



INFORME ESPECIAL

# Los nuevos escenarios de la política y la industria de defensa más allá de la crisis financiera

Madrid, marzo de 2013

**d+i** LLORENTE & CUENCA

1. LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA HAN DE ESTAR ASOCIADAS A UNA BASE INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICA
2. EL IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA
3. LA INSUFICIENCIA DEL ESFUERZO DE GASTO EN LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y DEFENSA
4. DISTINTAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA CRISIS EN EUROPA
5. PROFUNDOS CAMBIOS EN LOS CONTEXTOS
6. ALGUNOS APUNTES SOBRE LAS NUEVAS ORIENTACIONES
7. ORIENTACIONES EN EL CASO ESPAÑOL

AUTORES  
LLORENTE & CUENCA

## 1. LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA HAN DE ESTAR ASOCIADAS A UNA BASE INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICA

España ha realizado un importante esfuerzo en las últimas décadas para desarrollar una política de seguridad y defensa ajustada a sus prioridades, adecuada a sus alianzas y coherente con el papel que se desea desempeñar en la comunidad internacional. De ese modo ha logrado incorporarse, aunque tardíamente, al proceso de transformación que sus aliados habían iniciado al final de la Guerra Fría. En España ese proceso de transformación ha girado sobre tres ejes: la profesionalización de las Fuerzas Armadas, la adaptación a las nuevas misiones y objetivos, y la modernización de las capacidades.

Haciendo balance podemos afirmar que España dispone hoy de una capacidad militar adecuada para sus compromisos y objetivos aun cuando necesita adaptarla a los nuevos escenarios. Por tanto el reto ahora ya no es alcanzar un óptimo de capacidades sino mantenerlas. Sin embargo, las restricciones financieras dificultan esa necesaria adaptación, continua y eficiente, a los profundos cambios globales que se están produciendo. El nuevo escenario de riesgos y amenazas plantea requerimientos para los que aún no hay respuesta y exige capacidades de las que aún no se dispone.

Ciertamente, el esfuerzo de transformación que ha llevado a la modernización de nuestras FAS también ha servido, adicionalmente, para **desarrollar una base tecnológica e industrial moderna y competitiva**, y consolidar un sector que tiene una dimensión estratégica tanto para la seguridad del país como para el impulso de la innovación y el desarrollo general de la sociedad. A este respecto hay que recordar que la industria militar es una de las capacidades de las que debe disponer un país tanto para dotar a los ejércitos adecuadamente como para transferir y desarrollar tecnología y conocimiento.

No existen muchos estudios sobre el tamaño y las características del sector de la Defensa en España. Se sabe que lo conforman unas 850 empresas de todo tipo. **Unas 50 de estas empresas son relevantes en los campos de la integración de sistemas, el diseño y la producción de componentes, el soporte técnico y el mantenimiento, así como la simulación o el ensayo**, áreas de competencia en las que España está presente. Ahora bien, en el ranking mundial de las 100 mayores empresas de Defensa, la primera española ocupa el lugar número 60.

**“El sector de la Defensa lo conforman unas 850 empresas de todo tipo, de las que unas 50 son relevantes. De las 100 mayores empresas de Defensa, la primera española ocupa el lugar nº 60”**

Las empresas españolas del sector tienen en general una dimensión reducida: sólo el 10% de éstas factura más de 100 ME. Ese pequeño grupo concentra el 85% de la facturación total del sector, produciéndose el 60% de esa facturación en el mercado interior y el 40% restante en la exportación, aunque en esta tasa ha de incluirse la facturación producida para los programas multilaterales de los que el Ministerio de Defensa es parte.

Lo anterior pone de manifiesto la alta dependencia que este sector tiene respecto de los programas promovidos por el Ministerio de Defensa, circunstancia que ha venido siendo una constante en todo el mundo aunque la tendencia actualmente dominante se centra más bien en la diversificación y la orientación hacia los programas duales.

## 2. EL IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA

La crisis económica amenaza la continuidad del esfuerzo de modernización que se ha venido realizando. Las restricciones que afectan a todas las políticas públicas han impactado también en la Defensa. El escenario previsible a corto y medio plazo supone intensos ajustes fiscales que según los expertos se prolongarán, cuanto menos, durante una década antes de estar en condiciones de retornar a niveles de gasto público similares a los de hace cinco años.

Sin embargo, la caída del gasto militar en España ha ido acompañada de la encomienda de nuevas misiones a las Fuerzas

Armadas tanto en el territorio nacional como en el exterior. Pero debemos tener en cuenta que existen umbrales críticos y que si las restricciones afectan fundamentalmente al desarrollo de las tecnologías de la defensa pueden terminar siendo un factor que fragilice y debilite nuestra seguridad. Ciertamente no se trata de un problema que afecte sólo a nuestro país aunque presenta características singulares en el caso español.

Los distintos gobiernos europeos abordaron la revisión del gasto en defensa desde la perspectiva de la eficiencia. España no ha sido una excepción. Pero los planes de eficiencia han sido ya intensamente aplicados por lo que sólo cabe esperar una mayor reducción del gasto si se llevan a cabo modificaciones sustantivas que pueden terminar por afectar a las capacidades, a la organización y a los objetivos. Además, la crisis en España impacta, en el ámbito de la Defensa, sobre un escenario de obligaciones económicas previas de muy difícil cumplimiento. Situados en la base sobre la que se ha desarrollado el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas, los programas especiales de armamento han sido y siguen siendo la clave de bóveda de nuestras dificultades financieras y pueden comprometer durante décadas el escenario de gasto, condicionar la política de Defensa y dificultar la iniciación de nuevos programas dirigidos a obtener capacidades necesarias si no se adoptan medidas al respecto.

Se trata de un problema que es imprescindible abordar para introducir nuevas reglas y modelos

**“Los programas especiales de armamento han sido y siguen siendo la clave de bóveda de nuestras dificultades financieras y pueden comprometer durante décadas el escenario de gasto”**

de gestión que permitan abrir un nuevo ciclo de obtención y adquisiciones y evitar el riesgo de sufrir un colapso financiero. Un problema generado, entre otras, por las siguientes causas: la inadecuación entre el gasto comprometido y los recursos financieros disponibles dado el bajo nivel de esfuerzo del gasto que España realiza en Defensa; la ilusión financiera producida por la adopción del denominado sistema alemán, de pago aplazado hasta la entrega de los sistemas; la confusión entre un modelo de obtención y un modelo de adquisiciones; la mala periodificación del ciclo de modernización de las capacidades por una planificación incorrecta que no estableció prioridades entre los sistemas; o la falta de previsión de la existencia de gastos vinculados, como los gastos recurrentes y del ciclo de vida de los sistemas, que llegan a duplicar el coste inicial de los programas.

No se trata por tanto de un problema coyuntural como consecuencia de las políticas de ajuste y austeridad impuestas en este ciclo, sino de un problema estructural cuya causa última tiene que ver esencialmente con el insuficiente nivel de esfuerzo económico que la sociedad viene asignando a la política de Defensa, pero cuya causa directa es una deficiente planificación del ritmo temporal y de la intensidad del gasto realizado en los programas de adquisición y en su sostenimiento, dado que nuestra tasa de gasto militar en términos de PIB se halla bastante lejos de la que invierten nuestros socios y aliados.

### 3. LA INSUFICIENCIA DEL ESFUERZO DE GASTO EN LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y DEFENSA

A finales de 2008, el Ministerio de Defensa encomendó a un grupo de investigadores el estudio de la situación del sector de la defensa en España desde una perspectiva económica y también financiera, con especial referencia al esfuerzo del gasto asignado a la Política de Defensa y a la propia gestión presupuestaria del Ministerio. Este trabajo tenía como objetivo adicional verificar la situación ante la perspectiva de una inmediata y fuerte contracción presupuestaria.

El estudio concluía que la escasez de los recursos presupuestarios en el momento actual no es una situación excepcional, ya que en ningún momento de la historia reciente de España se ha producido una situación de suficiencia financiera en la política de Defensa. Se produce así la paradoja de que exista una percepción social mayoritariamente positiva en relación con la Política de Defensa y un alto nivel de ambición militar que, sin embargo, no se acompañan con la dotación de recursos necesaria y con el nivel de esfuerzo financiero adecuado.

Ahora bien, la escasa disponibilidad de recursos para la Defensa no es una singularidad del caso español. Con alguna excepción, la tendencia en los países industrializados desde el final de la Guerra Fría apunta hacia una reducción del gasto militar. De ahí que hasta los países con mayor proyección estratégica hayan asumido que

“Resulta de especial interés la política establecida por Gran Bretaña, cuyo déficit de financiación en los grandes programas ascendía en 2010 a 38.000 millones de libras para los 10 años siguientes”

tan importante como disponer de recursos para la Defensa es saber emplearlos con la mayor eficiencia posible.

Ello debiera haber llevado a los países europeos a poner en común sus esfuerzos en políticas de Defensa, aunque todavía no se advierten avances significativos al respecto. En todo caso, no hay duda de que el escenario ha cambiado, por lo que todos los agentes, industria incluida, que desarrollan su actividad en este entorno están obligados a reorientar sus estrategias.

#### 4. DISTINTAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA CRISIS EN EUROPA

Todos los países de Europa están reordenando su agenda de asuntos militares para hacer frente a este escenario de restricciones y austeridad. El impacto de la crisis no es el mismo en todas partes pero podemos ponderar algunos de los modelos desarrollados por nuestros socios para su posible extrapolación al caso español. Según un reciente estudio sobre las diferentes respuestas que los distintos países vienen adoptando en Europa las reducciones se han producido de forma prioritaria en el número de efectivos y en el gasto de mantenimiento y de operaciones, existiendo sin embargo grandes diferencias entre los países por lo que se refiere a los grandes programas de inversión en capacidades y sistemas y en el sostenimiento de las mismas.

Así, mientras que Alemania ha optado por mantener el espectro de sus capacidades reduciendo sin embargo el número de sistemas o

renegociando sus contratos, Francia ha mantenido una política anticíclica, prolongando su plan de modernización y su política de estímulo a la industria, si bien se espera un ajuste severo con ocasión de la formulación de su nueva estrategia. Italia ha optado por el mantenimiento de todo su espectro de capacidades, aunque reduciendo su operatividad a mínimos en un contexto de ajustes de difícil cumplimiento.

#### El caso de Reino Unido

Resulta de especial interés, por lo que al caso español se refiere, la política establecida por Reino Unido, cuyo déficit de financiación para atender sus compromisos de gasto en los grandes programas ascendía en 2010 a 38.000 millones de libras para los 10 años siguientes. Su respuesta tiene características singulares y una gran coherencia: en primer lugar, revisó la Estrategia Nacional de Seguridad y Defensa y publicó dicha revisión; posteriormente, aprobó una Estrategia de Revisión del Gasto basada en la reducción de las capacidades, sustancialmente las relativas a conflictos de alta intensidad sobre teóricas amenazas al territorio y a la soberanía así como a la capacidad de proyección de fuerza en escenarios de conflicto, al tiempo que definía y articulaba las capacidades necesarias para afrontar los nuevos riesgos y amenazas no convencionales.

A continuación, implantó un programa de reducción e hibernación de capacidades (portaviones, patrulla marítima, armamento pesado), de aplazamiento de la entrada en funcionamiento de algunos



sistemas, de cancelación de nuevos programas ya comprometidos, de reducción de efectivos y de repliegue.

Paralelamente a ese esfuerzo de reducción, manifestó su voluntad de compartir capacidades y sistemas con un aliado bilateral interesado en la cooperación en régimen de pooling and sharing y en un desarrollo tecnológico e industrial conjunto que priorice la generación de nuevas capacidades y sistemas relacionados con los nuevos riesgos no convencionales y con la atención a las catástrofes naturales. Obviamente, el socio al que se dirigía el mensaje era Francia.

En suma, más allá de los ajustes al uso y de la disminución drástica del esfuerzo en sistemas convencionales, Gran Bretaña promueve una estrategia de innovación tecnológica dirigida a crear una nueva generación de capacidades de ciberdefensa y ciberinteligencia para combatir los nuevos riesgos, una estrategia que adicionalmente ayude a preservar su base industrial y tecnológica buscando una mayor masa crítica mediante la alianza con terceros.

## 5. PROFUNDOS CAMBIOS EN LOS CONTEXTOS

Aunque las reorientaciones de las políticas de Defensa de nuestros socios vienen urgidas por el impacto de la crisis y las consiguientes restricciones al gasto, lo cierto es que acontecen en medio de profundos cambios en los contextos. El mundo es ahora más complejo e incierto, y exige una constante adaptación a realidades cambiantes. Las

sociedades modernas viven inmersas en una conciencia creciente del riesgo, porque perciben que cada día es mayor el número de decisiones que deben adoptarse en un contexto de incertidumbre.

La demanda de seguridad de la modernidad se construye más allá de la defensa tradicional de la soberanía y de la protección de los intereses nacionales, se construye sobre el escenario virtual de las nuevas vulnerabilidades propias de la sociedad compleja en la que vivimos. Y ello pone de relieve una de las grandes paradojas de la actualidad: el hecho de que los ciudadanos exijan mayor seguridad a los Estados cuando, sin embargo, los recursos financieros con que cuentan éstos para ejercer sus funciones disminuyen paulatinamente.

Todo ello sucede en el contexto de una nueva percepción social y política del escenario global, con un claro reposicionamiento de EEUU hacia el área Asia-Pacífico, una entrada en la escena internacional de los países emergentes, el retraimiento de Europa como actor global a causa de su incapacidad para configurar una política exterior y de defensa común, la persistencia de los conflictos regionales, los flujos migratorios incontrolados, la creciente preocupación por el impacto de las catástrofes naturales y el cambio climático, las nuevas amenazas procedentes de los vacíos de poder y los estados fallidos, el terrorismo, el crimen organizado, el ciberterrorismo, o la vulnerabilidad de nuestros sistemas de vida y la protección de nuestros activos frente a ciberataques.

No debe extrañarnos, por tanto, que el concepto de la Defensa, entendida como atribución característica de los Estados, vinculada al ejercicio de la soberanía e históricamente dirigida a proteger la integridad de las fronteras nacionales, se haya ido modificando e incluso haya quedado subsumido en el concepto más amplio de la Seguridad. De ahí que ya no sea posible concebir una respuesta exclusivamente militar porque ya no se combate sólo con armamento. Por tanto, el diseño de una nueva política de seguridad y defensa, y la definición de la organización militar adecuada para su ejecución ha de tener en cuenta la existencia de nuevos riesgos y amenazas que se presentan bajo formas muchas veces difusas y asimétricas. Tampoco debe extrañarnos que exista una fuerte demanda de obtención de nuevas tecnologías y sistemas dirigidos a confrontar las nuevas amenazas, ni que exista una convicción generalizada sobre la falta de adecuación y obsolescencia de los sistemas disponibles para hacerles frente.

En suma, es preciso hacer más y dotarse de nuevos medios en un contexto en el que se dispone de escasos recursos. Así, desde un punto de vista estrictamente militar, los ejércitos modernos deben poder responder con rapidez y eficacia, de forma autónoma o multinacional, a crisis en cualquier parte del planeta, abarcando además operaciones de distinto tipo, más allá de la guerra convencional, tales como misiones de interposición, pacificación, estabilización, reconstrucción y contrainsurgencia. Pocos actores globales están en condiciones de

responder de forma autónoma y adecuada a tales requerimientos.

Europa muestra en tal sentido sus debilidades. Por ello, los expertos señalan que ningún estado en Europa puede hacer frente por sí solo al conjunto de amenazas convencionales y no convencionales, en parte porque no realizan el esfuerzo financiero necesario para conseguirlo y en parte porque ya no es posible disponer de todo el elenco de capacidades necesarias. En todo caso, estamos en un período de transición marcado por la crisis fiscal y la consiguiente reducción del gasto en defensa en toda Europa, período en el que se intenta pasar de unas capacidades basadas en armamento pesado y convencional a otras que cuenten con armamento ligero y fácilmente despegable y a las nuevas capacidades con las que enfrentar las nuevas amenazas no convencionales. Pero si esa transición se prolonga caminaremos por detrás de los riesgos.

## 6. ALGUNOS APUNTES SOBRE LAS NUEVAS ORIENTACIONES

En el conjunto de las Estrategias Nacionales de Seguridad de nuestros socios existe bastante coincidencia respecto al inventario de los nuevos riesgos y amenazas. También se coincide en la dificultad de mantener el gasto en los actuales términos. Y son mayoría las voces que señalan que en el inmediato futuro ninguno de ellos estará en condiciones de preservar por sí solo todas las capacidades del elenco militar y de lograr aisladamente su total autonomía en materia de seguridad y

**“La obsesión por mantener todas las capacidades, especialmente las convencionales, puede producir asfixia financiera y dificultar la generación de un nuevo ciclo de capacidades no convencionales”**

defensa. Se abre así el debate sobre los modelos para compartir capacidades sin perder autonomía y soberanía.

Hay consenso sobre la existencia de unas capacidades críticas que en todo caso son irrenunciables y sobre la idoneidad de abandonar los modelos de una defensa estática y convencional basada en equipamientos pesados para ir hacia un modelo de proyección y de seguridad basada en equipamientos ligeros y nuevas tecnologías, en tanto que más adecuadas a los nuevos riesgos. Existe menor acuerdo sobre todo lo demás. En todo caso, la ausencia de una estrategia común y de acuerdos de cooperación entre los socios europeos supone un riesgo colectivo: la adopción de decisiones unilaterales que pueden comportar la renuncia de un socio a disponer de determinadas capacidades sin haber coordinado previamente esas reducciones con los restantes socios, que podrían no estar en condiciones de proporcionar dichas capacidades en caso de necesidad.

Parece evidente que el escenario exige aumentar el grado de cooperación entre los países como modo de obtener las mayores ventajas posibles en la reducción del gasto. Existen, además, ventajas adicionales como un mejor alineamiento de las políticas, una mayor interoperabilidad y una mejor especialización de las industrias. Todo ello abona la necesidad de articular una Política Común de la Defensa en Europa. Siendo conscientes de las desventajas y distorsiones que dicha cooperación introduciría en el

statu quo, cabe afirmar que seguramente no hay mejor camino. Algunas de las decisiones que se están adoptando ya van en esa dirección, como en el caso de la hibernación de capacidades o en el de las alianzas bilaterales, pero el proceso debe desarrollarse de manera compartida para no producir efectos no deseados.

En suma, lo que ocurre es que la dinámica de ajustes está siguiendo una estrategia nacional y no una estrategia comunitaria, lo cual supone graves disfunciones. Se precisa una conducción inteligente del proceso de ajuste de capacidades en el marco de una definición estratégica europea que coordine la dinámica de reordenación de los esfuerzos para preservar las capacidades críticas, impulsar el nivel de especialización de los distintos sectores industriales nacionales, promover la combinación de capacidades bajo las nuevas modalidades que ya se están ensayando, conseguir los factores clave de forma cooperativa (especialmente en tecnologías ISTAR, Drones, Proyección y Transporte) y elaborar planes de operaciones basados en la capacidad conjunta de despliegue de tropas.

En consecuencia, el debate no debe centrarse en cómo mantener todas las capacidades del elenco, ya que esto no es financiera y operativamente posible, sino en cómo compartir entre todas las capacidades y su sostenimiento, mientras cada país se especializa en algunas de ellas para su puesta a disposición de los socios y aliados. Preservar la autonomía en todas las capacidades conduciría a la ineficiencia y a la irrelevancia. La acción conjunta y la



cooperación es el espacio en el que hay que avanzar, teniendo como horizonte el inventario de riesgos reales y el elenco de capacidades que es preciso desarrollar y obtener para hacerles frente. Nuevas capacidades adecuadas a los nuevos riesgos a partir de la flexibilidad y la proyección.

## 7. ORIENTACIONES EN EL CASO ESPAÑOL

Una de nuestras debilidades como país es no haber sabido desarrollar suficientemente una política industrial y tecnológica asociada a nuestros intereses generales en el campo de la Defensa. Y el contexto actual para hacerlo no es sencillo, aunque el objetivo se debe considerar irrenunciable. La obsesión por mantener todas las capacidades, especialmente las convencionales, puede producir asfixia financiera y dificultar la generación de un nuevo ciclo de capacidades no convencionales que permitan hacer frente a las nuevas amenazas y dar satisfacción a la nueva percepción social de los riesgos que hay que combatir.

España no ha terminado de elaborar con rigor y consensuar el inventario de riesgos y amenazas que es necesario tener en cuenta y de los medios para combatirlas. Sin definir bien esos riesgos no será posible determinar las capacidades necesarias y priorizarlas. Al tiempo, tampoco está trazando una estrategia compartida de cooperación y sostenimiento con algún otro socio europeo para alinear las capacidades respectivas. Finalmente, no se

dispone de una senda financiera clara ni de un horizonte de suficiencia presupuestaria para poder definir el nivel de esfuerzo durante los próximos años.

Sin embargo, la demanda va a reclamar nuevos sistemas con más funcionalidades, con menores costes y ciclos de diseño, con un desarrollo y una producción más cortos. Todo ello en un ámbito menos industrial y más vinculado a la sociedad de la información y del conocimiento, para poder disponer de las capacidades militares, incluidas las nuevas cibercapacidades, en un escenario en red. Tecnologías de bajo coste, rápida producción y alto rendimiento. Superioridad tecnológica. Mejor respuesta, más eficiente y más innovadora. La base industrial, por tanto, deberá reducir su perímetro en torno a unas capacidades críticas de difícil obtención y de carácter esencial para la Defensa, resituando las restantes capacidades a obtener en un área más extensa que incorpore a otros sectores tecnológicos y los asocie al objetivo de producir seguridad y ciberseguridad.

De ahí que la Política de Defensa en España debe, de forma prioritaria, generar ahorros a través de la reordenación de los programas en curso, reduciendo su esfuerzo en sistemas convencionales; simultáneamente, ha de establecer las bases para una reestructuración de los compromisos financieros ya asumidos, que tenga en cuenta las prioridades de nuestra estrategia; finalmente, debe racionalizar la previsión de adquisiciones y su relación con la base industrial y tecnológica, para proyectarlas sobre las nuevas necesidades. Es

**“La dimensión europea de nuestro país puede ser combinada con las especiales relaciones que mantenemos con Latinoamérica para lograr una relevante proyección de nuestra industria también en el campo de la Defensa”**

preciso un enfoque que garantice la aplicación de los principios de la acción conjunta, la reducción de costes asociados y la generación de economías de escala, un enfoque que además permita desarrollar una Estrategia Industrial que promueva la creación de una comunidad de intereses con la base industrial y tecnológica, para facilitar sinergias y alianzas.

Ciertamente, no se puede hacer todo al mismo tiempo. Pero el escenario actual exige saber combinar medidas de gestión financiera con medidas de apoyo a la industria. Así, esquemáticamente y sin que sea a título de inventario cerrado, en el corto plazo deben adoptarse las medidas siguientes: reprogramación de las obligaciones; compensación de los flujos deudores y acreedores entre la Administración y las industrias; reordenación de las capacidades; revisión de la estrategia de sostenimiento y ciclo de vida; y reducción del gasto sobre la base de la priorización en el mantenimiento de las capacidades. Obviamente, se debe tomar en consideración las implicaciones que esas posibles decisiones tengan desde la perspectiva operativa, financiera, jurídica, industrial y tecnológica, y desde la perspectiva de los compromisos internacionales afectados.

En el medio plazo, es preciso: crear una nueva estructura de gestión de los programas; facilitar procesos de integración con especial atención a las estrategias de integración en conglomerados; impulsar la internacionalización de la industria, orientándola a la exportación y apoyándola en la dinámica de los acuerdos gobierno

a gobierno; promover los programas de I+D de carácter dual identificando los nichos de excelencia tecnológica e industrial; impulsar la dimensión europea de nuestro sector; y, finalmente, garantizar un entorno de eficiencia y competitividad.

En el largo plazo, se debe: recuperar la senda de gasto en Política de Defensa que permita intensificar el esfuerzo de obtención de las nuevas capacidades; implantar una planificación adaptada al ciclo que las priorice; producir una mayor integración de los sistemas de Defensa con los de la Seguridad, en ese espacio que ya denominamos de securitización.

**La industria deberá asumir sus propios procesos de maduración y reestructuración del negocio. Es necesario ganar masa crítica para competir con éxito y eso pasa inexorablemente por procesos de concentración y por acuerdos y alianzas entre países y entre empresas, tanto para estar en condiciones de competir en nuestro mercado interior como para estar en las mejores condiciones de cooperar, exportar y abrir nuevos mercados.**

**La dimensión europea de nuestro país puede ser combinada con las especiales relaciones que mantenemos con Latinoamérica para lograr una relevante proyección de nuestra industria también en el campo de la Defensa. El tamaño de nuestro país y la dimensión de nuestro mercado interior no garantizan por sí mismos la supervivencia de nuestra base industrial, y menos aún en un contexto previsible de restricciones financieras. Sin embargo, el sector puede y debe**

poner en valor ante la sociedad su capacidad para, además de satisfacer las actuales demandas de seguridad, generar progreso científico y tecnológico. El nuevo escenario de riesgos exige capacidades de las que no se dispone. Nuestra base industrial y tecnológica tiene que saber ocupar ese espacio.

## Autores



**Joan Navarro**, Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Joan es especialista en comunicación política., ha sido Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006) Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal ACUAMED (2006-2008) y Director y Portavoz de la Coalición de Creadores (2008-2009).

Desarrolla actividad docente en centros como el INAP, el Instituto Ortega y Gasset, o la Universidad Camilo José Cela. En 2009, fue considerado uno de los 100 personajes más influyentes por la revista El País Semanal.

Joan es Licenciado en Sociología por la UNED y PADE por el IESE.

[jnavarro@llorenteycuenca.com](mailto:jnavarro@llorenteycuenca.com)



**Constantino Méndez** es abogado. Fue secretario de Estado de Defensa desde 2008 hasta 2011, periodo en el que dirigió las políticas relacionadas con los grandes programas de armamento del Ministerio y de material de las Fuerzas Armadas, además de las negociaciones con los grupos parlamentarios sobre la nueva legislación.

Con anterioridad ocupó otros puestos como delegado del Gobierno en Madrid (2004-2006) y secretario de Estado para las Administraciones Públicas (1994-1996).

# LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

## Consultoría de Comunicación Líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con catorce socios y 300 profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo, según el ranking anual elaborado por The Holmes Report.

## Organización

### DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación y  
Reputación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

### IBERIA

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero  
Director Financiero  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid  
Tel.: +34 91 563 77 22

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel.: +34 93 217 22 17

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos  
Socio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel.: + 351 21 923 97 00

### AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois  
Director Regional de RR.HH.  
alois@llorenteycuenca.com

### Bogotá

Juan José Berganza  
Director Ejecutivo  
jjberganza@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo  
Presidente Consejero  
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Tel.: +57 1 7438000

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222 - piso 8  
C1043AAP Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel.: +54 11 5556 0700

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420 - piso 7. San Isidro  
Tel.: +51 1 2229491

### México

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7  
05120 Bosques de las Lomas  
Tel.: +52 55 52571084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Ave. Samuel Lewis. Edificio Omega -piso 6  
Tel.: +507 263 9899

### Quito

Catherine Buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Gonzalo Ponce  
Presidente Consejero  
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero  
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11  
Tel.: +593 2 2565820

### Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer  
Director Ejecutivo  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Tel.: +55 21 3797 6400

### São Paulo

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 - Sala 210 - Cerqueira Cesar  
São Paulo 01418-000  
Tel.: +55 11 3587 1230

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7  
Tel.: +1 8096161975

### ASIA

#### Beijing


Sergi Torrents  
Director General  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A. Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road - Chaoyang District  
Beijing -China  
Tel.: +86 10 5286 0338


## Presencia en la red

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Twitter  
<http://twitter.com/LlorenteCuenca>

 Blog corporativo  
[www.elblogdellorenteycuenca.com](http://www.elblogdellorenteycuenca.com)

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Centro de Ideas  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)

 YouTube  
[www.youtube.com/llorenteycuenca](http://www.youtube.com/llorenteycuenca)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

 Slidshare  
[www.slidshare.net/llorenteycuenca](http://www.slidshare.net/llorenteycuenca)





d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

**d+i** LLORENTE & CUENCA