



Dimensión comercial del programa A400M

EDUARDO GARCÍA JULIÁN
Teniente Coronel de Intendencia

El Programa A400M ha supuesto, desde el punto de vista comercial, un enfoque innovador en el panorama de los proyectos militares en los países de nuestro entorno. En este caso, el cliente, o comprador según se tipifica en el Contrato, se posiciona en un status de menor grado de implicación en lo concerniente al desarrollo del sistema. Ello no ocurre en otros proyectos militares en los que la más estrecha participación del cliente en las fases iniciales de diseño y desarrollo y en la definición de las diferentes soluciones técnicas se plasma en un despliegue de medios humanos de mucha mayor envergadura por parte de las naciones participantes.

Uno de los compromisos fundamentales entre las partes (OCCAR como comprador y Airbus Mi-

litary SL como vendedor) fue la consecución de una capacidad basada en una especificación registrada contractualmente. El comprador ofrece así un amplio margen de libertad para que el fabricante alcance la especificación sin inmiscuirse en detalles técnicos y comprometiéndose a la financiación de un programa con un amplio horizonte temporal. Al mismo tiempo, se acepta una política de subcontratación por parte del contratista principal sólo sujeta a la obtención de un reparto de trabajo proporcional a la participación de cada nación. A ello se suma la obligación para el vendedor de suministrar una serie de productos, servicios e información técnica en el área del apoyo logístico integrado.



El contrato, firmado en mayo de 2003, engloba, por tanto, el diseño, desarrollo y producción de la flota comprometida por las naciones participantes y el componente de apoyo antes apuntado. Como consecuencia, tenemos ante nosotros una referencia documental única para una parte muy significativa del ciclo de vida completo del avión, quedando fuera de su ámbito el periodo de apoyo en servicio. Para esta fase aun queda por concretar el memorando de entendimiento (MoU) que constituirá la base de las actuaciones futuras. En este sentido todavía se están definiendo las posturas de cada participante en el Programa por tratarse de un periodo netamente relacionado con el concepto logístico que aplica cada Fuerza Aérea.

ESQUEMA BÁSICO DEL CONTRATO DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DEL A400M

Para delimitar adecuadamente el ámbito de actuación del contrato es necesario relacionar una serie de especificidades que hacen de él una referencia singular como instrumento para la adquisición de una capacidad militar innovadora.

Es necesario empezar diciendo que se trata del contrato de mayor relevancia de entre todos los gestionados por OCCAR, enmarcándose en el ám-

bito de la cooperación militar internacional. Con respecto al marco legal aplicable, la ley inglesa es la establecida como referencia.

En relación con su objeto es importante resaltar de nuevo que no se trata solamente del diseño, desarrollo, producción y entrega de 180 aviones de transporte sino también de la prestación de un número de servicios de apoyo logístico integrado asociados a dicha flota.

Entrando en el terreno del proceso de entrega que tendrá lugar en la línea de ensamblaje final que Airbus Military ha establecido en sus instalaciones del aeropuerto de San Pablo en Sevilla, el contrato establece principios claros en lo relativo al procedimiento de aceptación de cada aeronave. Para la culminación de dicho hito se exige la cumplimentación de un certificado de aceptación y la entrega del certificado de aeronavegabilidad por parte del vendedor.

El precio del contrato es fijo y compromete al comprador a la ejecución de un calendario de pagos, los denominados pagos iniciales y los previos a la entrega. Los pagos iniciales se vinculan al elemento no recurrente del Programa (básicamente diseño y desarrollo) y los pagos previos a la entrega se asocian al elemento recurrente (proceso de producción) El calendario de pagos establecido prevé un pago final por avión que equivale al 40% de su precio y que está sujeto a la aceptación, de acuerdo con los principios apuntados en el párrafo anterior.

Los precios están sujetos a una fórmula de variación basada en los Índices del Producto Interior Bruto de la Eurozona en cada año, siendo las condiciones económicas base las relativas al año 98. Los pagos anuales sufren la corrección equivalente a las variaciones que dicho factor experimenta en cada ejercicio.

Para representar adecuadamente en el contrato las diferentes opciones nacionales, no solamente se dispone de un calendario de entregas por destinatario sino también de una lista de configuraciones, debidamente valoradas, seleccionadas para cada uno de los aviones. Dichas configuraciones se basan en la incorporación a cada aeronave de los elementos de configuración solicitados, tanto comunes como específicos.

Una de las referencias clave del Contrato es el calendario de hitos. Se han especificado 16 hitos contractuales, que van desde la entrega del Plan de Calidad hasta la declaración de compatibilidad IN-FOSEC. De entre todos ellos existen 6 hitos denominados críticos. La no cumplimentación de cualquiera de los hitos en la fecha prevista acarrea la aplicación de suspensiones en los pagos programados por parte del comprador de acuerdo con unos porcentajes que aumentan conforme la desviación se hace más pronunciada. Si el hito no alcanzado es uno de los denominados críticos, el comprador tiene, además, el derecho de suspender un porcen-

taje adicional en los pagos previos a la entrega del avión, llegando a poder terminar el contrato si el retraso excede de unos periodos establecidos. El articulado prevé la recuperación de los importes suspendidos una vez se alcanzan los hitos pendientes. Como penalidades asociadas al retraso en la entrega de cada aparato se establece también el derecho por parte del comprador de descontar de manera definitiva un porcentaje fijo por cada día de retraso.

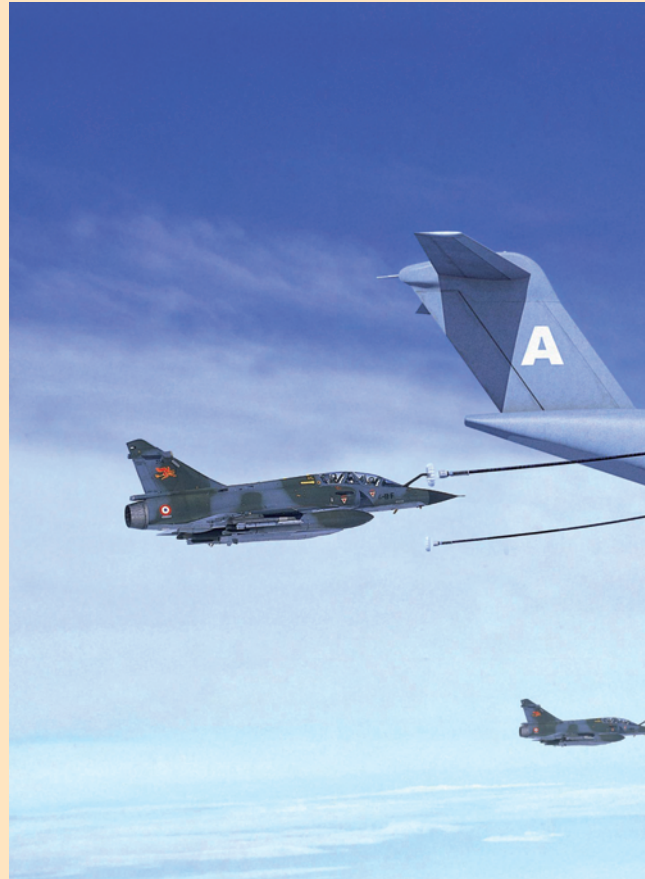
El Programa esta sufriendo retrasos tangibles desde el pasado ejercicio. El calendario de hitos previsto ha visto seriamente alterada su ejecución debido a los problemas en la consecución del primer vuelo del prototipo (hito contractual crítico). Con tal motivo, las suspensiones descritas en el párrafo anterior están ya teniendo lugar desde el pasado año. Independientemente de las suspensiones de pagos, los retrasos que puedan producirse en las entregas supondrían, a partir de final de 2009, (fecha de inicio del calendario de entregas), el descuento definitivo de cantidades que gradualmente, irán aumentando su cuantía.

En lo relativo al reparto de trabajo entre las industrias de las diferentes naciones participantes, se ha tenido en cuenta el principio de una distribución proporcional al número de aviones encargado por cada nación. Con tal motivo el articulado recoge el compromiso al que se somete el vendedor a realizar las acciones necesarias para la obtención de un reparto de trabajo equivalente, debiendo informar periódicamente del nivel de subcontratación alcanzado en relación con las naciones implicadas.

En previsión de la que puede ser una exitosa campaña de exportación futura, que de hecho se empezó a materializar con los contratos que AMSL ha firmado con la República Sudafricana y Malasia, el contrato prevé la recaudación de unas cantidades a favor de los países miembros inicialmente signatarios del Programa. Dichas cantidades se obtienen de la aplicación de unos porcentajes a partir de un número de ventas a clientes externos.

Como en cualquier programa asociado a la obtención de un nuevo sistema de armas que sufre modificaciones durante el ciclo de vida y que ha de reflejar todos los cambios contractualmente, se ha previsto la posibilidad de que las partes acuerden la inclusión de enmiendas o variaciones al contrato. Hasta la fecha se pueden contabilizar 32 cambios que cubren, fundamentalmente, la inclusión de nuevos requisitos o capacidades además de la formalización de estudios solicitados por el colectivo de participantes o por naciones individuales.

Con respecto a los derechos de propiedad intelectual se establece el principio de propiedad de los mismos a favor del vendedor y el libre derecho de uso por parte del comprador. Dicho derecho abarca un amplio rango de áreas entre las que se pueden mencionar las tareas de evaluación y monitorización, apoyo en servicio, diseño de los equipos de prueba, herramientas etc.



RESPONSABILIDADES COMERCIALES DE LA DIVISIÓN DE PROGRAMA DEL A400M

La Sección Comercial de la División de Programa del A400M tiene dos áreas de actuación fundamentales: la primera de ellas se vincula a la actividad meramente contractual. En la segunda se desarrollan las labores financieras del Programa. En ambas, la referencia básica y fuente de toda actividad es el contrato de desarrollo y producción del citado sistema de armas.

De entre las funciones contractuales pueden destacarse la negociación y formalización de enmiendas al contrato principal, la representación de las naciones participantes ante el vendedor para la negociación de asuntos legales o contractuales, fundamentalmente relacionados con el Contrato principal, la formalización de nuevos contratos para la obtención de productos o servicios complementarios o la elaboración de informes a solicitud de las naciones para su asesoramiento en materias puntuales.

En el terreno financiero, la sección comercial elabora y gestiona el presupuesto operativo y administrativo de la División del Programa, monitoriza la ejecución de los pagos iniciales y pagos previos a la entrega del contrato principal así como los pagos del resto de contratos complementarios, controla los compromisos de pago anuales de las naciones parti-



cipantes y asesora a las mismas en todo lo relativo a la situación financiera del Programa.

Los procedimientos utilizados y los esquemas de trabajo son los estandarizados por OCCAR para todos sus programas, por lo que tareas tales como la adjudicación o enmienda de contratos, la ejecución de pagos, la coordinación de las cuentas o la elaboración de informes deben seguir la normativa de gestión publicada desde la oficina central en Bonn.

En la actualidad, la Sección Comercial del Programa está compuesta por un Jefe de Sección, tres oficiales de contratos (uno de los cuales se ha incorporado recientemente en un puesto de nueva creación para dar apoyo a la creciente actividad asociada a la futura fase de apoyo en servicio) y dos oficiales de finanzas.

RETOS CONTRACTUALES FUTUROS

El Programa A400M se encuentra en un momento crucial de su vida por la concurrencia de una serie de factores.

La ejecución del calendario de hitos acordado ha venido experimentando desde el pasado año un retraso considerable por parte del contratista. Ello hace prever un notable retraso de las entregas y, como consecuencia, una espera adicional para la ob-

tención de las capacidades de transporte militar planificadas por las Fuerzas Aéreas de las naciones participantes.

Los recientes anuncios del contratista en relación a la aparición de problemas técnicos de diversa índole que imposibilitan el mantenimiento de las fechas límite especificadas en el Contrato están confirmando dicha situación. En caso de que las naciones encomienden a OCCAR la búsqueda de la solución oportuna, la División de Programa emprenderá la tarea de diseñar y proponer una estrategia para reconducir el Programa que, por lo que respecta a su dimensión contractual, podría plantear la necesidad de formalizar enmiendas que recojan los nuevos compromisos que puedan llegar a alcanzar las partes. Dicho proceso sería el de mayor relevancia desde el inicio del Programa y, de culminarse con éxito, permitiría el aseguramiento de la capacidad de transporte militar planificada.

Como factor adicional hay que resaltar la necesidad de fijar las responsabilidades de la División de Programa en lo relativo a la fase de apoyo en servicio. Aun siendo una fase de menor inminencia y criticidad en la actualidad debido a los retrasos mencionados en la producción, la llegada del nuevo avión a las Fuerzas Aéreas correspondientes ha de estar precedida, con el margen de tiempo necesario, de la clara definición de la política de apoyo en servicio aplicable. La diversidad y complejidad de los conceptos logísticos de cada nación, hace prever que no será fácil homogeneizar posturas ni plantear contratos comunes. Sin embargo, OCCAR y la División de Programa del A400M tienen un papel fundamental en la proposición y puesta en práctica de esquemas contractuales que fundamenten los futuros servicios.

CONCLUSIONES

El A400M es uno de los Programas militares europeos de más relevancia además de constituirse, sin ninguna duda, como buque insignia de OCCAR. El momento que atraviesa es de singular transcendencia debido a los importantes retos que debe solventar. La División de Programa tiene por delante una labor de máxima importancia encaminada a garantizar la obtención de las capacidades militares de transporte que en su día se planearon y que se describen en las cláusulas y anexos técnicos del Contrato de desarrollo y producción. Todo el trabajo que se vislumbra en el horizonte tiene una dimensión comercial de primer orden, tanto en lo relativo a la asimilación y preparación de los escenarios a corto y medio plazo, como en la formalización y puesta en marcha de nuevos esquemas contractuales y enmiendas al contrato principal que garanticen los intereses de las naciones participantes en el Programa durante todos los años de prestación de servicio. •