

LLYC

LAS INICIATIVAS EUROPEAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y DEFENSA

UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA LA INDUSTRIA ESPAÑOLA

Noviembre 2023

LLORENTE Y CUENCA

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	5
3. PRINCIPALES INICIATIVAS DE LA UE	5
4. VENTAJAS Y RETOS ASOCIADOS AL MARCO DE FINANCIACIÓN EUROPEO	8
5. SITUACIÓN ESPAÑOLA	9
5.1. Evaluación de la participación española	10
6. CRITERIOS Y RECOMENDACIONES PARA PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE FINANCIACIÓN EUROPEOS	12
7. CONCLUSIONES	14
8. ANEXOS	15



RESUMEN EJECUTIVO

Un impulso renovado a la colaboración público-privada en defensa. El actual contexto geopolítico pone de manifiesto la necesidad de contar con un sistema de defensa netamente europeo que sea capaz de hacer frente a las amenazas regionales y globales. En línea con el desarrollo de la Política Común de Seguridad y Defensa, iniciativas en curso, como la **Ley de Refuerzo de la Industria Europea de Defensa mediante Adquisiciones Comunes (EDIRPA)** o un futuro Programa Europeo de Inversiones en Defensa (EDIP), ofrecen amplias oportunidades para intensificar una colaboración público-privada que diseñe y ponga en marcha unas capacidades renovadas. Se abre la posibilidad de que las compañías nacionales asuman un papel de co-creadores del marco europeo en construcción.

Principales iniciativas europeas. La guerra en Ucrania está acelerando el diseño de un nuevo marco financiero y legislativo para la defensa europea:

- **Fondo Europeo de Apoyo a la Paz.** El gasto de 5.600 M€, dirigido a reforzar la dotación ucraniana de armamento y munición, representa un estímulo importante para la demanda del sector.
- **Ley de Apoyo a la Producción de Munición (ASAP).** Aprobada en el contexto de la guerra, incluye un fondo de 500 M€ para financiar producciones conjuntas. Se complementa con una futura Ley para el Refuerzo de la Industria Europea de Defensa mediante Adquisiciones Comunes (EDIRPA) dirigida a incentivar a los Estados Miembro a reponer sus inventarios de forma colectiva.
- **Programa Europeo de Inversiones en Defensa (EDIP).** Como sucesor de las leyes anteriores, esta iniciativa, todavía en fase de propuesta, impulsará la creación de cadenas de valor netamente europeas mediante inversiones conjuntas en los Estados Miembro.

Este marco en desarrollo complementa a programas ya existentes. Las ayudas más importantes se vienen centrando en el marco de la I+D+i, con especial énfasis en tecnologías consideradas claves para su futuro como las digitales:

- **Programa de Seguridad de Horizonte Europa y Fondo Europeo de Defensa.** Con foco en el impulso a la interoperabilidad y la investigación científica, entre 2021-27 estará dotada con un presupuesto estimado de 9.596 M€.
- Estas iniciativas se combinan con instrumentos como la **Cooperación Estructurada Permanente (PESCO)** o la **Revisión Anual Coordinada de la Defensa (CARD)**, necesarias para coordinarlas y que han dado ya lugar a 68 proyectos conjuntos.
- **Fondo de Seguridad Interno (ISF, 1.930 M€).** Con foco en terrorismo, radicalización y crimen organizado, su ámbito es la cooperación, la adquisición de sistemas de información y comunicaciones, y el apoyo a redes temáticas y formación.
- Otras **iniciativas civiles** centradas en preservar la soberanía y autonomía de la UE, con distintas dotaciones financieras. Destacan el **Programa Digital Europeo (7.500 M€)**, la **Ley Europea de Chips (15.000 M€)**, la **Plataforma Europea de Tecnologías Estratégicas (10.000 M€)** o la **Infrastructure for Resilience, Interconnectivity and Security by Satellite**.

Oportunidades y riesgos para el sector privado. La financiación pública es esencial para proyectos en el ámbito de la seguridad y defensa al permitir superar las barreras financieras frecuentemente asociadas. Además de volúmenes de financiación considerables, en muchos casos superiores a los nacionales, los programas europeos ofrecen la oportunidad de desarrollar nuevas tecnologías de las que se deriven productos y servicios avanzados, mejorar la competitividad empresarial y compartir conocimiento, tecnologías y recursos con los socios participantes.

Entre las dificultades cabe destacar la gran competencia internacional por obtener estas ayudas; una mayor complejidad en el diseño, gobernanza, gestión y reporte de los proyectos, con posible impacto en sobrecostes y eficiencia; exposición a riesgos tecnológicos significativos a consecuencia de la rapidez y volatilidad de los desarrollos en este ámbito; una gestión más compleja de los derechos de propiedad dentro del ecosistema colaborativo; o la existencia de riesgos geopolíticos que modifiquen el contexto o la justificación de ciertos proyectos.

En todo caso, pese a los retos, lo atractivo de las ventajas explica que muchas colaboraciones hayan logrado finalmente avances significativos en la frontera tecnológica de la seguridad y la defensa.

Las capacidades de la industria española en el ámbito de la defensa. A pesar de representar solo el 6% de la facturación europea, la industria española de defensa está demostrando una importante capacidad para producir y exportar productos y servicios en el sector terrestre, naval y aéreo, así como en los sistemas de información y comunicaciones requeridos por las operaciones militares. La industria viene colaborando ya en diversos programas europeos y mantiene igualmente relaciones con industrias extranjeras.

La colaboración de la industria con otros Estados Miembro se muestra en su activa participación en los programas de la PESCO y en el Fondo Europeo de la Defensa. Un análisis de su participación en el Programa de Investigación Horizonte 2020 muestra que los retornos recibidos estuvieron a la par, o incluso fueron algo superiores, en relación a la cantidad aportada. Los datos para 2021-2027 muestran una tendencia similar, con una amplia participación en diversas áreas de la seguridad y la defensa. Esta tendencia deberá complementarse con aportaciones nacionales en programas de desarrollos y adquisiciones conjuntas que precisen cofinanciación.

Recomendaciones para el sector privado. A pesar de los buenos resultados que exhibe la industria española, el nuevo marco regulatorio y financiero en desarrollo ofrece amplias oportunidades para que la industria movilice de forma más proactiva y creativa

sus capacidades existentes. Lejos de solamente ver incrementada su participación en las ayudas disponibles, el actual contexto abre la posibilidad al sector privado de ser co-creador del propio marco europeo de defensa, sirviéndose para ello del diálogo intenso con los decisores públicos.

Para ello es recomendable seguir una serie de pasos:

1. Entender en profundidad el programa de financiación mediante el análisis cuidadoso de las convocatorias
2. Elegir partners con capacidades complementarias que maximicen la probabilidad de ser adjudicatario
3. Analizar los beneficios y costes asociados a la financiación
4. Elaborar una propuesta alineada con las prioridades públicas
5. Validar la propuesta con expertise externo, especialmente si no se tiene suficiente experiencia previa
6. Participar activamente en la conversación pública y foros en los que se intercambian ideas y se ponen las bases de los proyectos
7. Perseverar partiendo de los aprendizajes previos

Conclusiones. En los próximos años se abre un escenario muy atractivo para todas aquellas empresas que quieran crecer en el campo de la seguridad y la defensa. Lejos de ser una responsabilidad exclusiva de los Estados Miembro, se hace inevitable una intensa colaboración público-privada para reforzar las capacidades europeas en defensa. La industria española presenta un nivel de madurez elevado en este ámbito, estando en condiciones de afrontar el diseño y despliegue de proyectos europeos. Es probable que aquellas empresas que no participen de forma activa y temprana de esta dinámica de colaboración público-privada encuentren crecientes dificultades para mantener su competitividad y su capacidad de hacer negocio en el sector.

INTRODUCCIÓN

Los últimos años han venido a confirmar la naturaleza netamente europea de las amenazas que enfrentan los Estados Miembros en materia de seguridad y defensa. El actual conflicto de Ucrania lo ha puesto en evidencia de forma patente. Los elevados costes asociados al mantenimiento de activos, bienes y servicios públicos en el ámbito de la defensa, así como las considerables economías de escala existentes (por ejemplo, en términos de estandarización e interoperabilidad) justifican una **defensa común europea**.

La lenta pero inexorable materialización de la **Política Común de Seguridad y Defensa (PCSD)**, con origen en el Tratado de Lisboa (2007), está empujando a la UE a tomar un papel cada vez más activo en estos ámbitos. Siendo como es uno de los tres pilares de la Unión Europea, la PCSD pretende obtener una **mayor autonomía estratégica europea** para avanzar en los objetivos en seguridad, defensa y política exterior. Se busca, en última instancia, ser un actor global más asertivo en el escenario internacional.

Alcanzar los objetivos de la PCSD requiere de un considerable apoyo del **sector privado**. El sector industrial desempeña un papel significativo en el suministro de los productos y servicios necesarios para el éxito de esta política comunitaria. Con el objetivo de incentivar este apoyo, la Comisión Europea a su vez diseña y pone a disposición de la industria ayudas económicas sustanciales.

Es una gran oportunidad para que la colaboración público-privada haga posible una defensa europea renovada

Frente a un escenario regulatorio y financiero que ha permanecido invariable durante muchos años, se abre ahora una gran oportunidad para que la **colaboración público-privada** diseñe y ponga en marcha las herramientas que hagan posibles unas capacidades

de defensa europea renovadas. Recientes iniciativas legislativas de ámbito sectorial, como la Ley de Apoyo a la Producción de Munición (ASAP) o el Refuerzo de la Industria Europea de Defensa mediante Adquisiciones Comunes (EDIRPA), así como otras más transversales, como la renovación de las reglas fiscales europeas, evidencian la **ventana de oportunidad creciente para un diálogo intenso entre el sector privado y los decisores públicos**. Un diálogo que requerirá cada vez más un conocimiento especializado sobre el panorama regulatorio, financiero e institucional del sector de la defensa en España y en la UE.

Este informe busca ser una primera contribución a ese desafío. En primer lugar, describe y analiza las **oportunidades que ofrecen a la industria española las distintas iniciativas europeas en el ámbito de la seguridad y la defensa**. Bien aprovechadas, estas iniciativas pueden facilitar la obtención de nuevos productos y servicios y mejorar sustancialmente su competitividad en el sector de la seguridad y la defensa. A continuación, se describen las principales iniciativas y las ayudas existentes. Posteriormente, se examina la situación española, las ventajas y dificultades asociadas a la obtención de las ayudas, así como la forma de obtenerlas. Se concluye con unas reflexiones finales.

5

PRINCIPALES INICIATIVAS DE LA UE

Las ayudas más importantes de la UE se centran en la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) - con especial énfasis en aquellas tecnologías consideradas claves para realizar con eficiencia y eficacia las misiones y cometidos en esta materia. El elenco de ayudas es ya considerable, con las más importantes quedando integradas dentro del **Programa de Seguridad del Horizonte Europa** y del **Fondo Europeo de Defensa**. En todo caso, dada la necesidad de grandes proyectos que precisen de activos tecnológicos e industriales de toda la UE, es previsible que los programas de incentivos y financiación aumenten a lo largo de los próximos años, como ya se está observando.

La UE impulsó entre 2004 y 2007 iniciativas en seguridad civil, como la [Acción Preparatoria sobre Investigación en Seguridad \(PASR\)](#), incorporada en el programa de investigación FP7 y centrada en fortalecer la investigación, competitividad industrial y promoción de la excelencia en investigación y desarrollo tecnológico.

Estos esfuerzos continuaron posteriormente entre 2014 y 2020 en el programa [Horizonte 2020](#) y entre 2021 y 2027 en el [Horizonte Europa](#).

La iniciativa del [Fondo Europeo de Defensa](#) se combinan con las de la [Cooperación Estructurada Permanente \(PESCO\)](#) y la [Revisión Anual Coordinada de la Defensa \(CARD\)](#), que buscan fomentar la complementariedad entre Estados Miembros en la obtención de capacidades. Estas dos últimas han dado ya lugar a 68 proyectos conjuntos, permitiendo a la UE llevar a cabo misiones autónomas y coordinar la obtención de capacidades militares sin duplicaciones.

En los últimos meses, el apoyo a Ucrania frente a la invasión rusa ha representado un gasto de 5.600 M€, canalizado a través del [Fondo Europeo de Apoyo a la Paz](#). Esto se complementa con la [Ley de Apoyo a la Producción de Munición \(ASAP\)](#), que ofrece 500 M€ para financiar producciones conjuntas. Otro proyecto legislativo del que existe un borrador es el denominado [Refuerzo de la Industria Europea de Defensa mediante Adquisiciones Comunes \(EDIRPA\)](#) Su gestación está siendo más lenta, aunque tras el acuerdo sobre el texto se esperaba que fuera aprobado en el mes de septiembre. Su fin es parecido al ASAP, es decir, dar soporte a las prioridades de los Estados Miembros en el corto plazo, incentivándolos a adquirir medios de defensa y reponer sus inventarios de forma conjunta, tras la merma sufrida como resultado del conflicto entre Rusia y Ucrania.

Se trata de incentivar a los Estados Miembros, dentro de un espíritu de solidaridad, a comprar estos medios de forma común. De esta forma, se pretende evitar la competencia dentro de la Unión por los mismos productos que haga que algún Estado Miembro

quede desabastecido, y facilitar los ahorros al permitir una demanda conjunta mayor que permita obtener economías de escala, tanto en la producción como en la explotación y mantenimiento de estos equipos y sistemas. Otros efectos derivados serían la mejora de la interoperabilidad y que la base tecnológica e industrial europea se ajuste mejor y aumente sus capacidades actuales, hoy en día adaptadas a tiempos de paz, para suministrar estos productos en el actual marco de seguridad causado por el citado conflicto.

Por último, hay que citar el [Programa Europeo de Inversión en Defensa \(EDIP\)](#) posible sucesor de las leyes anteriores y cuyo fin, igualmente, es favorecer las inversiones destinadas a producciones conjuntas de los Estados Miembro de los diferentes equipos militares que precise la Política Común de Seguridad y Defensa. Desafortunadamente, la propuesta de la normativa que regulará este Programa todavía no ha sido elaborada por la Comisión, por lo que se dispone de suficiente información, sobre el volumen de estas ayudas y las condiciones para obtenerlas, para hacer una valoración más precisa, pero todo apunta a que este tipo de ayudas en el futuro van a ser importantes y, en el largo plazo, van a alterar el tejido europeo de la defensa al crear cadenas de valor paneuropeas en materia de defensa.

Cabe destacar también otras acciones con implicaciones relevantes relacionadas con la seguridad y la defensa. En el campo de la seguridad el [Fondo de Seguridad Interno \(ISF\)](#) está centrado en prevenir y combatir amenazas como el terrorismo, la radicalización, el crimen organizado y el cibercrimen mediante la cooperación, la adquisición de sistemas de información y comunicaciones, y el apoyo a redes temáticas y formación.

En el ámbito civil, la [Ley de Chips Europea](#) asignará 15.000 millones de euros para reducir la dependencia en semiconductores. Además, se destinarán 1.650 millones de euros para la [Infraestructure for Resilience, Interconnectivity and Security by Satellite](#) en el período 2023-2027, con un enfoque civil pero con implicaciones en defensa debido a tecnologías de doble uso.

La iniciativa más reciente, **Strategic Technologies for Europe Platform**, busca respaldar el liderazgo europeo en tecnologías críticas con una financiación total de más de 10.000 millones de euros, todavía pendiente

de aprobación por el Parlamento Europeo, pero con posible implementación en 2024. La UE también está protegiendo sus activos industriales y tecnológicos a través de su **Estrategia Industrial de 2020**.

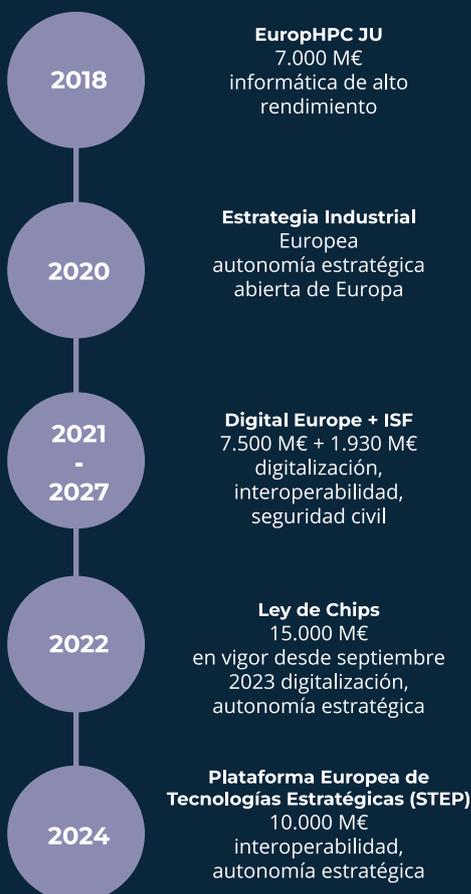
Figura 1. Iniciativas europeas de seguridad y defensa, y otras iniciativas relevantes

Iniciativas europeas de defensa y seguridad



■ Iniciativas europeas de seguridad y defensa
■ Otras iniciativas europeas relevantes

Otras iniciativas europeas con relevancia



* las cifras indicadas corresponden únicamente al presupuesto destinado a materias de seguridad y defensa

VENTAJAS Y RETOS ASOCIADOS AL MARCO DE FINANCIACIÓN EUROPEO

La financiación a través de fondos internacionales es esencial para proyectos de investigación y desarrollo, especialmente en áreas críticas como seguridad y defensa, con el fin de obtener productos y servicios de vanguardia. Esta financiación desempeña un papel crucial para el sector privado al permitir la superación de los obstáculos financieros que a menudo aquejan estos proyectos. Además, tiene un impacto positivo en la innovación y la competitividad, abriendo nuevas oportunidades comerciales y aumentando la visibilidad corporativa tanto a nivel europeo como internacional.

Participar en los programas y ayudas destinados a la defensa y seguridad es una valiosa oportunidad para empresas y organizaciones del sector. Estos programas ofrecen una financiación sustancial para proyectos de investigación en tecnologías avanzadas aplicables a la seguridad y la defensa, así como el desarrollo de productos y servicios mejorados. Esta financiación es esencial para abordar proyectos ambiciosos y superar obstáculos financieros, permitiendo que estas novedosas iniciativas prosperen.

Además, la participación en programas de investigación y desarrollo relacionados con la defensa puede **impulsar la innovación y la competitividad**, creando nuevas oportunidades comerciales y ampliando la visibilidad a nivel nacional e internacional. Si los proyectos tienen éxito, las empresas pueden asegurarse un mercado estable durante años. Esto es particularmente cierto en el sector de la defensa donde un sistema de armas se suele caracterizar por un largo número de unidades y una vida prolongada donde los servicios de soporte y mantenimiento pueden suponer un porcentaje considerable del coste total de su ciclo de vida. Además, es probable que alguna de estas tecnologías tenga **aplicación en el mercado civil** (spin-off), lo que abriría la puerta a una ampliación del negocio.

El propio hecho de recibir financiación de la Unión Europea brinda una validación externa más objetiva del valor de la empresa y de su potencial para desarrollar proyectos difíciles y complejos. Esto puede **aumentar la confianza de inversores, socios y clientes potenciales** en la viabilidad y calidad de las iniciativas que acomete la empresa. También se fomenta la colaboración internacional, lo que lleva a economías de aprendizaje y mejoras en la capacitación industrial a un coste menor.

Tabla 1. Ventajas y retos asociados a la financiación

Ventajas	Retos
Elevados volúmenes de financiación, con frecuencia superiores a los nacionales	Elevado número de solicitantes
Oportunidades para desarrollar nuevas tecnologías susceptibles de mejorar el catálogo de productos y servicios	Mayor complejidad en el diseño, gestión y reporte de los proyectos
Ganancias en competitividad	Un acceso a financiación más complicado
Oportunidades para el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, tecnología y recursos con partners	Riesgos tecnológicos significativos
Oportunidades para tejer nuevas redes de colaboración	Complejidad en la gestión de la propiedad intelectual asociada con el proyecto
Proyección y visibilidad en el mercado y ecosistemas relevantes	Cambios en la situación geopolítica

Por otro lado, participar en estas ayudas conlleva desafíos a considerar cuidadosamente. En primer lugar, la competencia por estos fondos es intensa, con procesos de selección rigurosos que pueden desalentar a los solicitantes. La gestión de proyectos es más compleja debido a las regulaciones de la Unión Europea y las diferencias nacionales entre los participantes, lo que puede generar retrasos y tensiones. Todo ello puede obstaculizar la colaboración efectiva y suponer un **sobrecoste** y una **reducción de la eficiencia final** del consorcio que puede afectar a sus resultados. Un problema más acuciante cuanto mayor es el número de socios participantes. Además, la financiación a menudo es incompleta, lo que dificulta la igualdad en las contribuciones.

Los proyectos también enfrentan **riesgos tecnológicos**, con incertidumbres y posibles cambios de dirección. Dado que los mercados de la seguridad y la defensa pueden ser extremadamente volátiles y altamente competitivos, a causa de las carreras de armamento que enfrenta a las grandes potencias, bien puede ocurrir que la ventana de oportunidad del producto final obtenido sea demasiado breve para rentabilizar la inversión, o simplemente no exista. Esto se puede traducir en riesgos comerciales y financieros de cierta magnitud para las empresas involucradas.

La gestión de la **propiedad intelectual y los derechos de propiedad** puede causar conflictos, ya que los socios quieren preservar el conocimiento que han aportado, así como ser partícipe de los conocimientos generados durante el proyecto. En este sentido, alcanzar acuerdos claros y detallados sobre la propiedad de los resultados y las tecnologías desarrolladas por las partes a lo largo del proyecto, y cómo se comparten los beneficios de los desarrollos conjuntos, puede traer también conflictos y disputas de complicada resolución. Finalmente, los **cambios en el escenario geopolítico** pueden interrumpir las colaboraciones, aunque el hecho de ser proyectos financiados por la Comisión Europea suele otorgarles una cierta estabilidad y fiabilidad.

En resumen, aunque la participación en estos programas conlleva una competencia muy intensa

entre los potenciales beneficiarios, así como desafíos relevantes en la gestión de la colaboración entre partners diferentes, la existencia de financiación estable y la validación del proyecto por parte de la UE son ventajas sustanciales. Si bien la colaboración puede ser compleja debido a la existencia de diferencias culturales, regulatorias y corporativas, muchas colaboraciones han logrado avances significativos en la frontera tecnológica de la seguridad y la defensa.

SITUACIÓN ESPAÑOLA

La industria de defensa española es la cuarta en la UE, por detrás de Francia, Alemania e Italia; prácticamente a la par con Suecia, y seguida por Holanda y Polonia. En 2021 su facturación anual representó casi el **6% de toda la facturación de la industria europea** (Reino Unido incluido).

La industria está formada por cuatro grandes empresas (GDELS Santa Bárbara, Airbus, Indra y Navantia), a las que siguen un conjunto de empresas medias (p. ej. GMV, Escribano Mechanical and Engineering, Sener) así como un gran número de pequeñas empresas vinculadas a las extensas cadenas de suministro de los productos y servicios.

La industria española tiene capacidad para desarrollar productos en muchas áreas, desde plataformas terrestres, navales o aéreas hasta sistemas de información y comunicaciones para el mando y control de las operaciones militares. Esta capacidad se hace patente en su **amplia oferta de productos y servicios**. Es un hecho, no obstante, que la industria no tiene capacidad suficiente para desarrollar sistemas que presenten elevados costes de diseño y desarrollo, de ahí la **colaboración con empresas de otros Estados** en ciertos suministros (p. ej. en el caso del Eurofighter, el A-400M o el Futuro Sistema Aéreo de Combate). También es cierto que esta industria necesita cada vez más una **cadena de suministro más larga y compleja** que, frecuentemente, desborda las fronteras nacionales para ciertos subsistemas y componentes.

Estos buenos resultados que viene exhibiendo la industria española de defensa son especialmente reseñables dado el escenario de gasto público tradicionalmente limitado en comparación con otras naciones aliadas. Así, la proporción de PIB dedicada a nuestra defensa viene estando muy por debajo de nuestro entorno (como en Francia, Portugal, Italia o Grecia). Sin duda, el dinamismo mostrado por las compañías españolas se verá potenciado en un escenario de mayor financiación comunitaria y de incremento del gasto nacional. Podemos decir que las perspectivas que se abren a nuestra industria son ciertamente prometedoras ¹.

Dada esta situación, la financiación europea de proyectos de investigación y desarrollo supone una excelente oportunidad. No obstante, y dado que a partir de la fase de prototipo la financiación europea cubre sólo el 20% de la inversión -aportando el resto los Estados Miembros participantes- resulta inevitable que en los proyectos europeos, en los que participen las empresas españolas, exista una parte importante de financiación a través del presupuesto nacional. Teniendo en cuenta una participación paritaria, donde la aportación al presupuesto y los retornos para España estén equiparados, esto supondría una cifra anual de inversiones en proyectos internacionales de defensa en torno a los 457 M€ anuales, dependiendo esta cifra del valor exacto de la aportación nacional.

En este sentido, la previsión actual de aumentar el gasto en defensa supone una buena noticia, pues

habrá margen para cubrir la parte que España tendrá que comprometer en estos proyectos internacionales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esto podría aumentar la rigidez presupuestaria de no producirse los aumentos esperados, o en caso de que éstos decayeran, ya que será difícil cancelar los compromisos plurianuales con otros Estados Miembros y la UE, de naturaleza eminentemente política.

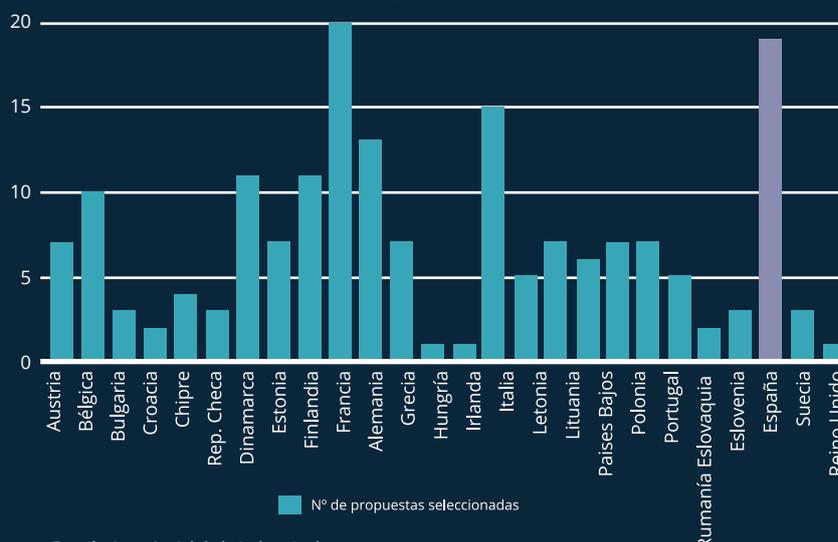
El interés del Ministerio de Defensa en colaborar con otros Estados Miembro queda patente cuando se observa la participación española en los proyectos de la PESCO (ver Tabla I del Anexo). Esta información proporciona pistas importantes sobre posibles oportunidades de financiación, ya que los proyectos incluidos en estos programas pueden acceder a financiación del Fondo Europeo de Defensa. Así, España se podría beneficiar no solo de compartir gastos con sus socios, sino además recibir una cantidad adicional de financiación para investigar o desarrollar los componentes y elementos de estos sistemas (actualmente un 10% más del coste del proyecto presentado).

10

EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ESPAÑOLA

La industria española se ha sabido adaptar rápidamente al nuevo contexto y aprovechar las ayudas existentes en materia de seguridad y defensa a nivel europeo. Los datos relativos al programa Horizonte 2020 así lo indican.

Figura 2. Número de empresas participantes en el programa EDIDP, 2021.



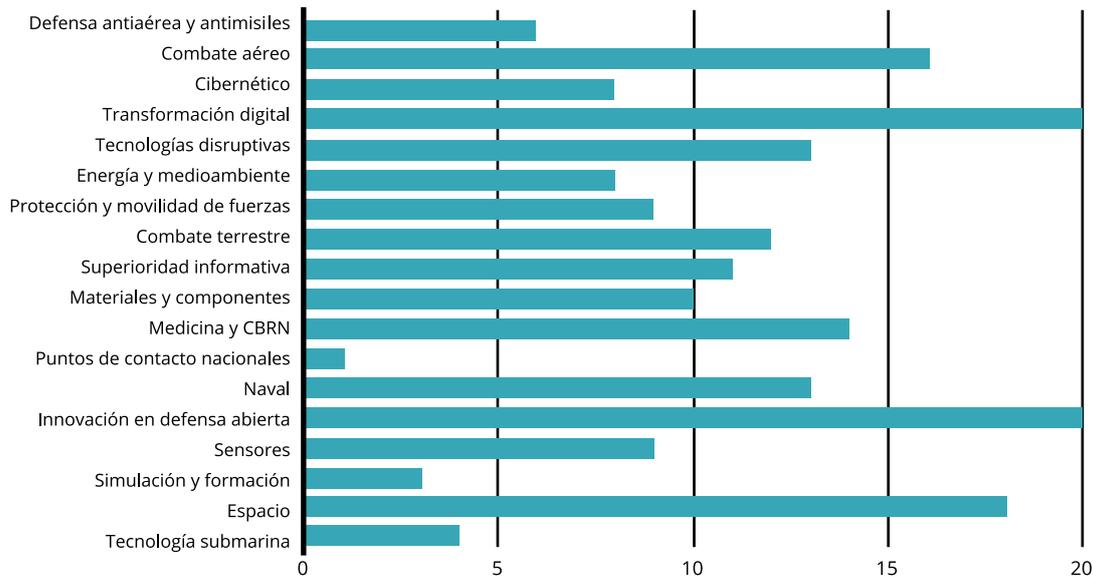
¹ Ver KPMG (2020) Informe de Impacto Económico y Social de la Industria de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio, TEDAE.

España fue el cuarto país que más subvenciones recibió (6.114 millones de euros) entre 2014 y 2018, con una tasa de retorno del 10,4%, solo detrás de Alemania, Reino Unido y Francia².

En el programa de seguridad civil, las subvenciones recibidas ascendieron hasta los 171,8 M€, con una tasa de retorno por encima del 10,7%. En el Fondo Europeo de Defensa se observa también un comportamiento muy positivo. En la Acción Preparatoria para Investigación en Defensa (PADR) entre 2017 y 2019, España lideró tres proyectos de investigación, con 19 organizaciones participantes en proyectos por valor total de 70 M€. Bajo el EDIDP, entre 2019 y 2020, España lideró 8 proyectos (64 entidades, 372 M€ en total).

En 2021 España estuvo involucrada en 42 proyectos de I+D del total de los 60 financiados (un 70%), habiendo participado 147 empresas y organismos españoles con un total de 1.167 M€ (ver Figura 3 del Anexo). En el siguiente año, 2022, España participó en 32 de los 41 proyectos de investigación y desarrollo financiados por el Fondo Europeo de Defensa por un total de 832 M€. La suma de las inversiones desglosada por Estados (ver Figura 4 del Anexo), donde hay que destacar el tercer lugar que ocupa España, que incluso supera a Alemania. Asimismo, **España, se encuentra en el top 3 de inversión del Fondo Europeo de Defensa en los dos últimos años (ver Figura 4 del Anexo)**. En la actualidad, considerando estos dos años (2021 y 2022), España participa en el 73% de los proyectos financiados (74 de 101).

Figura 5. Participación de empresas y organismos españoles en los años EDF 2021 y 2022, divididos por áreas.



Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a las áreas concretas de participación, las empresas y organizaciones españolas lo hacen de forma especialmente activa en **combate aéreo, transformación digital, innovación abierta en defensa y en el dominio del espacio (ver Figura 6 del Anexo)**. De los 74 proyectos en los que participa España en 2021-2022 se identifican 10 grandes empresas, 19 productores de tecnología de defensa especializada, 45 empresas y centros que

operan con tecnologías duales, 13 universidades, 8 institutos especializados, 2 organizaciones nacionales e internacionales con base en España. De estos proyectos 19 están de hecho liderados por empresas españolas³. Cabe destacar el liderazgo de Sener en un proyecto de defensa de misiles hipersónicos de 110 M€. En resumen, se puede señalar que **el evidente éxito de la industria española si bien quedan importantes oportunidades por explotar por todo tipo de empresas.**

² Ver **Resultados de la participación española en Horizonte 2020**. (2021) Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación.

³ Ver Fiott, D. (2023) **Investing and Innovating? Spain and the European Defence Fund**. ARI 81/2023. Real Instituto Elcano.

CRITERIOS Y RECOMENDACIONES PARA PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE FINANCIACIÓN EUROPEOS

1. Entender en profundidad el programa de financiación

Es esencial comprender los objetivos y prioridades de las ayudas disponibles, examinando las convocatorias, plazos y criterios de elegibilidad para identificar oportunidades que se ajusten a la capacidad y experiencia de la empresa. También es importante revisar los reglamentos que las rigen, ya que algunos programas prevén beneficios adicionales a determinadas circunstancias (como PYMEs, empresas innovadoras y jóvenes talentos en el sector de la defensa, o empresas de capitalización media) o van dirigidos a promover proyectos de mayor riesgo con tecnologías disruptivas, o bien establecen topes y condiciones para recibir ciertas ayudas. Mantenerse informado de forma constante es crucial.

2. Elegir partners con capacidades complementarias

Es importante identificar socios de otros Estados Miembros con experiencia, que complementen los conocimientos y know-how propios, para abordar los objetivos del proyecto y generar soluciones innovadoras. La decisión de liderar y/o coordinar el proyecto debe evaluarse cuidadosamente, al igual que

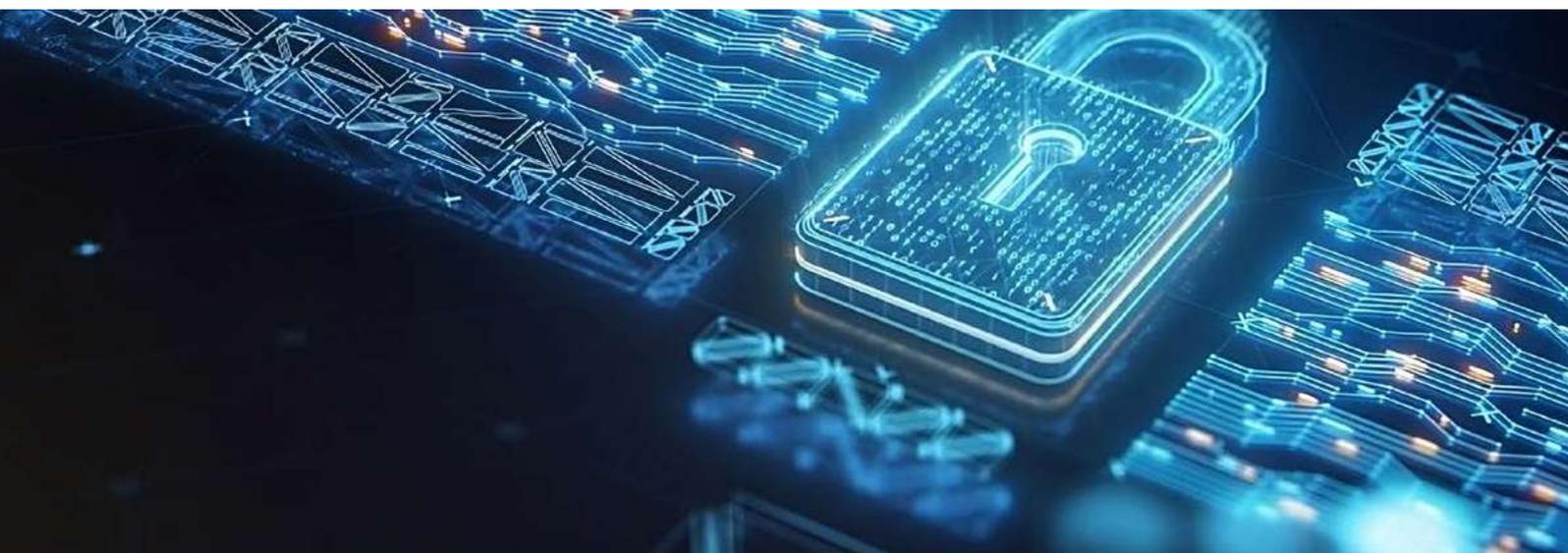
el diseño de la gobernanza del consorcio, los flujos de comunicación abierta, y la asignación apropiada de roles y responsabilidades.

3. Analizar los beneficios y costes asociados a la financiación

La decisión de presentar un proyecto es especialmente compleja, pues requiere examinar los temas (denominados tópicos) del programa de trabajo y evaluar las capacidades de investigación, desarrollo y/o producción propias y de los socios. Es necesario realizar un análisis objetivo sobre el beneficio esperado de las ayudas y el coste asociado a todo el proceso de solicitud, ejecución y reporte. Un aspecto importante es trasladar a los decisores públicos relevantes las iniciativas de I+D de la empresa de modo que en el proceso de redacción del programa de trabajo se incluyan prioridades de financiación particularmente relevantes para nuestro tejido industrial.

4. Elaborar una propuesta alineada con las prioridades públicas

Los proyectos presentados deben estar alineados con los objetivos de los programas de financiación y ofrecer un alto potencial de contribución a la seguridad de Europa. Más allá de cumplir con los requisitos mínimos de elegibilidad, el carácter innovador y la existencia del valor añadido son fundamentales. Para tener posibilidades de éxito, las propuestas deben ser sólidas y detalladas en su presentación de: los objetivos, el plan de trabajo, el presupuesto, los resultados esperados, el impacto en la sociedad y las medidas para mitigar los riesgos inherentes al proyecto.



5. Validar la propuesta con *expertise* externo

El asesoramiento por parte de expertos y compañías con experiencia previa es crucial para la elaboración de solicitudes exitosas. Organismos como el CDTI pueden ser de gran ayuda para empresas con ideas interesantes en seguridad civil, facilitando la búsqueda de socios y su integración en redes europeas. La Dirección General de Armamento y Material, la Dirección General de Política de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, entre otros, desempeñan un papel activo en apoyar la formación de consorcios industriales. Dado que estos proyectos de desarrollo deberán ser parcialmente financiados por España es necesario contactar de manera previa con el Ministerio para presentar el proyecto y contar con su apoyo⁴.

6. Participar activamente en la conversación pública

Las jornadas de difusión (como por ejemplo los [Security Research Events](#) o la [European Defence and Security Conference](#)) son especialmente importantes para activar contactos, intercambiar ideas e impulsar redes. Estas jornadas son habituales tanto a nivel europeo como nacional y permiten un diálogo informal que puede ser el germen de un futuro proyecto competitivo. Organizaciones como [TEDAE](#), [AESMIDE](#) o los cluster industriales del sector también pueden dar apoyo a aquellas empresas emprendedoras que deseen presentar propuestas, bien liderando o participando en consorcios.

7. Perseverar partiendo de los aprendizajes previos

Se debe ser persistente, sobre todo si se es un recién llegado a estas convocatorias. La competencia suele ser alta y no todas las propuestas serán seleccionadas. Si la propuesta no es elegida en primera convocatoria, es fundamental aprender de los errores y volver a intentarlo con una propuesta mejor. El informe de los evaluadores puede aportar información muy valiosa para aumentar las probabilidades de éxito en próximas oportunidades.

⁴La información detallada sobre el Fondo Europeo de Defensa que gestiona la Dirección General de Industria de Defensa y Espacio (DG DEFIS) y los trámites a realizar se puede encontrar en la página web del Ministerio de Defensa.

CONCLUSIONES

En los próximos años se abre un escenario muy atractivo para todas aquellas empresas que quieran crecer en el campo de la seguridad y la defensa. Los profundos cambios geoestratégicos a los que estamos asistiendo (conflictos en Ucrania y Oriente Medio, la aparición de potencias emergentes como China e India, la inestabilidad en el Sahel o desafíos como el migratorio o climático, por citar los principales) han puesto de manifiesto la necesidad de que el escenario regulatorio, financiero e institucional de la industria de la defensa, largo tiempo estático, se adapte de forma ágil, eficiente y eficaz. Está en juego la capacidad europea para hacer valer de forma más autónoma y asertiva sus valores y principios a nivel global.

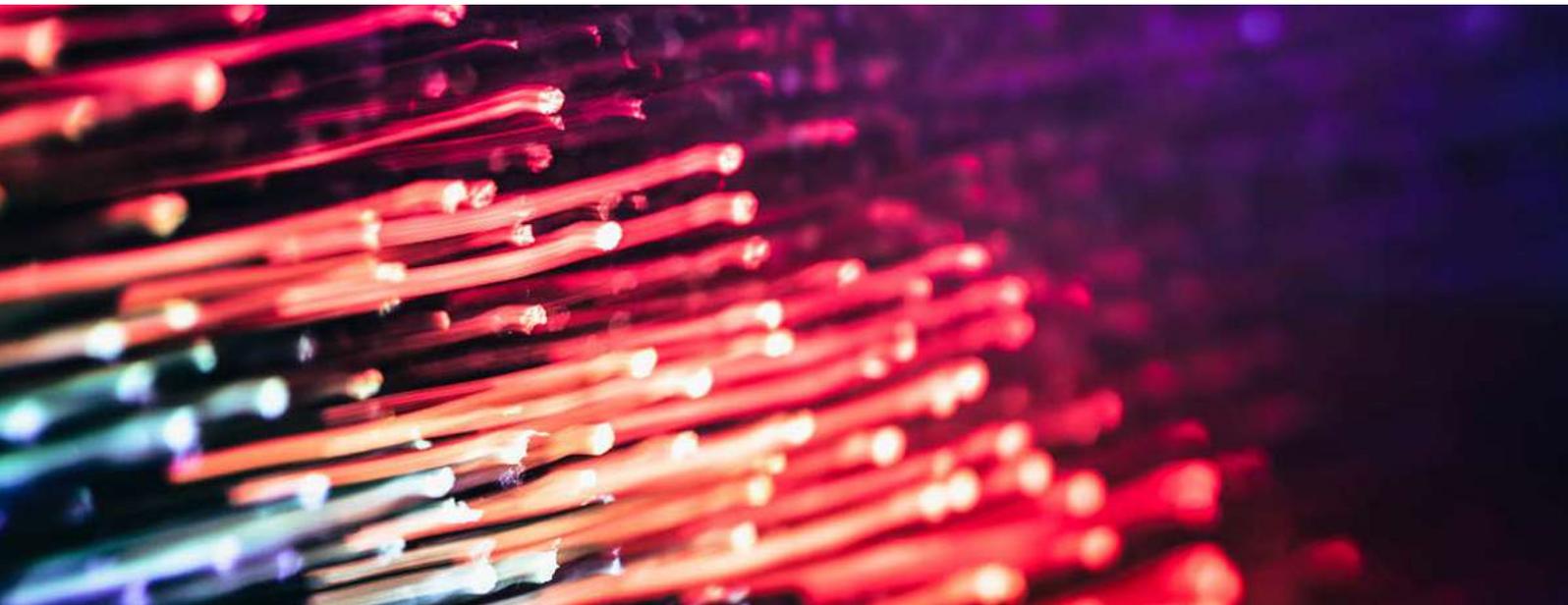
Alcanzar ese objetivo exige colaboración y proactividad. Lejos de ser una responsabilidad exclusiva de los Estados Miembro, se hace inevitable una intensa colaboración público-privada para consensuar fines y diseñar instrumentos. Para ser realmente efectiva, el diseño, implementación y financiación de una política europea de defensa reforzada debe partir también de un análisis adecuado sobre las capacidades y prioridades del sector privado. Las compañías pueden, y deben, iniciar un diálogo intenso y continuado con los decisores que facilite el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.

Tampoco hay tiempo que perder. Los programas de financiación ya en marcha, así como futuras iniciativas que están siendo actualmente diseñadas, ofrecen la posibilidad de aumentar de forma significativa las

capacidades de la industria y de generar una oferta innovadora de productos y servicios. Es probable que aquellas empresas que no participen de forma activa y temprana de esta dinámica de colaboración público-privada encuentren crecientes dificultades para mantener su competitividad y su capacidad de hacer negocio en el sector.

Las compañías nacionales deben asumir un papel de co-creadores del nuevo marco europeo que se avecina

La industria española de la defensa ofrece un nivel de madurez elevado en muchos aspectos, estando en condiciones de afrontar los retos que el diseño y despliegue de proyectos paneuropeos precisa. Los datos avalan el importante papel que ya está desempeñando la industria española en los distintos programas de financiación europeos en el ámbito de la seguridad y la defensa. Para no quedarse atrás en relación a otras industrias nacionales más desarrolladas, las compañías nacionales deben afrontar con decisión el nuevo escenario que se abre, asumiendo un papel de co-creadores del nuevo marco europeo. Si bien el camino presenta desafíos evidentes, el impacto tanto privado como público derivado de este compromiso con la seguridad y la defensa europeas bien merece ponerse ya en marcha.



ANEXO

Tabla 2. Principales Programas PESCO en los que participa España.

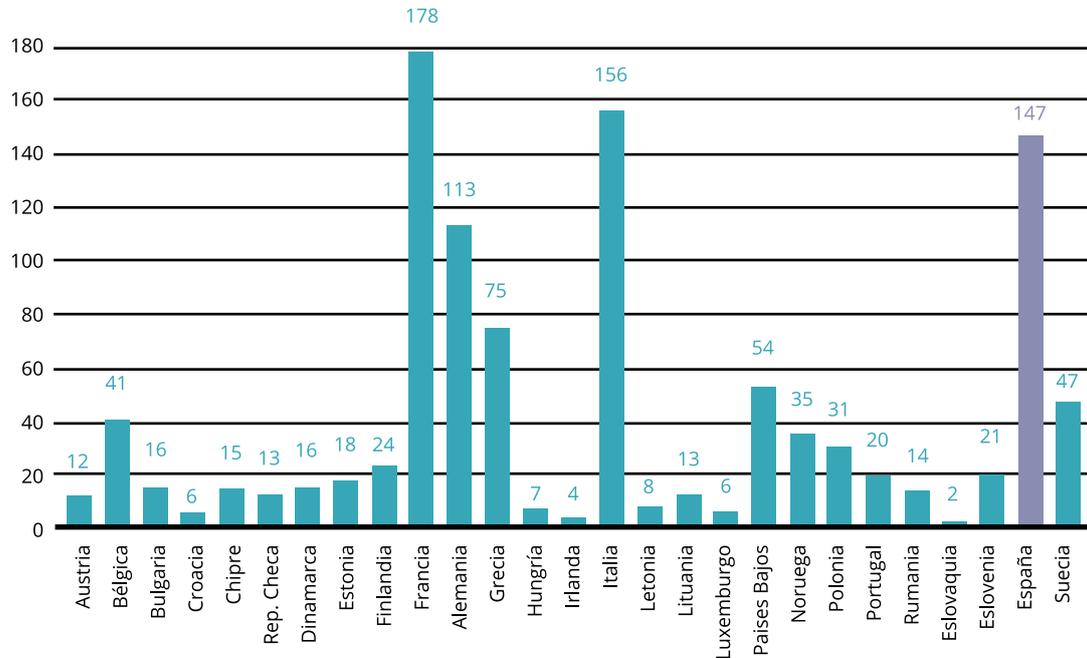
Programas de la PESCO

Entrenamiento, Instalaciones	European Defence Airlift Training Academy (EDA-TA) EU Cyber Academia and Innovation Hub (EU CAIH) European Union Training Mission Competence Centre (EU TMCC)
Tierra, Formaciones, Sistemas	Deployable Military Disaster Relief Capability Package (DM-DRCP) EUFOR Crisis Response Operation Core Integrated Unmanned Ground System (UGS)
Naval	Critical Seabed Infrastructure Protection (CSIP) Essential Elements of European Escort (4E)* European Patrol Corvette (EPC) Maritime Unmanned Anti-Submarine System (MUSAS) Upgrade of Maritime Surveillance (UMS)
Aéreo, Sistemas	Next Generation Medium Helicopter (NGMH) Airborne Electronic Attack (AEA)* European Attack Helicopters TIGER Mark III European Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft Systems – MALE RPAS (Eurodrone) Future Medium-size Tactical Cargo (FMTC) Next Generation Small RPAS (NGSR)
Cyber, C4ISR	Automated Modelling, Identification and Damage Assessment of Urban Terrain (AMIDA-UT) European Secure Software defined Radio (ESSOR) Strategic C2 System for CSDP Missions and Operations (EUMILCOM)*
Habilitadores, Conjuntos	ROLE 2F* Energy Operational Function (EOF) EU Collaborative Warfare Capabilities (ECoWAR) European Medical Command (EMC) Materials and components for technological EU competitiveness (MAC-EU) Military Mobility (MM) Network of Logistic Hubs in Europe and Support to Operations (NetLogHubs) Timely Warning and Interception with Space-based TheatER surveillance (TWISTER) Co-basing
Espacio	Common Hub for Governmental Imagery (CoHGI) Defence of Space Assets (DoSA) EU Radio Navigation Solution (EURAS)

* Los programas señalados son liderados por España.

La industria española, se sitúa entre las principales participantes a nivel europeo

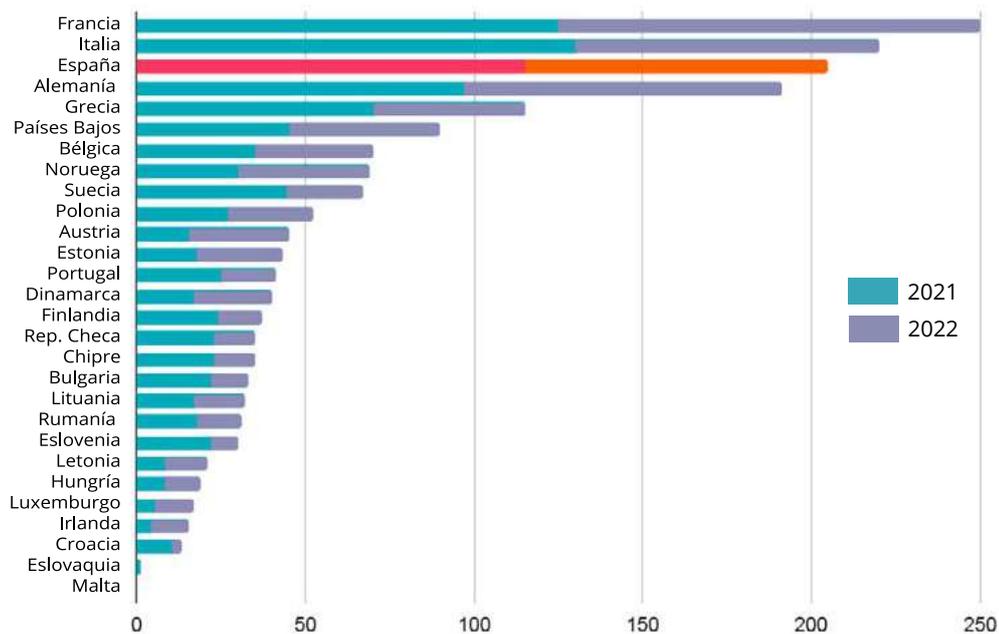
Figura 3. Participación española en las ofertas elegidas en 2021.



Fuente: Comisión Europea (2021).

España, se encuentra en el top 3 de inversión del Fondo Europeo de Defensa en los dos últimos años.

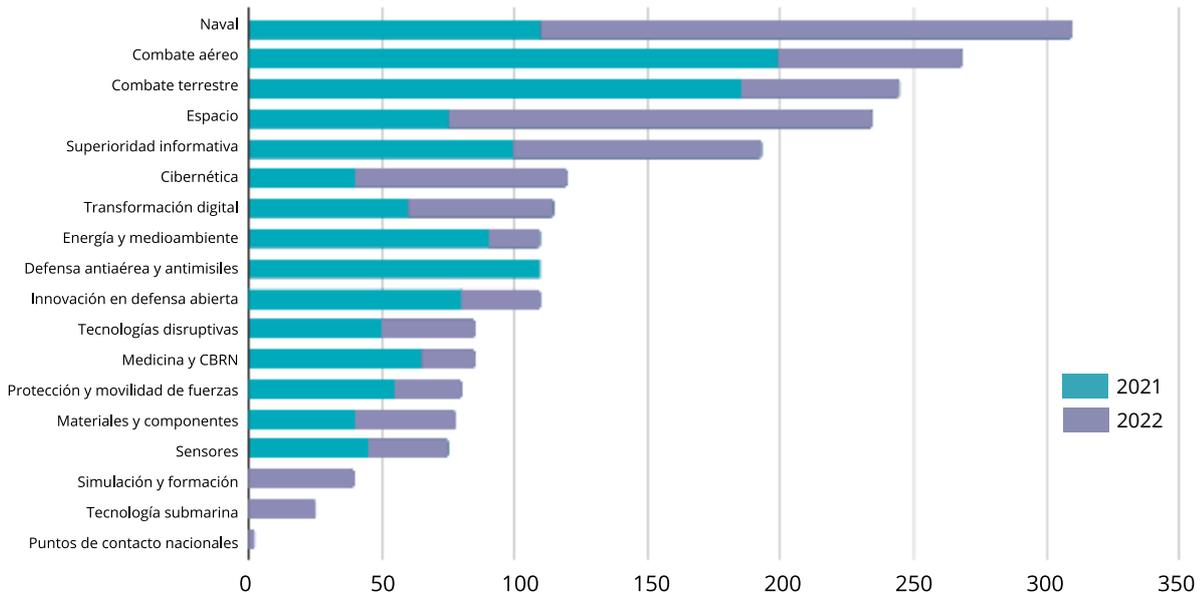
Figura 4. Niveles de inversión (en millones de euros) por Estado Miembro de mayor a menor, bajo el Fondo, para los años 2021 y 2022.



Fuente: Real Instituto Elcano (2023) según datos de la Comisión Europea (2023).

La transformación digital, defensa abierta y espacio, son los ejes de la participación española.

Figura 6. Inversión (en millones de euros) por áreas de mayor a menor, bajo el Fondo Europeo de Defensa para 2021 y 2022.



Fuente: Real Instituto Elcano (2023) según datos de la Comisión Europea (2023).

Tabla 3. Principales tópicos de la convocatoria del Fondo Europeo de Defensa 2023.

Self-protection systems	EDF-2023-DA-AIR-SPS
Smart technologies for next generation fighter systems	EDF-2023-DA-AIR-STFS
Counter unmanned aerial systems	EDF-2023-DA-AIRDEF-CUAS
Detect and avoid	EDF-2023-DA-C4ISR-DAA
Laser communications	EDF-2023-DA-C4ISR-LCOM
Tactical RPAS	EDF-2023-DA-C4ISR-TRPAS
Full-Spectrum Cyber Situational Awareness for enhanced Cyberspace Operations Support	EDF-2023-DA-CYBER-CSA
Deployable Autonomous AI Agent	EDF-2023-DA-CYBER-DAAI
Long-range indirect fire support capabilities for precision and high efficiency strikes	EDF-2023-DA-GROUND-IFS
Main battle tank platform systems	EDF-2023-DA-GROUND-MBT
Technologies and processes for maintenance, joining and repair through an innovation test hub	EDF-2023-DA-MATCOMP-MJR-CBDIN
Federating CBRN systems	EDF-2023-DA-MCBRN-FCS
Modular and multirole patrol corvette	EDF-2023-DA-NAVAL-MMPC
Sensor grid	EDF-2023-DA-SENS-GRID
Initial operational capacity for Space situational awareness C2 and sensors	EDF-2023-DA-SPACE-SSA
Unmanned anti-submarine and seabed warfare	EDF-2023-DA-UWW-ASW
Future maritime mine countermeasures capability	EDF-2023-DA-UWW-MCMC
Non-thematic development actions by SMEs	EDF-2023-LS-DA-SME-NT
Agile and robust human language technologies for defence – Organisation of a technological challenge	EDF-2023-LS-RA-CHALLENGE-DIGIT-HLTO

Agile and robust human language technologies for defence – Participation to a technological challenge	EDF-2023-LS-RA-CHALLENGE-DIGIT-HLTP
Non-thematic research actions targeting disruptive technologies for defence	EDF-2023-LS-RA-DIS-NT
Non-thematic research actions by SMEs and research organisations	EDF-2023-LS-RA-SMERO-NT
Dedicated hardware architectures for energy-efficient AI	EDF-2023-RA-DIGIT-HAAI
Laser-based directed energy weapons	EDF-2023-RA-DIS-LDEW
Demonstrators and technologies to defeat threats posed by Unexploded Explosives Ordnances (UXO) and Improvised Explosive Devices (IED)	EDF-2023-RA-PROTMOB-DEXPLO
Strategic air transportation of outsized cargo	EDF-2023-RA-PROTMOB-SATOC
Electromagnetic signal propagation	EDF-2023-RA-SENS-EMSP
Optronics detector technologies	EDF-2023-RA-SENS-OPTD
Automation of security penetration tests	EDF-2023-RA-SI-CYBER-ASPT
Innovative propulsion systems for defence applications	EDF-2023-RA-SI-ENERENV-IPS
High performance materials for Defence applications	EDF-2023-RA-SI-MATCOMP-HPM
Threat surveillance and protection of space-based assets	EDF-2023-RA-SPACE-PSA

Fuente: *Comision Europea* (2023).

Tabla 4. Principales tópicos de la convocatoria Programa de Investigación en seguridad civil 2023.

Better protect the EU and its citizens against Crime and Terrorism

FCT01 - Modern information analysis for fighting crime and terrorism

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-01 Processing of large, complex and unstructured datasets resulting from criminal investigations, while reconciling big data analysis and data protection

FCT02 - Improved forensics and lawful evidence collection

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-02 A harmonized European forensics approach on drugs analysis

FCT03 – Enhanced prevention, detection and deterrence of societal issues related to various forms of crime

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-03 New methods and technologies in service of community policing and transferable best practices

FCT04 – Increased security of citizens against terrorism, including in public spaces

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-04 Open Topic

FCT05 – Organised crime prevented and combated

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-05 Crime as a service

FCT06 – Citizens are protected against cybercrime

HORIZON-CL3-2023-FCT-01-06 Enhancing tools and capabilities to fight advanced forms of cyber threats and cyber-dependent crimes

Effective management of EU external borders

BM01 – Efficient border surveillance and maritime security

HORIZON-CL3-2023-BM-01-01 Capabilities for border surveillance and situational awareness

HORIZON-CL3-2023-BM-01-02 Identify, inspect, neutralise Unexploded Ordnance (UXO) at sea

BM02 – Secured and facilitated crossing of external borders

HORIZON-CL3-2023-BM-01-03 Beyond the state-of-the-art “biometrics on the move” for border checks

BM03 – Better customs and supply chain security

HORIZON-CL3-2023-BM-01-04 Interoperability of systems and equipment at tactical level; between equipment and databases; and/or between databases of threats and materials

Resilient Infrastructure

INFRA01 – Improved preparedness and response for large-scale disruptions of European infrastructures

HORIZON-CL3-2023-INFRA-01-01 Facilitating strategic cooperation to ensure the provision of essential services

HORIZON-CL3-2023-INFRA-01-02 Supporting operators against cyber and non-cyber threats to reinforce the resilience of critical infrastructures

Increased Cybersecurity

CS01 - Systems Security and Security Lifetime Management, Secure Platforms, Digital Infrastructures

HORIZON-CL3-2023-CS-01-01 Secure Computing Continuum (IoT, Edge, Cloud, Dataspaces)

CS02 –Privacy-preserving and identity technologies

HORIZON-CL3-2023-CS-01-02 Privacy-preserving and identity management technologies

CS03 - Secured disruptive technologies

HORIZON-CL3-2023-CS-01-03 Security of robust AI systems

Disaster-Resilient Society for Europe

DRS01 - Societal Resilience: Increased risk Awareness and preparedness of citizens

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-01 Improving social and societal preparedness for disaster response and health emergencies

DRS02 - Improved Disaster Risk Management and Governance

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-02 Design of crisis prevention and preparedness actions in case of digital breakdown (internet, electricity etc.)

DRS03 - Improved harmonisation and/or standardisation in the area of crisis manage-

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-03 Operability and standardisation in response to biological toxin incidents

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-04 Internationally coordinated networking of training centres for the validation and testing of CBRN-E tools and technologies in case of incidents. with consideration of

DRS04 - Strengthened capacities of first and second responders

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-05 Robotics: Autonomous or semi-autonomous UGV systems to supplement skills for use in hazardous environments

HORIZON-CL3-2023-DRS-01-06 Increased technology solutions, institutional coordination and decision-support systems for first responders of last-kilometer emergency service delivery

Strengthened Security Research and Innovation

SSRI 02 - Increased innovation uptake

HORIZON-CL3-2023-SSRI-01-01 Open grounds for pre-commercial procurement of innovative security technologies

HORIZON-CL3-2023-SSRI-01-02 Accelerating uptake through open proposals for advanced SME innovation

Fuente: Comisión Europea

AUTORES



Carlos Martí. Consultor independiente en seguridad y defensa. Doctor en Seguridad Internacional por el Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado y Licenciado en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y en Ciencias Económicas por la UNED. Con más de 35 años de experiencia en el sector, ha participado en proyectos y estudios para el Gobierno de España, la OTAN, la Agencia Europea de Defensa y la Comisión Europea. Ha sido evaluador experto en licitaciones de la Unión Europea, como el Fondo Europeo de Defensa, Erasmus+ y COSME.



Paloma Baena. Directora Senior, European Affairs y Next Generation EU, LLYC. Máster en Administración Pública y Desarrollo Internacional por Harvard University y Licenciada en Derecho Internacional por l'Université d'Aix-Marseille III. Ha trabajado durante más de una década como directiva en organismos multilaterales como la OECD y el Banco Interamericano de Desarrollo, dirigiendo departamentos vinculados con la sostenibilidad e inversión público-privada. Ha participado en la formulación de acuerdos internacionales a nivel del Consejo de la OCDE o el G20. Es profesora adjunta en IE School of Economics, Politics and Global Affairs.



Pablo García-Berdoy. Líder, Public Affairs, LLYC. Diplomático desde 1987, es experto en asuntos políticos, institucionales y regulatorios europeos. Con la mayor parte de su carrera profesional desarrollada en Europa, ha sido Director General de Política Exterior para Europa (2002-04), Embajador de España en Rumanía y Moldavia (2005-09), Embajador en Alemania (2012-16) y Embajador Representante Permanente ante la Unión Europea (2016-21).

Este informe ha sido elaborado por la **Oficina de Seguridad, Defensa y Aeroespacio** de LLYC y coordinado por **Carlos Samitier**, consultor senior de Asuntos Públicos, y **Miguel Laborda**, consultor senior de Asuntos Europeos, LLYC.

LLYC

Dirección Global

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero

Socio y CEO Global
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global
lgarcía@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal

Socio y Chief Talent y Technology
Officer Global
tvidal@llorenteycuenca.com

José Manuel Casillas

Director Senior de IT Global
jmcasillas@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola

Socia y Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Joan Navarro

Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos Global
jnavarro@llorenteycuenca.com

Albert Medrán

Director Global de Marketing,
Comunicación y ESG
amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña

Director Senior de Legal &
Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Europa

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llorenteycuenca.com

Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare
Europa
grosell@llorenteycuenca.com

Rafa Antón

Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC



rafa.anton@chinapartedellyc.com

MADRID

Jorge López Zafrá

Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla

Socio y Director Senior Deporte
y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

Marta Aguirrezabal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva



marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo



pedro.calderon@chinapartedellyc.com

BARCELONA

María Cura

Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta

Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

LISBOA

Marlene Gaspar

Directora General
mgaspar@llorenteycuenca.com

Américas

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

José Beker

Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



jose.beker@beso.agency

ESTADOS UNIDOS

Darío Álvarez

CEO U.S.
dalvarez@llorenteycuenca.com

Rebecca Bamberger

CEO de BAM by LLYC



rebecca@bamtheagency.com

REGIÓN NORTE

David González Natal

Socio y Director General Regional
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Mauricio Carrandi

Director General LLYC México
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Michelle Tuy

Directora General de LLYC Panamá
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

Iban Campo

Director General LLYC República
Dominicana
icampo@llorenteycuenca.com

REGIÓN ANDINA

María Esteve

Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Daniel Titingher

Director General LLYC Perú
daniel.titingher@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos

Socio y Director General LLYC
Ecuador
cllanos@llorenteycuenca.com

Alejandra Aljure

Directora General LLYC Colombia
aaljure@llorenteycuenca.com

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer

Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

María Eugenia Vargas

Directora General LLYC Argentina
mevargas@llorenteycuenca.com

Thyago Mathias

Director General LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Juan Cristóbal Portales

Director General de LLYC Chile
juan.portales@llorenteycuenca.com

Deep Digital

Adolfo Corujo

Socio y CEO de Deep Digital
acorujo@llorenteycuenca.com

Javier Rosado

Socio y Director General Deep Digital
Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Federico Isuani

Director General de Deep Digital
Región USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



federico.isuani@beso.agency

Jesús Moradillo

Director General Deep Digital
Europa CEO y fundador de
Apache Digital



jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo

Director Senior de Deep Digital
y CTO global
dfernandez@llorenteycuenca.com

Anahí Raimondi

Directora de Operaciones Deep
Digital
araimondi@llorenteycuenca.com

Luis Manuel Núñez

Dirección General de Estrategia y
Desarrollo de Negocio de Deep Digital
en Américas
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

Ernesto Gonzalez

Director de Deep Digital
Región Norte
egonzalezs@llorenteycuenca.com

José Prinz

Director de Deep Digital
Región Andina
jose.prinz@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría

Socio, Director General de Deep
Digital Región Sur
dolavarría@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier

Directora Senior Influencia Digital
Américas
cgardier@llorenteycuenca.com

Alejandro Dominguez

Director Influencia Digital Europa
adominguez@llorenteycuenca.com

Fernanda Hill

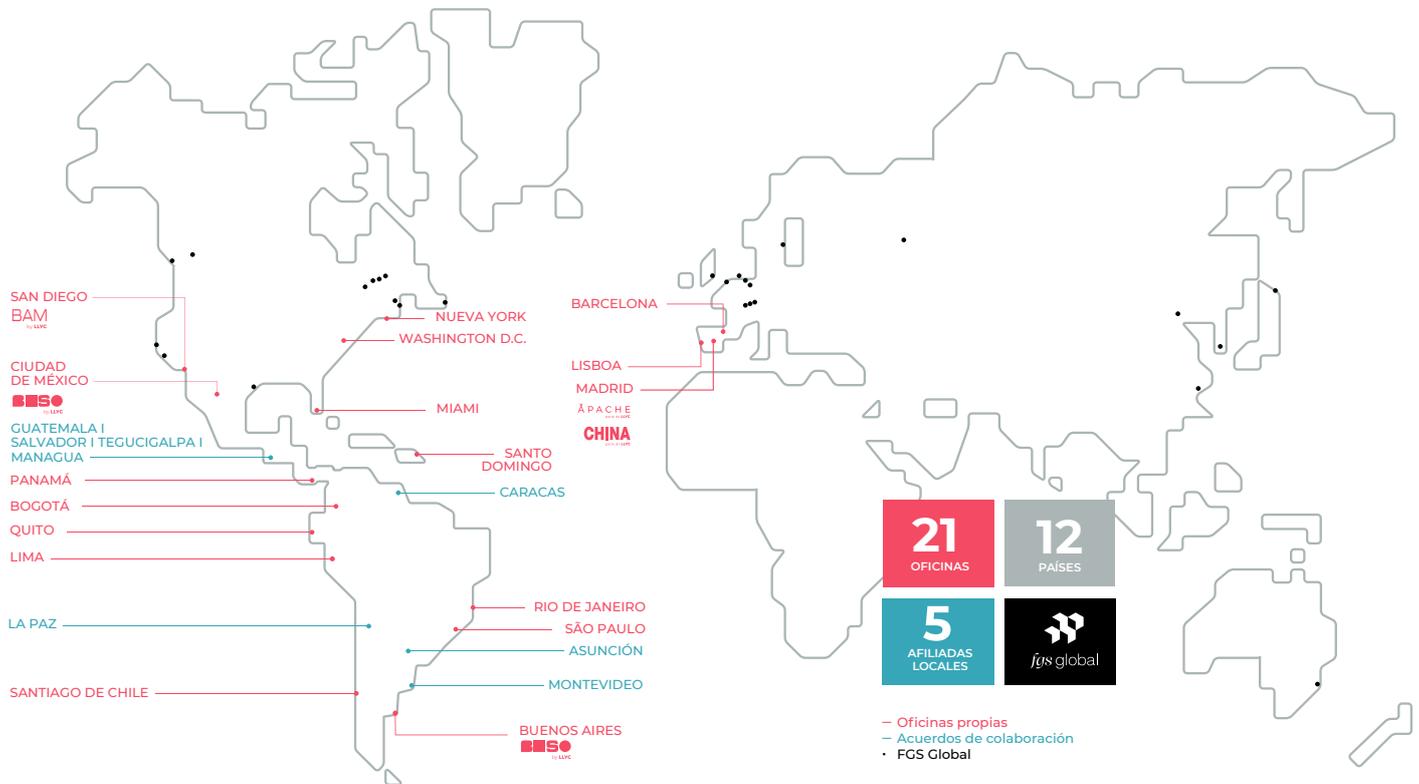
Directora General Beso by LLYC



fernanda.hill@beso.agency

LLYC

Oficinas



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

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

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +56 2 245 0924

ÁPACHE

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

BAM

702 Ash Street, Unit 100,
San Diego, CA 92101, US
United States

LLORENTE Y CUENCA