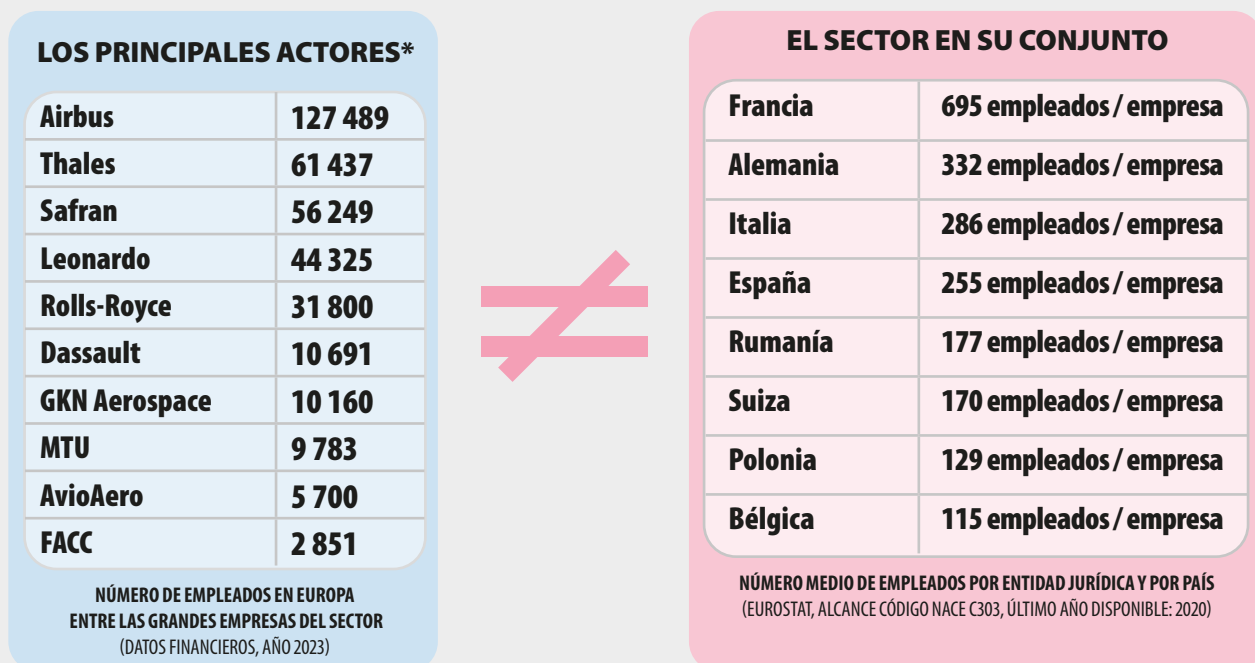
Hoy en día, la aeronáutica civil da empleo a más de 406.300 personas en Europa⁶. Sin embargo, esta cifra parece ser una subestimación significativa ya que no incluye, o incluye solo en medida limitada, a los subcontratistas. Dos características destacan en relación con los subcontratistas: son principalmente empresas medianas o pequeñas, y muchas de ellas son multisectoriales. La ASD estima que, además del empleo directo, casi 4 millones de personas trabajan en la industria aeronáutica, incluyendo el empleo directo, indirecto e inducido⁷.

El trabajo realizado como parte del estudio FLY-SUS reveló que parte de la cadena de valor de la subcontratación aeronáutica es invisible en el discurso público, sobre todo porque, más allá de los subcontratistas de nivel 1 y 2, la cadena de valor está fragmentada y compuesta por una miríada de actores diferentes.

El hecho de que Airbus por sí sola tuviera más de 4000 proveedores directos en 2024 y que cientos de proveedores directos de Airbus tengan su sede en Francia, Alemania o el Reino Unido, da una idea de lo fragmentada que sigue estando la cadena de suministro. Aunque en algunos países, como Francia o Italia, se está produciendo una cierta consolidación de la cadena de suministro, en general la cadena de suministro aeronáutica sigue estando muy fragmentada en Europa.

La **FIGURA 5** lo ilustra, basándose en datos de Eurostat y tomando en cuenta solo las empresas que cumplen con el código NACE C303.

FIGURA 5: NÚMERO DE TRABAJADORES POR EMPRESA DE LA CADENA DE VALOR AERONÁUTICA



*Los principales actores también realizan una parte importante de su actividad fuera del sector aeronáutico.

6. ASD, Facts & Figures Civil Aeronautics (Datos y cifras aeronáutica civil), 2024

<https://www.ascd-europe.org/news-media/facts-figures/civil-aeronautics/>

7. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Una estrategia industrial europea para la aeronáutica civil), 2/12/2025

https://umbraco.ascd-europe.org/media/lr1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

Los subcontratistas aeronáuticos emplean en promedio entre 100 y 600 trabajadores en Europa, dependiendo del país europeo, frente a los más de 100.000 trabajadores del grupo Airbus. Detrás de los principales actores de la industria aeronáutica, que emplean a más de 10.000 personas, hay una miríada de pequeñas y medianas empresas que conforman la cadena de subcontratación. La Comisión Europea estima en un documento de trabajo que el 80% de las empresas de la industria aeronáutica son pequeñas o medianas empresas⁸.

Una de las dificultades para evaluar con precisión el peso y la importancia de la cadena de valor aeronáutica es la falta de datos estadísticos fiables a nivel europeo. Cada clúster aeronáutico regional define su cadena de valor de otra manera, y la cadena de valor aeronáutica recurre a una variedad de competencias diferentes que se corresponden con distintos códigos estadísticos (véase **FIGURA 3**).

Por eso, muchos subcontratistas aeronáuticos no son empresas monosectoriales. Están presentes en varios sectores diferentes, como las tecnologías de la información, la ingeniería y la automoción. Las oportunidades multisectoriales que se abren a los subcontratistas aeronáuticos son tanto una fortaleza como una debilidad. La diversidad de oportunidades ofrece cierta resiliencia en caso de crisis en un sector. Por el contrario, sin embargo, la crisis del sector del automóvil puede socavar la estabilidad económica de determinados subcontratistas aeroespaciales cuya actividad aeroespacial por sí sola no es suficiente para garantizar una rentabilidad adecuada.

Las perspectivas para la industria aeroespacial son excelentes y se centran en la pericia

La industria aeroespacial se está beneficiando de la fuerte demanda mundial. Con la mejora del nivel de vida en diferentes regiones del mundo, la demanda de transporte aéreo está creciendo rápidamente. Las tasas de penetración de las aeronaves siguen siendo bajas en países como la India y China en comparación con las economías desarrolladas y el tamaño de la población de estos países. En muchas situaciones y países, las aeronaves son el único medio de transporte capaz de cubrir distancias en un tiempo razonable y en condiciones seguras.

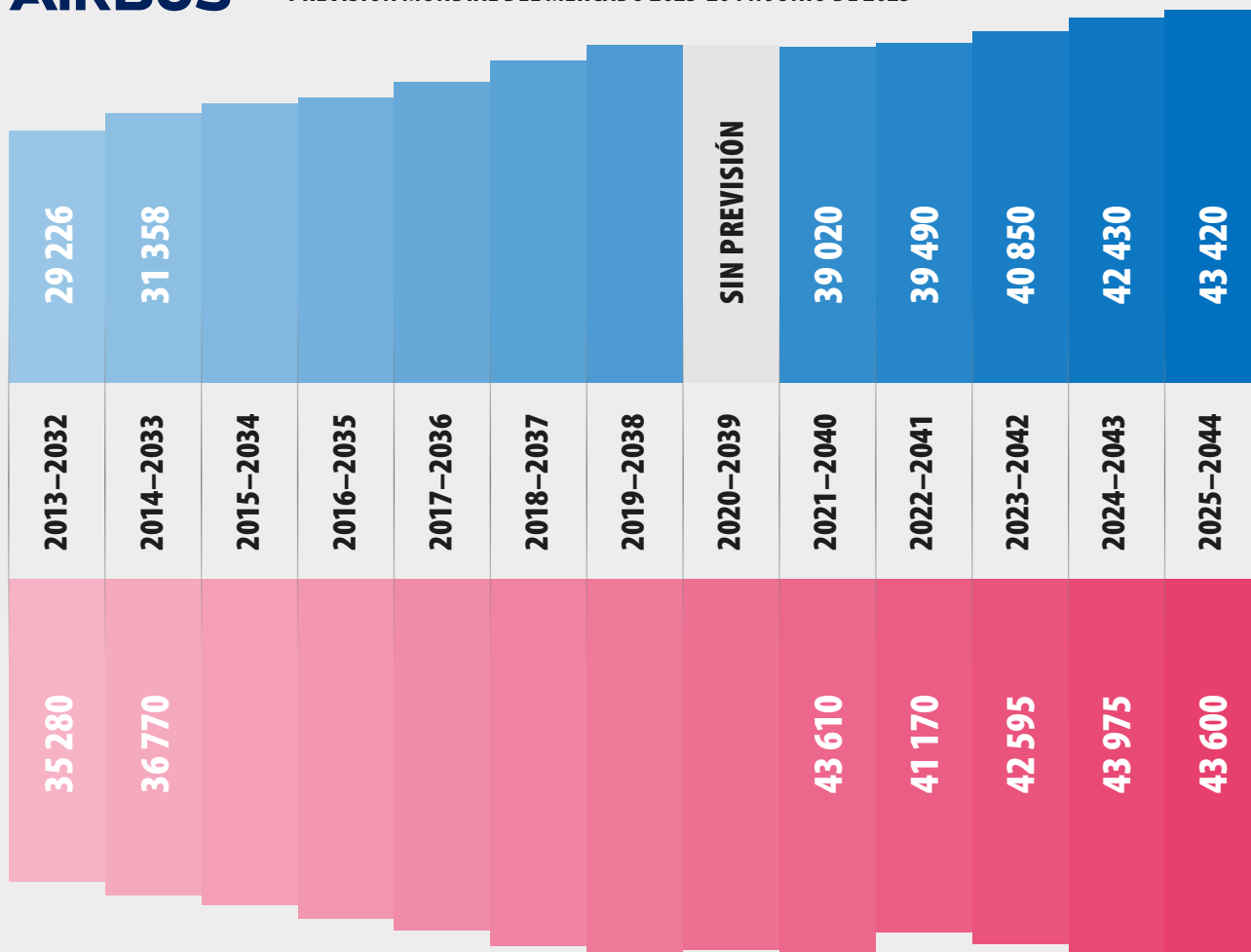
Las bases para un fuerte crecimiento del tráfico aéreo y, por lo tanto, de la demanda de aviones son buenas para los próximos años. En general, el tráfico aéreo mundial ha superado los niveles de 2019 en todas las regiones del mundo y en la mayoría de los países. Los fabricantes de aviones coinciden en que se necesitarán alrededor de 40.000 aviones nuevos en los próximos 20 años (**FIGURA 6**).

8. European Commission, For a resilient, sustainable and digital aerospace and defence industrial ecosystem: Scenarios for a transition pathway, (Por un ecosistema industrial aeroespacial y de defensa resiliente, sostenible y digital: escenarios para una vía de transición), documento de trabajo de los servicios de la Comisión, 25 July 2023
https://defence-industry-space.ec.europa.eu/system/files/2023-07/SWD_2023_280_1_EN_document_travail_service_part1_v3.pdf

FIGURA 6: PREVISIONES ANUALES DE NUEVAS ENTREGAS ACUMULADAS DURANTE 20 AÑOS A LARGO PLAZO, SE ESPERA QUE LA FLOTA MUNDIAL SE DUPLIQUE PARA 2044 (43.500 AERONAVES EN SERVICIO, FRENTE A LAS 24.730 ACTUALES).

AIRBUS

PREVISIÓN MUNDIAL DEL MERCADO 2025-2044: JUNIO DE 2025



BOEING

PERSPECTIVA ACTUAL DEL MERCADO 2025-2044: JUNIO DE 2025

La mayor parte del crecimiento del tráfico aéreo y la demanda de aeronaves procederá del extranjero: China y la India experimentarán el mayor crecimiento en el volumen de tráfico de pasajeros, con tasas de crecimiento anuales superiores al 5%. Todas las regiones del mundo experimentarán un crecimiento del tráfico y la demanda de aeronaves. Europa Occidental y América del Norte son actualmente los mercados más maduros, y sus tasas de crecimiento estarán entre las más bajas, si bien serán positivas.

Según el informe de la ASD sobre «A European industrial strategy for civil aeronautics» (Una estrategia industrial europea para la aeronáutica civil), la aeronáutica civil europea generó 108.000 millones de euros en ingresos por exportaciones en 2024⁹. La industria aeroespacial europea, ya muy orientada a la exportación, seguirá claramente centrándose en las exportaciones. Por ejemplo, en la actualidad, el 85% de los puestos de trabajo de Airbus se encuentra en Europa¹⁰, pero más del 75% de los pedidos actuales de Airbus está destinado a países fuera de Europa¹¹.

La aeronáutica y la defensa son actualmente las dos únicas industrias europeas, de entre las once identificadas, que tienen perspectivas favorables para los próximos años, según el análisis realizado por industriAll Europe y la empresa consultora Syndex sobre la industria europea, resumido en el estudio «Ending European Naivety» (Acabar con la ingenuidad europea)¹². Aunque las perspectivas para la aeronáutica civil son favorables, con carteras de pedidos que alcanzan niveles récord, el sector aeroespacial civil europeo sigue dependiendo en gran medida de las exportaciones, que pueden verse afectadas por decisiones geopolíticas y crisis externas.

La industria aeroespacial no puede satisfacer la elevada demanda de aviones

LAS CARTERAS DE PEDIDOS DE LOS FABRICANTES ESTÁN LLENAS Y LA INDUSTRIA AERONÁUTICA NO PUEDE SATISFACER LA DEMANDA

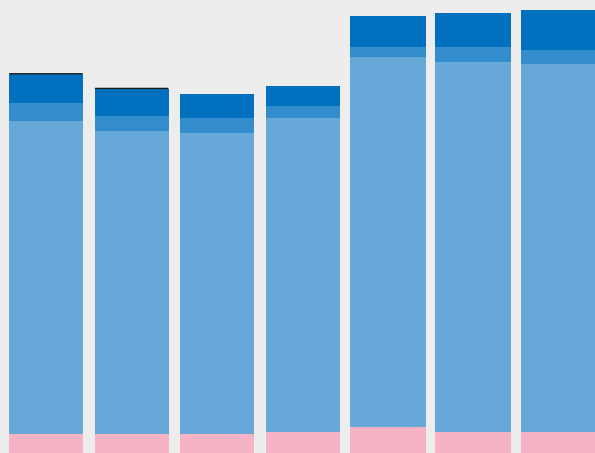
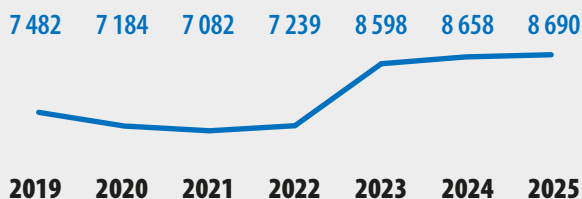
A pesar de la muy fuerte demanda, Airbus y Boeing están produciendo muy por debajo de sus máximos históricos. La brecha entre lo que necesitan las aerolíneas y lo que los fabricantes pueden entregar realmente es estructural, no temporal.

En 2024, las entregas de Airbus fueron aproximadamente un 12% inferiores a las de 2019, mientras que las de Boeing fueron aproximadamente un 57% inferiores a las de 2018. Al mismo tiempo, la cartera de pedidos mundial supera los 16.000 aviones, lo que supone más de diez años de producción al ritmo actual. Esto demuestra que el problema no es la demanda, sino la capacidad.

Solamente Airbus tiene más de 8600 aviones en pedidos pendientes y necesitaría más de 11 años al ritmo de entrega de 2024 para saldar su cartera de pedidos, mientras que los pedidos pendientes ajustados de Boeing se acercan a las 5700 unidades (**FIGURA 7**).

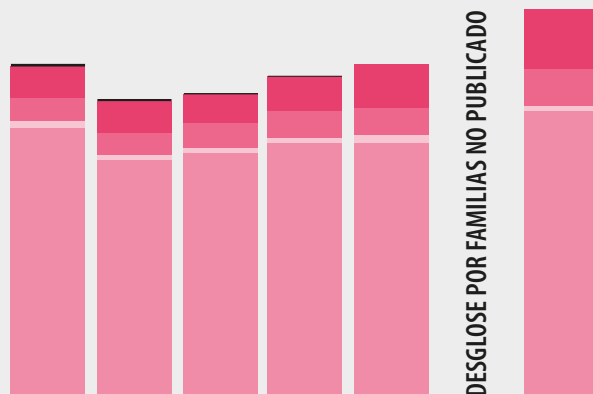
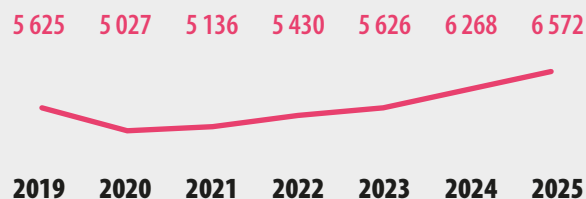
FIGURA 7: CARTERA DE PEDIDOS DE AIRBUS Y BOEING

AIRBUS



● A380 (DISCONTINUED) ● A350 ● A330 ● A320 ● A220 (MADE IN N. AMERICA)

BOEING



● B747 (DISCONTINUED) ● B787 ● B777 ● B767 ● B737

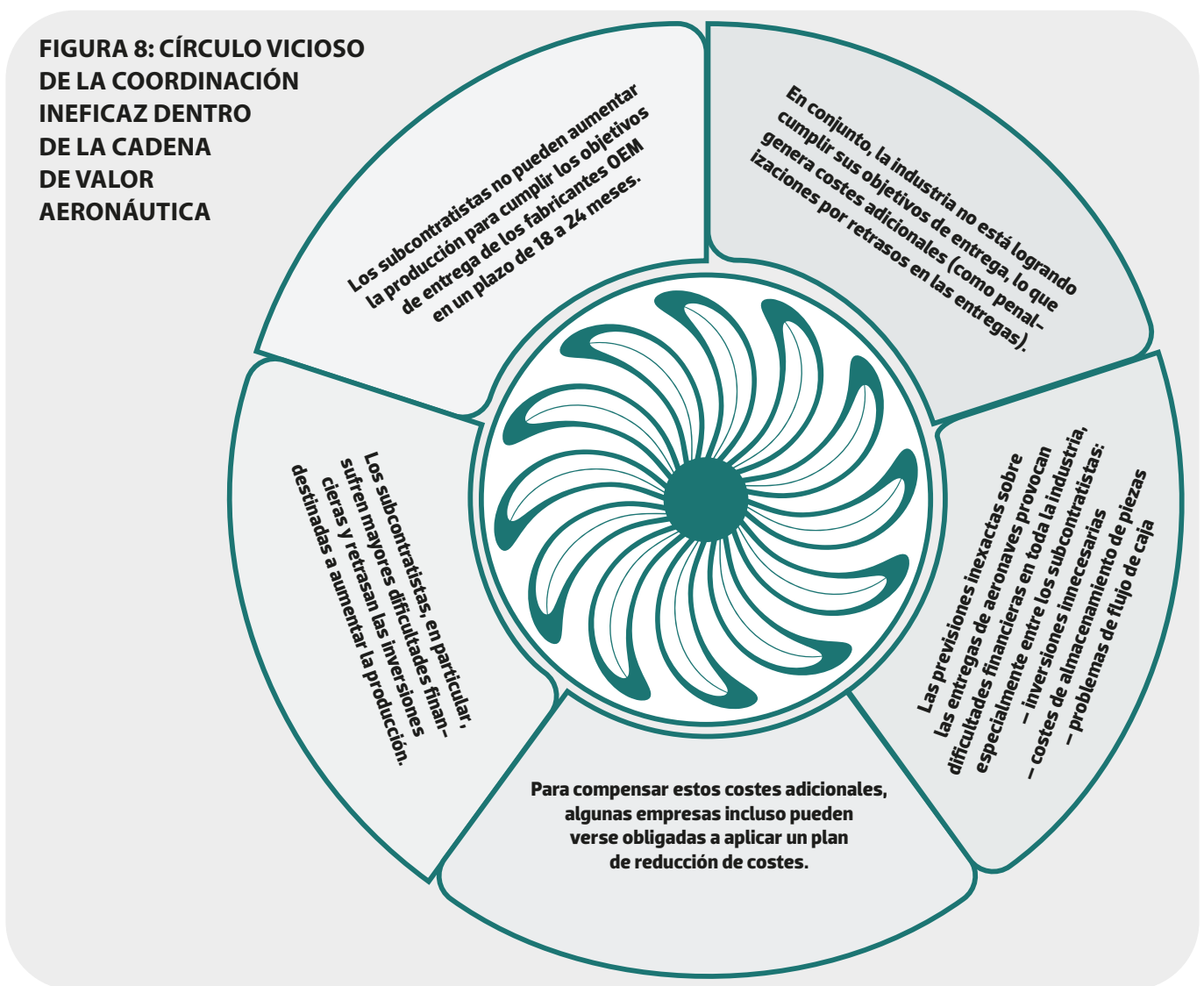
9. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Una estrategia industrial europea para la aeronáutica civil), 2/12/2025 https://umbraco.asd-europe.org/media/l5r01av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750
 10. Airbus Annual Report 2024 (Pedidos y entregas de aviones comerciales), URL : Airbus Annual Report 2024
 11. Airbus, Orders and deliveries commercial aircraft (Pedidos y entregas de aviones comerciales), November 2025 <https://www.airbus.com/en/products-services/commercial-aircraft/orders-and-deliveries>
 12. Syndex, Ending EU Naivety (Acabar con la ingenuidad europea), 5/12/2025 <https://www.syndex.eu/news/news/european-industry-tipping-point-new-study-syndex>

FALTA DE HORIZONTE DE PREVISIÓN: LOS OBJETIVOS DE ENTREGA DE AERONAVES SE INCUMPLEN DE FORMA GENERALIZADA, SUMIENDO A TODA LA INDUSTRIA EN UN PRECARIO CÍRCULO VICIOSO

Para satisfacer las expectativas de los clientes y los inversores, los fabricantes anuncian ambiciosos planes de expansión, pero la industria a menudo no alcanza estos objetivos. El continuo aplazamiento de los objetivos causado por ciertos proveedores puede afectar negativamente a otros subcontratistas.

Esto puede ilustrarse con el ejemplo del proveedor británico Senior: Airbus ha retrasado su objetivo de producción de 75 aviones A320 en aproximadamente dos años y medio, hasta 2027, mientras que Boeing ha reducido la producción del 737 Max debido a huelgas y problemas normativos, lo que ha obligado a Senior a recortar gastos, reducir puestos de trabajo y aplicar medidas de suspensión temporal de contratos¹³. Aunque algunos proveedores que pertenecen a grandes corporaciones podrían disponer de recursos suficientes para soportar la reducción de pedidos sin tener que recurrir a recortes de plantilla, existen varios ejemplos de proveedores más débiles que se han visto obligados a reducir costes a pesar de formar parte de una industria en auge debido al aplazamiento de los objetivos de la industria.

Las previsiones inexactas pueden hacer que los subcontratistas inviertan en exceso en capacidad, acumulen excedentes de existencias y sufran tensiones de flujo de caja; en respuesta, los fabricantes de equipos originales (OEM) lanzan planes de reducción de costes que empujan los precios a la baja en toda la cadena, lo que en algunos casos desalienta aún más a los proveedores a invertir en la capacidad necesaria para cumplir los objetivos futuros, creando así un círculo vicioso (véase **FIGURA 8**).



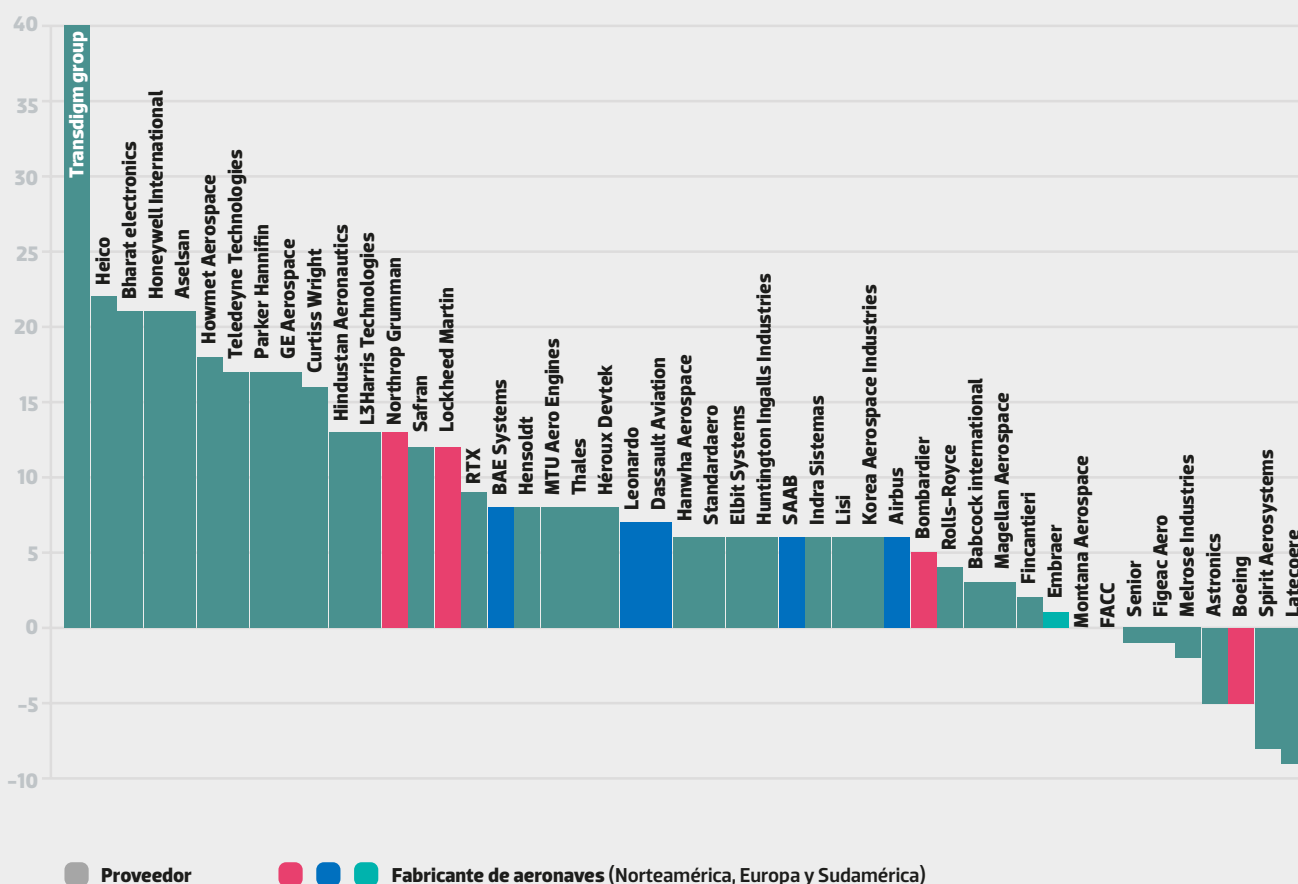
13. Reuters, UK's Senior cuts workforce to weather Boeing and Airbus problems, shares slump (Senior (R.U.) recorta plantilla para afrontar los problemas de Boeing y Airbus, y sus acciones se desploman), 8/10/2024: <https://www.reuters.com/world/uk/uk-senior-cuts-jobs-amid-aerospace-sector-challenges-2024-10-08/>

Muchas empresas más pequeñas disponen de un horizonte de previsión extremadamente corto: por ejemplo, en Francia, en 2025, solo el 12% de los subcontratistas aeroespaciales tiene una cartera de pedidos superior a un año¹⁴, a pesar de que Airbus y Boeing tienen la agenda completa para la próxima década. Los OEM pueden dar directrices sobre su producción más allá de un año para algunos proveedores, pero para un número significativo de proveedores, los contratos firmes solo se realizan con una antelación de entre 6 y 12 meses. Ese horizonte de previsión es insuficiente para invertir en el aumento de la producción, encontrar y contratar trabajadores, y convencer a bancos o nuevos accionistas para que financien las oportunidades de crecimiento. En la cadena de valor aeronáutica, los contratos firmes con los subcontratistas deben ampliarse para que los proveedores puedan invertir en el aumento de la capacidad de producción.

GRANDES CARTERAS DE PEDIDOS, PERO BENEFICIOS RELATIVAMENTE BAJOS

Paradójicamente, este récord de pedidos pendientes no se traduce en una alta rentabilidad para los fabricantes de aviones. Entre 2019 y 2024, muchos proveedores clave lograron márgenes EBIT de dos dígitos (a menudo superiores al 10% o más), mientras que Airbus se mantuvo en torno al 6% y Boeing registró una pérdida media de alrededor del 5% (FIGURA 9).

FIGURA 9: RENTABILIDAD DE LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA¹⁵



14. Direction générale des entreprises, Les sous-traitants aéronautiques face au défi de la montée en cadence (Los subcontratistas aeronáuticos ante el reto del aumento de la cadencia), julio de 2025: <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Publications/2025/Etudes/202507-aeronautique-sous-traitance.pdf>
 15. Usine nouvelle, Le classement des 80 premières entreprises mondiales de l'aéro les plus performantes financièrement (Clasificación de las 80 empresas aeronáuticas más rentables del mundo), 26/09/2024: <https://www.usinenouvelle.com/article/le-classement-des-80-premieres-entreprises-mondiales-de-l-aero-les-plus-performantes-financierement.N2219212>

Una comparación entre los fabricantes mundiales muestra que, independientemente del tamaño de la empresa, la variedad de segmentos o el volumen de la cartera de pedidos, la mayoría de los OEM tienen dificultades para superar el 10% de rentabilidad, con varios actores importantes, como Embraer y Bombardier, situándose en solo unos pocos puntos porcentuales, y Boeing registrando un resultado significativamente negativo. Esto significa que los fabricantes se encuentran atrapados entre la necesidad de inversiones masivas en capacidad industrial y nuevos programas, y la realidad de rendimientos estructuralmente modestos o incluso negativos.

CÓMO COMPLACER A LOS MERCADOS FINANCIEROS: CONSECUENCIAS PARA LA INDUSTRIA

En este contexto de márgenes débiles, los mercados financieros presionan a los OEM a «crear valor» a corto plazo mediante la remuneración de los accionistas y ambiciosas promesas de crecimiento. Boeing es el caso más extremo: entre 2013 y 2024, distribuyó alrededor de 65.500 millones de dólares a los accionistas a través de dividendos y recompras, frente a solo 35.500 millones de dólares invertidos en nuevos proyectos, la mayor parte de ellos después de la crisis del 737 MAX.

Airbus se ha mostrado más equilibrada, con una inversión de alrededor de 28.700 millones de euros frente a los 12.300 millones de euros distribuidos a los accionistas en el mismo periodo. Sin embargo, sigue sometida a una fuerte presión financiera a pesar de la participación parcial del Estado. Una forma de convencer a los inversores es anunciar objetivos de entrega agresivos, como en los planes actuales para 2025, pero cuando estos objetivos resultan inalcanzables, socavan la credibilidad, provocan recortes de gastos y propagan la inestabilidad en toda la cadena de suministro.

Al final, el esfuerzo por satisfacer a los mercados financieros con promesas de alto crecimiento y generosos dividendos puede terminar privando al sector de la inversión a largo plazo y la planificación previsible necesarias para fabricar realmente los aviones que las aerolíneas y los pasajeros piden.

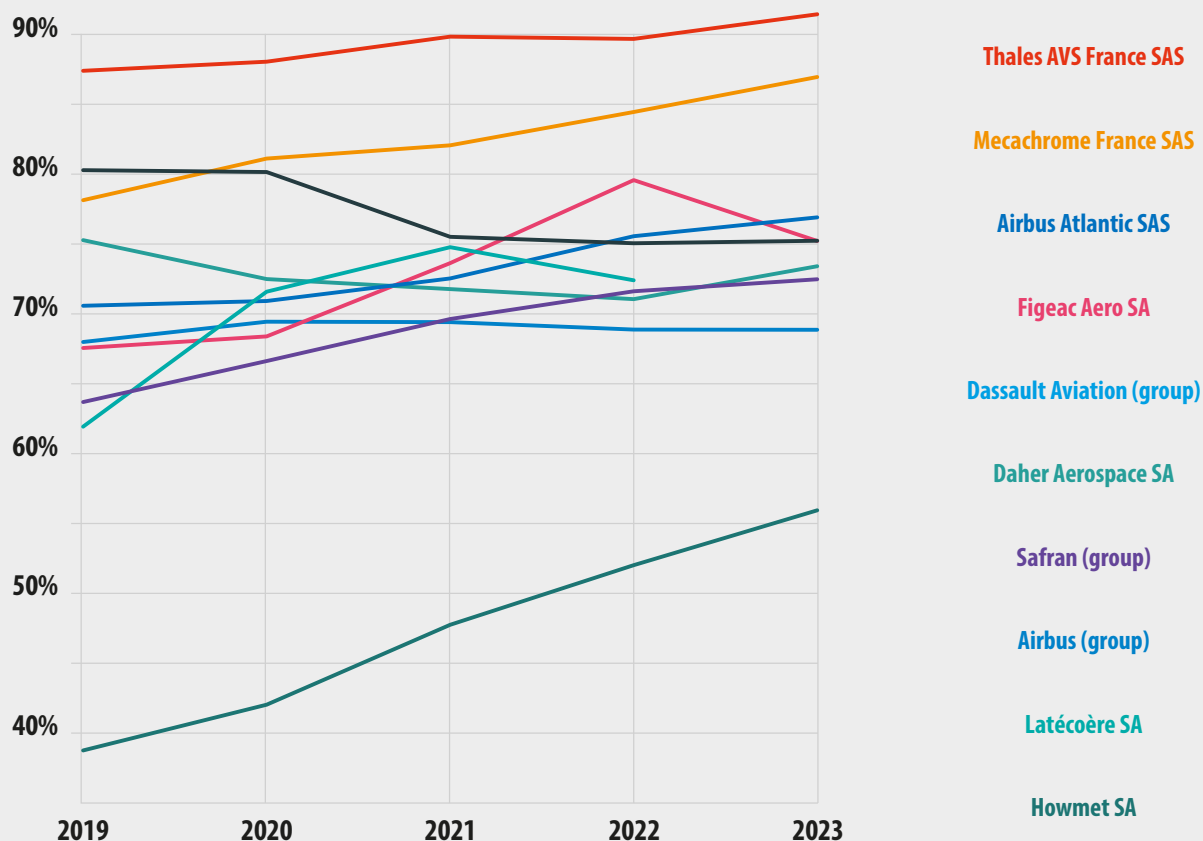
Aunque algunos proveedores logran mantener su valor, la mayoría se encuentra bajo una fuerte presión (a pesar de pertenecer a una industria en auge)

LA MAYORÍA DE LOS PROVEEDORES TARDARON MÁS DE CINCO AÑOS EN VOLVER AL NIVEL ANTERIOR A LA COVID-19

Aunque la demanda se ha recuperado notablemente, la recuperación financiera e industrial de los proveedores ha sido lenta y desigual. Las cifras de rentabilidad para 2019-2024 muestran que solo un puñado de grandes proveedores altamente especializados (Howmet, GE Aerospace, Safran, MTU) alcanza de forma constante un EBIT de dos dígitos, mientras que muchos actores del sector de las aeroestructuras se sitúan en torno a márgenes cero o negativos. El sector también está dominado estructuralmente por empresas de pequeña y mediana capitalización, con una plantilla típica de entre 100 y 600 trabajadores, lejos de la escala de Airbus, Safran o Rolls-Royce. Estas empresas más pequeñas no disponían de la liquidez y los balances sólidos requeridos para absorber el impacto de la COVID-19, por lo que les ha llevado más de cinco años volver a los niveles de actividad y rentabilidad anteriores a la crisis, y algunas aún no se han recuperado por completo. La limitada generación de liquidez desde 2020 se refleja en el envejecimiento de los activos de producción y en el aplazamiento de las inversiones de algunas empresas.

Este es el caso de una muestra analizada de empresas francesas (**FIGURA 10**).

FIGURA 10: TASA DE OBSOLESCENCIA DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE NUEVE EMPRESAS AERONÁUTICAS FRANCESAS (SEGÚN DATOS DEL BALANCE)



El gráfico de la tasa de obsolescencia se basa en información pública disponible en los balances de siete proveedores franceses (Daher, Howmet, Figeac, Airbus Atlantic, Mecachrome, Thales AVS y Safran) y dos fabricantes de aeronaves (Airbus y Dassault).

Parece que, para la mayoría de los proveedores, la tasa de obsolescencia de sus equipos y herramientas aumentó considerablemente entre 2019 y 2023. Esto significa que los equipos y herramientas están envejeciendo, lo que podría apuntar a una falta de inversión. Si se hubieran implementado inversiones para aumentar la productividad y la capacidad, la tendencia habría sido la contraria: una disminución de la tasa de obsolescencia de los equipos y herramientas.

A diferencia de estos proveedores analizados, los fabricantes de aeronaves invirtieron durante ese mismo período en sus equipos y herramientas, ya que su tasa de obsolescencia mejoró (Dassault) o se mantuvo prácticamente idéntica (Airbus).

La falta de inversión es una de las principales preocupaciones para lograr una aceleración de la producción que toda la industria está buscando. Especialmente si los proveedores no quieren o no pueden invertir. La falta de inversión suele estar relacionada con las dificultades para acceder a opciones de financiación económicas y con la falta de horizonte de previsión en su cartera de pedidos. Además de las costosas opciones de financiación, las crisis a corto plazo – como los retrasos en los objetivos de producción – consumen mucha liquidez, lo que reduce aún más la capacidad de algunos proveedores para invertir en sus plantas existentes.

LA TENDENCIA ACTUAL DE LA INDUSTRIA ES APLICAR EL ABASTECIMIENTO DUAL. ¿ES ESTO POSITIVO PARA LOS PROVEEDORES EUROPEOS?

Aunque desde el punto de vista de la mano de obra se tardó casi cinco años en volver a los niveles anteriores a la COVID-19, todavía hay muchas interrupciones en la cadena de suministro del sector. Un estudio sobre las principales empresas de la industria aeronáutica con sede en Francia, Reino Unido y Alemania muestra que el 64% de las empresas se enfrentó a interrupciones en la cadena de suministro en 2025¹⁶, frente al 66% en 2024¹⁷. En cuanto a las interrupciones en la cadena de suministro, no se observan mejoras significativas, lo que sugiere que la industria se enfrenta a problemas estructurales.

En respuesta a las recientes interrupciones en la cadena de suministro, los OEM y los principales proveedores están implementando modelos de abastecimiento dual (local/internacional). Una encuesta de 2024 muestra que casi una cuarta parte de las empresas ya dispone de una estructura mundial con una cadena de suministro local paralela, y se espera que esta cuota crezca en los próximos años¹⁸. Según dicho estudio, algunos OEM ya demuestran que un tercio de su cadena de suministro es de doble origen (local e internacional). Es probable que la cuota de suministro exclusivamente europeo se reduzca en los próximos años. En 2024, estos mismos OEM indican que menos de una cuarta parte de sus proveedores es exclusivamente europea (sin otra fuente de suministro aparte de la europea). Esto pone de relieve lo internacionalizada que se ha vuelto la base de aprovisionamiento de los principales OEM.

Por ejemplo, Safran ha formalizado este enfoque: su director general describe una «estrategia de resiliencia» destinada a evitar la dependencia de una única fuente o un único punto de fallo¹⁹. En la práctica, esto significa que los proveedores europeos tradicionales compiten ahora directamente con sus rivales no europeos por los mismos programas.

Las fuentes dobles de aprovisionamiento refuerzan el poder de negociación de los OEM y mejoran la resiliencia, pero también intensifican la competencia de precios y reducen la seguridad del volumen para los proveedores europeos. En lugar de establecer asociaciones industriales profundas y a largo plazo con un proveedor fundamental, los OEM mantienen una fuente alternativa en reserva, lo que limita estructuralmente el horizonte de

16. Roland Berger, Aerospace: Building resilient supply chains (Industria aeroespacial: crear cadenas de suministro resilientes), 3 de julio de 2025: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Aerospace-supply-chain-report-2025-Is-the-crisis-over.html>

17. Roland Berger, Aerospace: Building resilient supply chains (Industria aeroespacial: crear una cadena de suministro resiliente), 6 de junio de 2024: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Aerospace-supply-chain-report-2024-Is-the-crisis-over.html>

18. Ibid

19. BFM Business, Aéronautique : la chaîne de production de l'usine Latécoère menacée de délocalisation (Aeronáutica: la cadena de producción de la fábrica Latécoère amenazada de deslocalización), 16 de octubre de 2025: https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/aeronautique/safran-veut-eviter-d-etre-dependants-d-une-source-unique-le-groupe-choisit-le-maroc-plutot-que-la-france-pour-construire-de-nouvelles-usines_AD-202510160439.html

previsión y hace que las decisiones de inversión sean más arriesgadas para las pymes y las empresas de mediana capitalización europeas.

En general, para la industria, las fuentes dobles de aprovisionamiento también generan complejidad y costes adicionales. Las fuentes dobles de aprovisionamiento aumentan potencialmente los riesgos dentro del tejido industrial europeo, que está luchando por estructurarse para satisfacer este alto nivel de demanda, ya que algunas actividades adicionales se trasladan a otras partes del mundo. La actual fragilidad de la base industrial aeronáutica europea está impidiendo una inversión adecuada, mientras que las inversiones fuera de Europa siguen creciendo.

¿DÓNDE SE FABRICARÁ LA DEMANDA ADICIONAL DE AVIONES? ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS DE REUBICACIÓN?

La industria aeronáutica está mucho más protegida contra la reubicación que otras industrias, como el sector del automóvil. De hecho, las competencias y las restricciones normativas hacen que la reubicación sea más difícil y costosa. Por razones de seguridad, cada nueva planta debe obtener certificaciones específicas del organismo regulador o del fabricante de aeronaves, lo que requiere tiempo y recursos.

Por otro lado, sin embargo, los grandes contratos de aviones suelen incluir medidas compensatorias. Se supone que los proveedores y los fabricantes de aviones deben proporcionar beneficios económicos o industriales al país comprador como parte de una compra importante de aviones. En consecuencia, los fabricantes de aviones están presionando a sus proveedores para que trasladen parte de su actividad al país comprador. Aunque esta política afecta a los trabajadores europeos, en la mayoría de los casos los sindicatos o los representantes de los trabajadores desconocen el alcance exacto de las medidas compensatorias.

Si la compensación es una motivación para la reubicación, las empresas también la están aprovechando de forma proactiva para proteger o aumentar sus márgenes. Bajo el pretexto de buscar la solución más rentable, algunos de los principales actores están trasladando o ampliando cada vez más su producción a países con salarios más bajos. El riesgo de reubicación parece mayor para los subcontratistas que fabrican según especificaciones del cliente o para las actividades que requieren mucha mano de obra, como las aeroestructuras. Sin la información adecuada, los representantes de los trabajadores no pueden saber con precisión qué parte de la reubicación se debe a medidas de compensación y qué parte a una iniciativa proactiva de la empresa.

Las tareas complejas y especializadas también pueden ser reubicadas. Por ejemplo, por primera vez en su historia, Safran está instalando líneas de montaje final de motores a reacción fuera de Europa, con importantes inversiones en Casablanca (Marruecos) y Querétaro (México) para el montaje y la capacidad de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) del LEAP-1A. Estos proyectos crean miles de puestos de trabajo en Marruecos y México, mientras que en Europa las nuevas instalaciones tienden a estar altamente automatizadas y crean relativamente pocos puestos de trabajo nuevos. Como ya es habitual en la mayoría de las empresas del sector aeronáutico, habrá competencia interna en Safran entre la línea de montaje europea y la africana.

LA NECESIDAD DE INVERTIR MÁS PARA ALCANZAR Y SATISFACER LA DEMANDA

En un momento en el que el sector necesita inversiones masivas (digitalización, automatización, descarbonización, aumento de la capacidad), muchos proveedores tienen un margen limitado para invertir. Como se ha mostrado anteriormente, la mayoría de las empresas del ecosistema son pymes o empresas de mediana capitalización con recursos financieros mucho más reducidos que los grandes actores. Incluso entre los proveedores más grandes, la rentabilidad es muy desigual; varios especialistas en aeroestructuras se acercan al EBIT cero o se sitúan por debajo del mismo para 2019-2024, lo que les deja poca liquidez interna para financiar nuevos equipos o tecnologías verdes.

Al mismo tiempo, se enfrentan a una impresionante serie de retos estructurales: presión sobre los precios, escasez de mano de obra, dificultades de suministro, consolidación, necesidades de automatización, requisitos de descarbonización y una ausencia persistente de horizonte de previsión en cuanto a los futuros volúmenes. Para muchos proveedores pequeños y medianos, formar parte de una industria «en auge» significa, por lo tanto, hacer frente simultáneamente a carteras de pedidos llenas, márgenes reducidos, riesgo de reubicación e inversión insuficiente, mientras que solo un pequeño grupo de proveedores grandes y de alto valor añadido es realmente capaz de mantener y aumentar su cuota del valor creado.

La descarbonización afectará a la industria, y aún existen muchas incertidumbres sobre cuál es la solución adecuada

La industria del transporte aéreo representa el 2,5% de las emisiones globales de CO₂ y hasta el 5% del calentamiento global. Los aviones contaminan más cuando vuelan y casi dos tercios de las emisiones del sector provienen de los vuelos de larga distancia, que representan menos de un tercio de todos los vuelos. Es el hecho de viajar y volar el que contamina, lo que supone un enorme reto para la sostenibilidad de la industria.

El sector no cuenta con una tecnología «milagrosa» a corto plazo, a diferencia del sector del automóvil. A diferencia de los coches, no existe una solución tecnológica a corto plazo para la aviación. Además, parece probable que el mercado se fragmente en torno a diferentes tecnologías competidoras: aviones híbridos y eléctricos para trayectos cortos, de hidrógeno para trayectos medios y de combustible sostenible de aviación (SAF por sus siglas en inglés) para aviones de largo recorrido.

En resumen, sigue habiendo mucha incertidumbre en torno a las elecciones tecnológicas necesarias para fabricar aviones ecológicos, y la cuestión del reparto de riesgos entre los actores de la industria parece inevitable.

La principal palanca actual (SAF) se describe como «insegura»: la producción no está aumentando lo suficientemente rápido, la renovación de la flota es demasiado lenta y las inversiones necesarias en la producción de SAF son poco realistas en comparación con la hoja de ruta «*Net Zero Roadmap*» (Hoja de ruta hacia cero emisiones netas). Existe un largo historial de objetivos de SAF no cumplidos (**FIGURA 11**: 20 años de promesas incumplidas por parte de la IATA), lo que subraya la incertidumbre sobre el camino actual hacia la descarbonización.

Al mismo tiempo, la normativa se está endureciendo (CS3D, ReFuelEU: las cuotas obligatorias de SAF ascienden al 70% en 2050), lo que obliga estructuralmente a cambios en el modelo de negocio, la huella industrial y las inversiones. Sin embargo, la hoja de ruta actual centrada en los SAF parece incierta y casi irrealista: los SAF siguen siendo entre dos y cuatro veces más caros que el combustible para aviones actual²¹, y la producción mundial de SAF está actualmente muy por detrás de la trayectoria necesaria para lograr un sector de la aviación descarbonizado.

Esto significa que el sector debe buscar otras palancas tecnológicas (reducción de peso, arquitectura de propulsión, electrificación, nuevas aleaciones, etc.) e implica que no existe una única vía tecnológica obvia. El hidrógeno se presenta explícitamente como una solución a largo plazo, aún poco desarrollada, y Airbus ha pospuesto su calendario para los aviones de hidrógeno, lo que reafirma una vez más que la elección tecnológica aún no está consolidada.

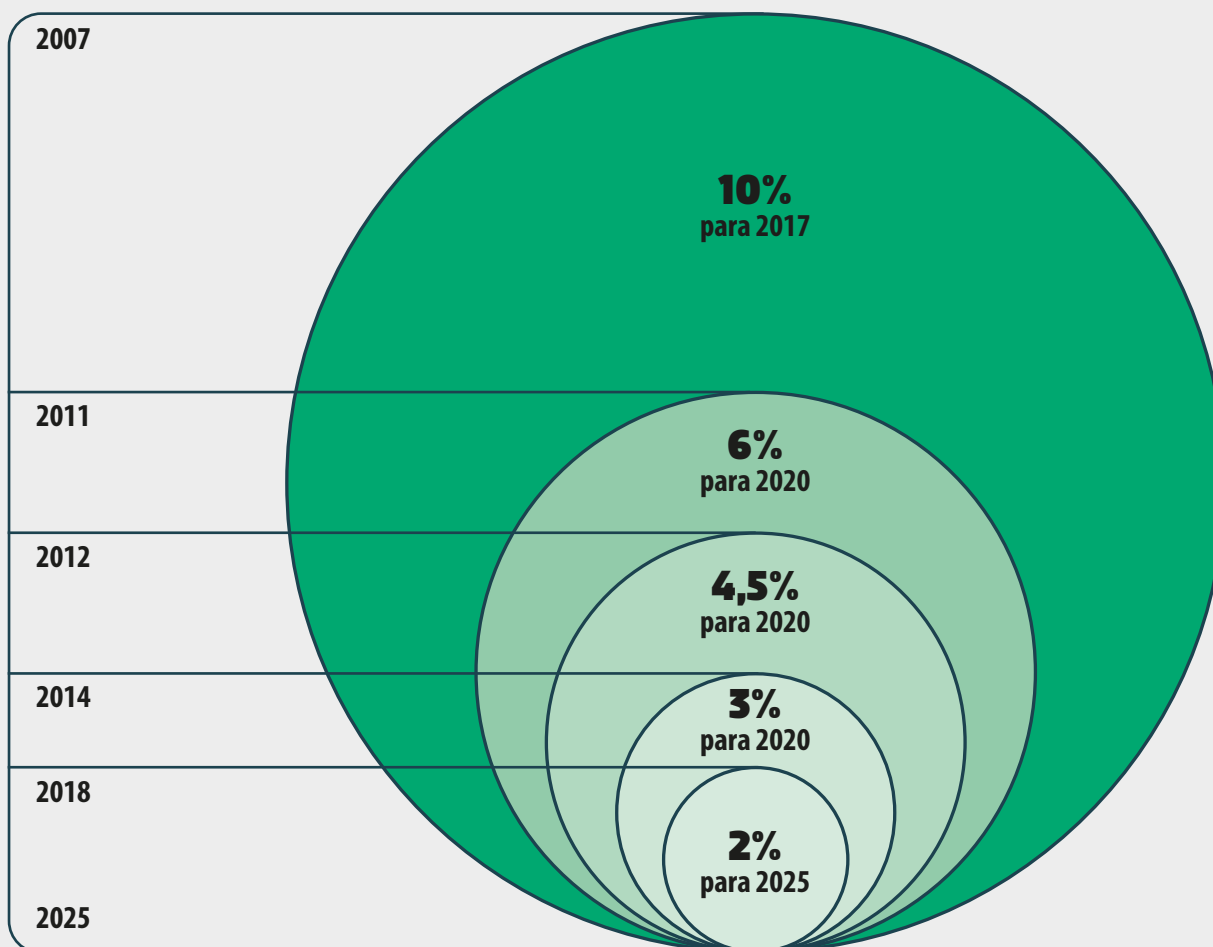
Existen muchos obstáculos para la descarbonización, también financieros, especialmente para los proveedores y subcontratistas. Los proveedores y subcontratistas disponen de recursos financieros y humanos limitados para trabajar en los aviones del futuro. Apenas pueden seguir el ritmo del aumento de la producción, por no hablar de prepararse para las nuevas tecnologías ecológicas.

Esto plantea la pregunta de cómo podrán posicionarse los subcontratistas aeronáuticos europeos ante los retos a medio plazo que plantean los aviones ecológicos, especialmente en caso de avances tecnológicos. Si las tecnologías actuales no logran descarbonizar los aviones, será necesaria una nueva cadena de suministro para los aviones ecológicos. ¿Cómo se producirá la transición de la cadena de suministro actual a la nueva? ¿Qué repercusiones podría tener esto en los trabajadores?

20. Wearepossible, Missed Targets - A brief history of aviation climate targets (Objetivos no alcanzados: una breve historia de los objetivos climáticos de la aviación), mayo de 2022: <https://static1.squarespace.com/static/5d30896202a18c0001b49180/t/6273db16dcb32d309eaf126e/1651759897885/Missed-Targets-Report.pdf>

21. Bain, Air Travel Forecast to 2040: Geopolitics and the Carbon Challenge (Previsiones para el transporte aéreo hasta 2040: geopolítica y el reto del carbono), 24/07/2025: <https://www.bain.com/fr/insights/air-travel-forecast-interactive/>

FIGURA 11: 20 AÑOS DE PROMESAS INCUMPLIDAS, POSPUESTAS O ABANDONADAS POR LA IATA²⁰



La posición de liderazgo de Europa en la industria aeronáutica no puede darse por segura, especialmente teniendo en cuenta la alteración que provocarán los aviones ecológicos. La crisis del sector del automóvil ilustra cómo incluso una industria europea altamente innovadora y antaño próspera puede verse significativamente debilitada cuando no se anticipan y gestionan eficazmente las grandes transiciones tecnológicas y la necesaria adaptación de las capacidades e infraestructuras industriales. La ASD llegó a una conclusión similar en su informe estratégico para la industria a partir de 2025²².

Según el estudio de 2025 *Ending European Naivety* (Acabar con la ingenuidad europea), 16 de los 19 sectores industriales de Europa se enfrentan a riesgos críticos²³. La aeronáutica sigue siendo uno de los pocos sectores que continúa demostrando resiliencia y crecimiento. Esta situación subraya la necesidad de aprender de los errores del pasado en la política industrial de la UE, con el fin de evitar que el sector aeroespacial se enfrente a una crisis similar en un futuro próximo.

Las siguientes recomendaciones elaboradas en este documento tienen por objeto permitir que toda la industria, incluidos los trabajadores y los proveedores, logren una Transición Justa.

22. ASD, A European industrial strategy for civil aeronautics (Una estrategia industrial europea para la aeronáutica civil), 2/12/2025: https://umbraco.asd-europe.org/media/Isror1av/industrial-strategy-for-ca_web_singlepages.pdf?rmode=pad&v=1dc62fdf1b59750

23. Syndex, Ending European Naivety (Acabar con la ingenuidad europea), 5/12/2025: <https://www.syndex.eu/news/news/european-industry-tipping-point-new-study-syndex>

RECOMENDACIONES PARA REFORZAR LA COORDINACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO AERONÁUTICA EUROPEA

Recomendación 1

ACTUALIZAR UNA ESTRATEGIA INDUSTRIAL EUROPEA PARA LA AVIACIÓN CIVIL CENTRÁNDOSE EN LA SOBERANÍA Y CUESTIONES DE TRANSICIÓN JUSTA (P. EJ.: EL LIBRO BLANCO EUROPEO SOBRE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA), CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES EUROPEOS COMO ELEMENTO CLAVE

Preocupación

A pesar de que Europa cuenta con una larga y exitosa trayectoria aeronáutica y una densa red de clústeres regionales, el marco político actual no ha seguido el ritmo de la integración, globalización y fragilidad que ha adquirido la cadena de valor. La industria sigue estando muy arraigada en Europa Occidental y el Reino Unido, pero depende de una base de subcontratación fragmentada compuesta principalmente por pymes y empresas de mediana capitalización, muchas de las cuales no aparecen en las estadísticas y operan en múltiples sectores. Al mismo tiempo, la aviación civil está muy orientada a la exportación, ya que la mayoría de los aviones se fabrican en Europa pero se venden en todo el mundo, y el crecimiento futuro de la demanda provendrá principalmente de terceros países. Esta combinación de dependencia estratégica de las exportaciones, complejidad de las cadenas de suministro transfronterizas (incluido el papel fundamental del Reino Unido tras el Brexit) y resiliencia desigual a lo largo de la cadena de valor plantea cuestiones de soberanía (control sobre capacidades, datos y puestos de trabajo críticos) y Transición Justa (quién paga y quién se beneficia de la transición ecológica y tecnológica). Por lo tanto, es necesaria una estrategia industrial europea actualizada, por ejemplo, mediante un Libro Blanco sobre la industria aeronáutica europea, para identificar la cadena de valor completa, incluir a los clústeres y subcontratistas (no solo a los OEM) e integrar explícitamente tanto la soberanía como la justicia social y territorial, al tiempo que se involucra al Reino Unido como socio central en este ecosistema europeo.

Recomendación 2

DESARROLLAR UNA NUEVA POLÍTICA DE REPARTO DE RIESGOS ENTRE LOS CONTRATISTAS PRINCIPALES Y LOS SUBCONTRATISTAS EUROPEOS: EL OEM DEBE ASUMIR UNA MAYOR PROPORCIÓN DEL RIESGO EN COMPARACIÓN CON LA SITUACIÓN ACTUAL

Directrices para el sector a diferentes niveles, incluido el mundial

Preocupación

Los principales OEM dependen de miles de proveedores en distintos continentes. Cualquier desajuste entre estos actores genera un riesgo sistémico. Sin armonización, la gestión de riesgos se fragmenta y se vuelve reactiva dentro de la industria. Por otro lado, las asociaciones a largo plazo mejoran la estabilidad y reducen las relaciones conflictivas, lo cual favorece el empleo.

Los compromisos de entrega de los OEM también les deben comprometer con los proveedores

Preocupación

Los cambios en las previsiones y las tarifas afectan a los proveedores: los OEM cambian sus objetivos y los proveedores asumen un coste significativo a causa de ello (sobreinversión, capacidad no aprovechada, despidos). Las repetidas revisiones a la baja de las previsiones de entrega han afectado a toda la industria en los últimos años.

Promover estructuras de compra centralizadas para las materias primas

Preocupación

El riesgo en materia de existencias y precios suele recaer sobre los proveedores: ellos pagan las materias primas, pero los precios no siempre se ajustan adecuadamente al aumento de los costes de las mismas. Además, los proveedores se ven afectados si los OEM cambian de planes, debido a existencias excesivas o insuficientes de materias primas. Problemas de flujo de caja debido a que se compran materias primas, pero ya no se necesitan las piezas.

Reequilibrar los riesgos en situaciones excepcionales (energía, inflación, crisis)

Preocupación

Muchos proveedores (especialmente los de aeroestructuras) registraron un EBIT cercano a 0 o negativo entre 2019 y 2024. Durante la crisis de la COVID-19, estos proveedores casi no tenían margen de maniobra: los bajos márgenes, el envejecimiento de los equipos y las numerosas presiones paralelas hacen que las nuevas crisis sean inmanejables.

Trabajar para ampliar la duración de los contratos y compromisos entre todas las partes

Preocupación

Los OEM y los grandes proveedores disfrutan de un horizonte de previsión muy amplio de los pedidos, mientras que muchos subcontratistas por debajo del nivel 2 tienen menos de un año de horizonte de previsión. A pesar de formar parte de una industria en auge, su cartera de pedidos es insuficiente para invertir en capacidad de producción adicional o contratar personal, por lo que se pierden oportunidades de crecimiento.

Recomendación 3

MEJORAR LA DISPONIBILIDAD DE LIQUIDEZ PARA LOS PROVEEDORES AERONÁUTICOS

Introducir plazos de pago fiables por parte de los OEM

Preocupación:

Muchas pymes y empresas de mediana capitalización operan con márgenes muy reducidos y flujos de caja frágiles; los retrasos en los pagos por parte de los OEM agravan el círculo vicioso de los problemas de flujo de caja que ya destacamos para los subcontratistas.

Reducir los plazos de pago de los proveedores: crear una norma europea para la industria

Preocupación:

El sector está dominado por pymes y empresas de mediana capitalización con recursos financieros limitados, que actualmente se ven atrapadas entre largos plazos de pago, la presión sobre los precios y la necesidad de aumentar la producción.

Incorporar la financiación de inversiones en los contratos de subcontratación

Preocupación:

Muchos proveedores cuentan con equipos obsoletos y «muy poco margen de maniobra» para invertir tras años de crisis, mientras que la aceleración y las nuevas tecnologías requieren importantes inversiones de capital.

Crear una política específica del Banco Europeo de Inversiones (BEI) para los subcontratistas del sector aeroespacial

Preocupación:

El sector debe financiar la transformación (automatización, descarbonización, nuevos programas), pero muchos proveedores carecen de liquidez interna y garantías, especialmente aquellos que no pertenecen al pequeño grupo de actores altamente rentables.

Recomendación 4

EXIGIR COMPROMISOS DE EMPLEO E INVERSIÓN A CAMBIO DE SUBVENCIONES PÚBLICAS PARA EL SECTOR AEROESPACIAL

Preferencia europea

Contenido:

En un contexto de tensión geopolítica, una cadena de suministro geográficamente más cercana y políticamente alineada aumenta la resiliencia de la industria aeronáutica. Además, sin esa preferencia, la deslocalización a corto plazo impulsada por los costes podría erosionar gradualmente la base industrial europea en algunas partes de la cadena de suministro.

Una parte definida de la creación de valor y la producción debe realizarse en las regiones que aportan los recursos financieros correspondientes

Contenido:

Si las empresas reciben financiación pública para apoyar a la industria (en I+D, apertura de fábricas, etc.), deben comprometerse a producir en las regiones que aportan estos medios financieros. Sin retorno regional visible, el apoyo político se erosiona, lo que pone en peligro la necesaria financiación futura de los programas.

Incluir sistemáticamente la negociación colectiva y un número mínimo de prácticas y formación como condición para la financiación pública

Contenido:

El sector no solo se enfrenta a una escasez de mano de obra y de personal cualificado, sino también a una inversión insuficiente y un envejecimiento de los equipos, especialmente entre las pymes y las empresas de mediana capitalización, que tienen «muy poco margen de maniobra» para invertir en el futuro. Condicionar las ayudas públicas a unos niveles mínimos de prácticas y formación garantiza que las subvenciones no solo apoyen la recuperación a corto plazo, sino que también recuperen la mano de obra cualificada necesaria para mantener la producción local y las futuras transiciones industriales.

Recomendación 5

INVOLUCRAR A LOS SUBCONTRATISTAS EN LA I+D PARA LOS AVIONES DEL FUTURO, EN PARTICULAR RESERVANDO UNA CUOTA MÍNIMA DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA PARA AVIONES A LAS PYMES

Coordinar el sector a nivel de la UE y mejorar la coordinación entre contratistas y subcontratistas

Contenido:

El camino hacia las aeronaves ecológicas sigue estando marcado por importantes incertidumbres tecnológicas, normativas y de mercado. Estas incertidumbres limitan las decisiones de inversión en toda la cadena de valor, especialmente para las pequeñas y medianas empresas con una capacidad financiera limitada. Por lo tanto, es esencial adoptar un enfoque coordinado y alineado con la industria para el desarrollo y la maduración de tecnologías revolucionarias, con el fin de reducir el riesgo de la innovación y proporcionar una mayor seguridad en la planificación. Paralelamente, deben armonizarse y acelerarse los procesos normativos para acortar el tiempo de comercialización y reducir los costes incurridos entre las fases de I+D y el despliegue comercial.

Los fondos públicos para investigación deberían dirigirse a más subcontratistas

Contenido:

Los proveedores disponen de «muy poco margen de maniobra» para invertir tras las recientes crisis. Los proveedores deben implicarse más en la investigación para estar preparados a formar parte de la próxima cadena de valor aeronáutica.

Vincular las subvenciones públicas y la I+D cofinanciada a la producción y fabricación locales

Contenido:

Varios casos demuestran que las ayudas públicas pueden acabar financiando conocimientos técnicos que posteriormente se reubican: Airbus ha ido reubicando progresivamente parte de su base de proveedores y su nueva capacidad a países con menores costes, como Marruecos, la India y México, mientras que ejemplos como el de Latecoère ilustran cómo una «fábrica del futuro» cofinanciada en Francia acabó cerrando y trasladando su actividad a México y la República Checa por motivos de competitividad. Por lo tanto, la I+D y las inversiones industriales subvencionadas que dan lugar a la producción en el país financiador son esenciales para proteger la base industrial local y las capacidades estratégicas financiadas por los contribuyentes.

Recomendación 6

FORTALECER LOS CLÚSTERES AERONÁUTICOS EUROPEOS INTENSIFICANDO LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES INTERESADAS DE CADA REGIÓN (EMPRESAS DE DIFERENTES SECTORES, SINDICATOS, UNIVERSIDADES, ETC.)

Aumentar la visibilidad del sector aeronáutico, en particular de las pymes y las empresas de mediana capitalización, en el mercado laboral local

Contenido:

Las empresas del sector aeronáutico se enfrentan a una escasez de mano de obra, especialmente las pymes y las empresas de mediana capitalización. A menudo, la industria aeronáutica carece de visibilidad en el mercado laboral local y es necesario mejorar la formación profesional a nivel local.

Crear trayectorias de carrera entre los subcontratistas y los OEM con el fin de aumentar la visibilidad en el mercado laboral; desarrollar mecanismos de comisión de servicios y de reparto de puestos de trabajo entre empresas del sector

Contenido:

Para ofrecer mejores oportunidades laborales a los trabajadores, se pueden crear carreras profesionales comunes y organizadas entre subcontratistas y contratistas. Al unirse a un programa específico, los trabajadores pueden trabajar en diferentes empresas locales de la industria aeronáutica con el fin de mejorar sus competencias y compartir experiencias. Las carreras profesionales entre estas diferentes empresas están organizadas por el clúster aeronáutico, que también organiza la financiación de dichas carreras. En este programa, los trabajadores pueden acceder a una carrera profesional atractiva y las empresas pueden obtener un mayor horizonte de previsión de su volumen de negocios.

Establecer una coordinación local entre las empresas sobre cuestiones transversales (adquisición de materias primas, ciberseguridad, etc.)

Contenido:

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a retos similares en materia de aprovisionamiento, ciberseguridad o escasez de mano de obra, al tiempo que disponen de recursos limitados. En estos ámbitos, la coordinación local puede ayudar a las empresas a superar estos retos.

Continuar y aumentar el apoyo a la ciberseguridad de los OEM para los proveedores

Contenido:

La ciberseguridad es una amenaza para toda la industria aeronáutica y los OEM ya están prestando apoyo a sus cadenas de suministro en estos temas. La ciberseguridad supone una carga demasiado pesada para que la soporten solo los proveedores, por lo que se debe mantener el apoyo de los OEM.

Compartir información con los representantes de los trabajadores de los principales contratistas en sus cadenas de suministro aeroespaciales para permitir la coordinación entre los trabajadores de la cadena de suministro y los principales contratistas

Contenido:

Los representantes de los trabajadores de los OEM no siempre tienen una visión general de su cadena de suministro. Esta información debería compartirse con los representantes de los trabajadores, ya que estos pueden ayudar a anticipar las dificultades en la cadena de suministro. Esto también crearía nuevos canales de comunicación para identificar las dificultades dentro de la cadena de suministro a través de la representación de los trabajadores.

Recomendación 7

HACER QUE TRABAJAR EN EL SECTOR AERONÁUTICO RESULTE MÁS ATRACTIVO

Todas las empresas deben contar con estructuras de representación de los trabajadores

Contenido:

Deberían implantarse estructuras de representación de los trabajadores en todas las empresas del sector aeronáutico para garantizar una toma de decisiones equilibrada, proteger los derechos de los trabajadores, reforzar el diálogo social y mejorar la estabilidad y el rendimiento de la organización a largo plazo.

Todas las empresas deben contar con convenios colectivos

Contenido:

Todas las empresas del sector aeronáutico deberían estar cubiertas por convenios colectivos. Esto permitiría establecer un marco estructurado y transparente para las condiciones de trabajo, los salarios y los derechos, garantizando la equidad y la previsibilidad tanto para los empleadores como para los trabajadores. También es un elemento importante para hacer que el sector resulte más atractivo para los trabajadores.

Establecer mecanismos permanentes de suspensión de contrato en los distintos países europeos a los que puedan recurrir los subcontratistas en caso de crisis económica para evitar la pérdida de puestos de trabajo y competencias

Contenido:

Durante la crisis de la COVID-19, se observaron enormes diferencias en los recortes de empleo entre países como Alemania, que cuentan con planes de suspensión de contrato indefinidos, y países que carecen de estos mecanismos, como el Reino Unido.

Los planes de suspensión de contrato son herramientas probadas para mantener las competencias clave y los puestos de trabajo durante una crisis, lo que permite a estas empresas recuperarse.

Las empresas (proveedores y OEM) deberían alcanzar una tasa mínima de prácticas y formación. Si las empresas no alcanzan esa tasa, deben pagar una multa que se destinará a fondos nacionales para apoyar la formación en el sector aeronáutico

Contenido:

Las empresas se quejan de la falta de trabajadores cualificados. Las prácticas y la formación son herramientas probadas y útiles para superar estos retos. En algunos países, como Alemania, se incluye una tasa mínima de prácticas en algunos convenios colectivos. Debería ser obligatorio establecer una tasa mínima de prácticas para formar a suficientes trabajadores cualificados. Si no se alcanza dicha tasa, la empresa debería pagar una multa para financiar el sistema de formación y compartir la carga que esta supone.

Introducir organizaciones laborales favorables a la vida familiar y apoyar iniciativas como guarderías organizadas por la empresa, escuelas locales bien equipadas y un buen transporte público

Contenido:

Los trabajadores no son solo asalariados, sino que a menudo también son padres y cuidadores cuya estabilidad afecta directamente a la productividad y al bienestar. Apoyarles ofreciendo, por ejemplo, guarderías organizadas por la empresa, acceso a escuelas locales de calidad y transporte público fiable, reduce el estrés, mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal y promueve la igualdad de oportunidades, especialmente para las mujeres. Estas medidas refuerzan el atractivo del sector, la retención de trabajadores, la cohesión social y la sostenibilidad a largo plazo de la mano de obra.

Ofrecer a los trabajadores una mayor flexibilidad en cuanto a horarios laborales, especialmente a los trabajadores de cuello azul

Contenido:

La flexibilidad en el centro de trabajo es una petición importante por parte de los trabajadores. Con la pandemia de la COVID-19, el uso del teletrabajo ha aumentado considerablemente entre los trabajadores de cuello blanco, y gran parte de ellos aprecia la flexibilidad que esto implica. Los trabajadores de cuello azul buscan una flexibilidad similar, y estos también son objetivos alcanzables para la industria. Basándose en varios estudios de casos, la fundación Hans Böckler Stiftung, en un estudio de 2021, demuestra cómo se puede ofrecer más flexibilidad a los trabajadores de la industria organizando el trabajo de otra manera²⁴.

24. Hans Böckler Stiftung, Selbstorganisierte teamarbeit in betriebs- und dienstvereinbarungen (Trabajo en equipo autoorganizado en acuerdos empresariales y de servicio), Estudio n.º 456, abril de 2021

Recomendación 8

FACILITAR EL ACCESO A SOLUCIONES FINANCIERAS ECONÓMICAS PARA LA INDUSTRIA EUROPEA, INCLUIDA LA INDUSTRIA AERONÁUTICA Y SU CADENA DE SUMINISTRO

Redirigir el ahorro privado europeo hacia la industria europea

Contenido:

El informe Draghi sobre el futuro de la competitividad europea señala que el ahorro privado de los hogares es mayor en la UE (1,39 billones de euros) que en los Estados Unidos (840 000 millones de euros), pero que, en la actualidad, este ahorro no se canaliza hacia inversiones productivas²⁵. Deben crearse mecanismos para facilitar el uso de este ahorro de los hogares en favor de la industria europea.

Crear opciones de financiación a bajo coste y a largo plazo para la industria europea

Contenido:

La industria europea carece de acceso a opciones de financiación a bajo coste y a largo plazo. Esto es especialmente cierto para la cadena de suministro aeronáutica, que está teniendo dificultades para financiar su crecimiento a pesar de las excelentes perspectivas de crecimiento.

Crear un equivalente a la cuenta de ahorro francesa Livret A para la industria europea, incluidos los subcontratistas aeroespaciales

Contenido:

Una herramienta para redirigir los ahorros domésticos hacia inversiones a largo plazo en la industria podría ser ampliar mecanismos financieros específicos a la industria, como el Livret A francés. Estos mecanismos permiten reorientar los ahorros privados hacia empresas privadas de un sector específico, mientras que los depósitos están garantizados por el Estado. Un banco público coordina la asignación de los fondos. Los hogares se benefician de una inversión casi sin riesgo y las empresas obtienen acceso a financiación económica. El banco público diversifica el riesgo entre múltiples empresas y aprovecha los objetivos de rentabilidad de las inversiones a más largo plazo en comparación con los de las instituciones privadas.

25. M. Draghi, The future of European competitiveness (El futuro de la competitividad europea), Parte A, septiembre de 2024

Aumentar la participación de los trabajadores en el capital social

Contenido:

Un aumento de la participación accionarial de los trabajadores no ejecutivos puede ser beneficioso tanto para los trabajadores como para la empresa. Estudios académicos han demostrado que una mayor participación accionarial de los trabajadores no ejecutivos puede aumentar el rendimiento de la empresa, lo que se traduce en una mayor innovación, mayores inversiones productivas, menores costes de endeudamiento y un mejor rendimiento medioambiental.

Fomentar las inversiones públicas en empresas de importancia estratégica europea para el sector

Contenido:

Algunas empresas del sector aeronáutico tienen una importancia estratégica. Puede ser necesario realizar inversiones públicas directas en estas empresas para garantizar la estabilidad de los accionistas y la estrategia, la alineación de su estrategia con los intereses europeos y su independencia.