

# EL RETO DE OPTIMIZAR LA INVERSIÓN EN LA INDUSTRIA DE DEFENSA EN ESPAÑA

**Ignacio Niño Pérez**

Senior advisor de Sector Público de EY y director de EY Geopolitics.  
Director del informe: 'La Industria de Defensa en España: 10 claves  
para aprovechar una oportunidad histórica'



**CRÓNICAS PARAÍSO**  
UNA MIRADA DESDE ARAGÓN

**Edita:** Fundación Basilio Paraíso  
*25 de mayo de 2026*



# EL RETO DE OPTIMIZAR LA INVERSIÓN EN LA INDUSTRIA DE DEFENSA EN ESPAÑA

**Ignacio Niño Pérez**

Senior advisor de Sector Público de EY y director de EY Geopolitics.  
Director del informe: 'La Industria de Defensa en España: 10 claves  
para aprovechar una oportunidad histórica'





# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>06</b>
<b>2. Un marco nacional e internacional que impulsa la Industria de Defensa</b> .....	<b>08</b>
<b>3. Claves para aprovechar el momento inversor</b> .....	<b>11</b>
1. Valoración del sector .....	11
2. Dimensión empresarial .....	13
3. Talento y Recursos Humanos .....	16
4. Investigación, Desarrollo e Innovación .....	18
5. Financiación .....	19
6. Exportación y mercados exteriores .....	20
7. El marco comunitario .....	21
8. El papel del Ministerio de Defensa .....	23
9. Dimensión territorial .....	24
10. Contribución a la sociedad y cultura y concienciación sobre la Defensa ....	25
<b>4. Aragón y el reto de aprovechar este nuevo marco inversor</b> .....	<b>26</b>
<b>Sobre el autor</b> .....	<b>29</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

“

*Nos encontramos en un momento clave para la industria de Defensa en España. Por un lado, la perspectiva de fuertes incrementos presupuestarios ofrece una oportunidad histórica de recuperación de capacidades de todo tipo y naturaleza para el sector; pero, por otro lado, también se deberá hacer frente a un enorme y complejo desafío: aprovechar esos recursos de forma eficiente.*

Una de las principales consecuencias del entorno de inestabilidad en el que nos encontramos actualmente a nivel global ha sido la recuperación de la Defensa como elemento central. Después de un largo periodo de relativo abandono (al menos en Europa y, desde luego, en España), en el que una supuesta certidumbre sobre el orden global y el liderazgo internacional parecía hacer necesaria la inversión en capacidades militares, un cambio radical de circunstancias geopolíticas ha hecho que hayamos tenido que situar la Defensa como una prioridad política y presupuestaria.

Una derivada de ello es la relevancia que, en este proceso, adquiere la industria de Defensa como sector. Es este, representado por todas las empresas que lo componen, quien debe responder a las crecientes exigencias de producción y capacidades de las Fuerzas Armadas. Además, esta exigencia tiene una doble dimensión: por un lado, en un marco de crecimiento acelerado tanto de necesidades como de presupuestos en Defensa, la industria se ve compelida a responder con urgencia a una elevada demanda de bienes, cuando, por su naturaleza, la producción en Defensa exige plazos muy largos de diseño, maduración y finalización; y, por otro lado, todo ello se agrava por la especificidad de este sector, cuyos procesos productivos llevan asociados unas exigencias y unos requerimientos muy específicos (en términos de seguridad, calidad, nivel de innovación, etc.) que elevan el nivel de complejidad del desafío al que se enfrenta la industria de Defensa.

Nos encontramos, por tanto, en un momento clave para la industria de Defensa en España. Por un lado, la perspectiva de fuertes incrementos presupuestarios para los próximos años ofrece una oportunidad histórica de recuperación de capacidades de todo tipo y naturaleza para el sector; pero, por otro lado, también se deberá hacer frente a un enorme y complejo desafío: aprovechar esos recursos de forma eficiente, lo que va a someter a la industria española de Defensa a enormes presiones.

Este artículo tiene como objetivo analizar este particular y trascendental momento, no tanto para dimensionarlo sino para tratar de identificar las claves con las que la industria española de Defensa debe dar respuesta a este reto. Y, sin duda, la mejor forma de hacerlo es de la mano de sus principales protagonistas: las empresas del sector.



El contenido esencial de este artículo se nutre del trabajo de campo realizado entre junio y octubre de 2025 con 31 empresas del sector de la Defensa, a las que se entrevistó y con las que se trabajó de forma minuciosa para obtener su opinión cualificada y sistematizada. Con sus aportaciones, se ha conseguido disponer de una visión completa sobre la situación actual del sector; las oportunidades que se abren; los riesgos y los temores a los que se enfrentan las empresas; las debilidades que deben ser corregidas; y las claves y recomendaciones para que la industria de Defensa en España sea capaz de aprovechar las oportunidades que se le presentan.

El resultado de esta investigación vio la luz en forma de informe bajo el título: 'La Industria española de Defensa: 10 claves para aprovechar una oportunidad histórica', que fue presentado públicamente el 25 de febrero de 2026 en presencia de la Secretaria de Estado de Defensa.

A lo largo de las páginas de este artículo vamos a desgranar las conclusiones principales del citado informe que, como señalamos, tiene la virtud de conformarse como la opinión directa y cualificada de las principales empresas españolas del sector sobre el momento actual y las perspectivas de futuro de la industria. Hay que remarcar que uno de los objetivos del trabajo realizado con las empresas ha sido, además de recabar sus opiniones, interrogarlas sobre posibles sugerencias y propuestas para un mejor aprovechamiento de este momento. Consideramos que esta orientación propositiva constituye el elemento principal del informe.

Dada la relevancia del sector y su creciente peso en los próximos años, es evidente que estamos ante una cuestión trascendental para nuestro país sobre la que merece la pena reflexionar. La Defensa se sitúa, ahora y para los próximos años, como una prioridad en términos de política pública, de política industrial y de esfuerzo presupuestario. Es lógico, por tanto, prestarle la máxima atención. Ese es el objetivo de este artículo y del propio informe desarrollado.

“

*La Defensa se sitúa, ahora y para los próximos años, como una prioridad en términos de política pública, de política industrial y de esfuerzo presupuestario.*



“

*El actual entorno geopolítico ha devuelto la Defensa al centro de las grandes prioridades estratégicas.*

## **2. UN MARCO NACIONAL E INTERNACIONAL QUE IMPULSA LA INDUSTRIA DE DEFENSA**

No podemos empezar un análisis de la industria de la Defensa en España sin hacer mención, por somera que esta sea pues de esto ya se ha escrito mucho, a las razones y al contexto que han elevado el perfil y la priorización de esta. El actual entorno geopolítico, caracterizado por una elevada inestabilidad y por tensiones crecientes en materia de seguridad, ha devuelto la Defensa al centro de las grandes prioridades estratégicas. Ello, a su vez, permea y afecta directamente al escenario nacional.

En efecto, comenzando con el escenario internacional (OTAN) —pero también y muy especialmente en el comunitario (UE)—, las crecientes tensiones geopolíticas y militares están provocando una dinámica de incrementos presupuestarios que impulsan a este sector. En el ámbito OTAN, ello se refleja con claridad en la Cumbre de La Haya, de junio de 2025, donde se establece un compromiso colectivo de inversión del 5 % del PIB hasta 2035, distribuido, entre los llamados “gastos militares directos” (3,5 %) y las “inversiones complementarias” (1,5 %).

Todos estos factores han hecho necesario que la Unión Europea se replantee reforzar su enfoque hacia la Seguridad y la Defensa, trazando una hoja de ruta para reforzar su capacidad de respuesta basada en una muy amplia y variada combinación de iniciativas políticas, instrumentos financieros e industriales, así como compromisos jurídicos como el nombramiento de un Comisario de Defensa; la publicación del ‘Libro Blanco de la Defensa’; el Programa ‘Rearm Europe: Readiness 2030’; el instrumento SAFE (“Security Action for Europe”); la Estrategia Industrial de Defensa Europea (EDIS) y el Programa Industrial de Defensa Europeo (EDIP).

En ese mismo marco comunitario, que tanto nos condiciona, hay que tener presente las actuales negociaciones en curso de cara al futuro Marco Financiero Plurianual (MFP) de la UE, 2028-2034, que incluye una propuesta de incremento muy relevante (de hasta cinco veces frente al MFP anterior, 2021-2027), de los recursos destinados a “Seguridad y Resiliencia e Industria de Defensa y Espacio”, que alcanzan en estos momentos una previsión de 130.700 millones de euros.

Toda esta dinámica internacional impacta de forma directa en nuestro país, en el plano nacional. Así, en cuanto a esfuerzo inversor, el Gobierno español declaró en 2025 su intención de aumentar el esfuerzo en Defensa en términos presupuestarios, pero sin necesidad de llegar al 3,5 % acordado en la Cumbre de la OTAN de La Haya antes referenciada. Así, se decidió alcanzar el 2,1 % del PIB en inversión en 2025, adelantando y sobrepasando el umbral del 2 % que ya, previo a la Cumbre, se había comprometido a alcanzar para 2029. Como concreción de ello, el Gobierno anunció, en abril de 2025, una inversión adicional de 10.471 millones de euros, que serán palanca de crecimiento del sector y que forman parte del “Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y la Defensa”, articulado en 31 Programas Especiales de Modernización (PEM).

“

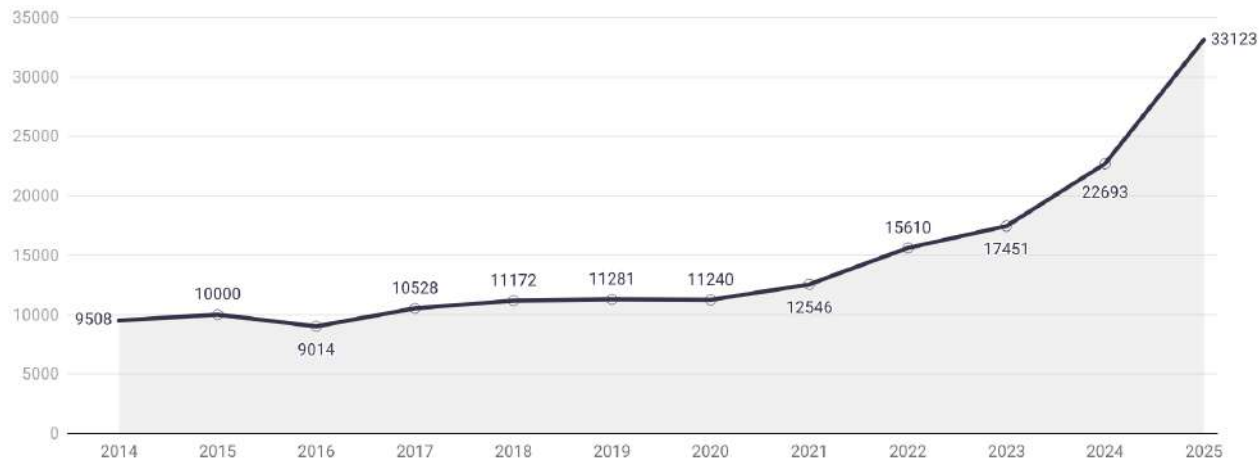
*Las crecientes tensiones geopolíticas y militares están provocando una dinámica de incrementos presupuestarios que impulsan a este sector.*

“

*El futuro Marco Financiero Plurianual (MFP) de la UE, 2028-2034, incluye una propuesta de incremento muy relevante (de hasta cinco veces frente al MFP anterior), de los recursos destinados a “Seguridad y Resiliencia e Industria de Defensa y Espacio”, que alcanzan una previsión de 130.700 millones de euros.*

Los compromisos de España ante la OTAN suponen triplicar el gasto en Defensa entre 2020 y 2025...

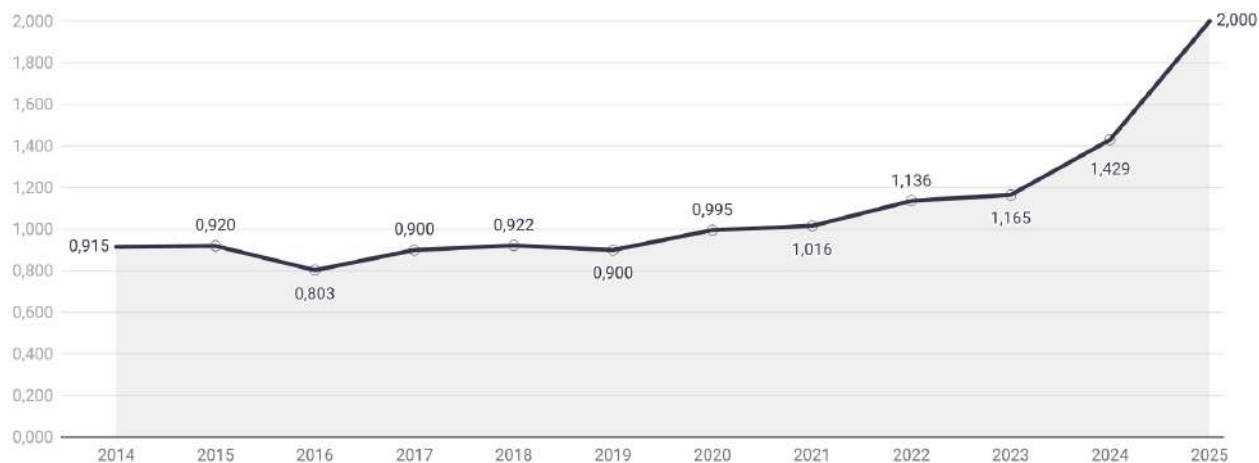
**GRÁFICO 1. ESPAÑA: GASTO EN DEFENSA (MILLONES DE EUROS)**



Fuente: OTAN, agosto de 2025

...periodo en el que España duplicará su esfuerzo de gasto en Defensa sobre el PIB.

**GRÁFICO 2. ESPAÑA: GASTO EN DEFENSA COMO PORCENTAJE DEL PIB (%) Y CAMBIO REAL ANUAL (BASADO EN PRECIOS DE 2021)**



Fuente: OTAN, agosto de 2025

### 3. CLAVES PARA APROVECHAR EL MOMENTO INVERSOR

En este escenario, donde se comprueba un importante esfuerzo inversor para los próximos años, es donde cobra sentido aproximarse a las empresas, verdaderas protagonistas, para interrogarlas sobre las claves que consideran fundamentales para optimizar esta apuesta. De ese trabajo detallado con 31 empresas, surgen 10 claves que analizaremos a continuación.

El valor de este análisis viene tanto de que surge de las valoraciones de las propias empresas como de la significación de la muestra utilizada, pues esas 31 empresas representan —por su diversidad y variedad en tamaño, especialización y distribución territorial— una excelente muestra de lo que supone, hoy en día, el sector de la Industria de la Defensa en España. Vayamos, por tanto, analizando, una a una, estas 10 claves que componen el resultado esencial del trabajo:

#### 3.1. VALORACIÓN DEL SECTOR

En una suerte de “autodiagnóstico”, las propias empresas consideran que la industria de la Defensa se encuentra en un momento único, una oportunidad histórica de cambio y transformación que contrasta con muchos años pasados de “travesía en el desierto”. En su opinión, si se consolidara el escenario de inversión previsto, a nivel europeo y español, y se contara con una planificación adecuada, el sector estima que podría llegar a crecer, exportar y duplicar la facturación del sector en un escenario de corto-medio plazo, a 5 años, con un horizonte 2030.

En cuanto al periodo esperado de duración de la fase inversora, el sector señala una ola expansiva y creciente de, al menos 5-8 años, hasta un máximo de 10, con unos hitos de referencia en los años 2030 y 2035.

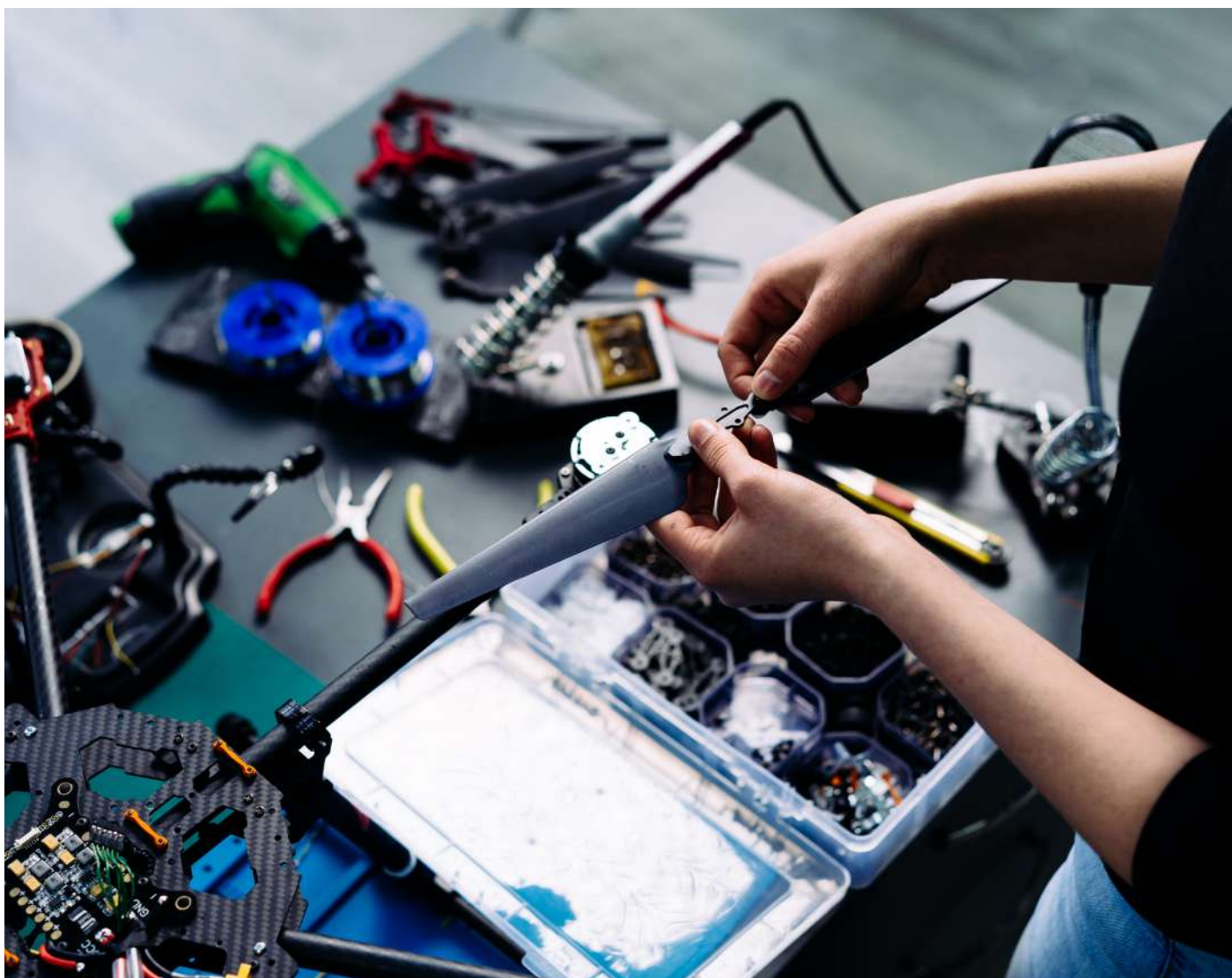
Aunque la opinión compartida es que estamos ante un contexto muy prometedor, se observan diferencias de grado en la manera en que se percibe esta oportunidad entre grandes empresas y pymes. Estas últimas son más cautas en la valora-

“

*Las propias empresas consideran que la industria de la Defensa se encuentra en un momento único, una oportunidad histórica de cambio y transformación que contrasta con muchos años pasados de “travesía en el desierto”.*

“

*El sector estima que podría llegar a crecer, exportar y duplicar su facturación en un escenario de corto-medio plazo, a 5 años, con un horizonte 2030.*



“

*Las pymes son más cautas en la valoración del ciclo inversor debido al temor de quedarse fuera de las oportunidades, de los programas y de la financiación que se genere.*

ción del ciclo inversor debido al temor de quedarse fuera de las oportunidades, de los programas y de la financiación que se genere.

En todo caso, para aprovechar esta oportunidad, las empresas consideran indispensable poner en marcha procesos tanto de planificación como de cooperación:

- » Planificación, para gestionar de forma simultánea el corto plazo —dando respuesta a las necesidades más urgentes y facilitando un aprovechamiento eficaz de los nuevos recursos— y el largo plazo mediante la fijación de objetivos, la dotación plurianual de recursos y la generación estructural de capacidades.
- » Cooperación, tanto entre las empresas y el sector público, como entre las propias compañías.

### 3.2. DIMENSIÓN EMPRESARIAL

También se solicitó a las compañías entrevistadas su opinión sobre la dimensión empresarial de la empresa española del sector de la Defensa. La opinión generalizada es que, en una comparativa internacional, la base industrial de Defensa española es de menor dimensión frente a lo que se contempla en potencias como EE. UU., Francia, Italia, Reino Unido y otros países de referencia. En todo caso, pese a la menor escala frente a los grandes países, España ha demostrado capacidades competitivas en ámbitos específicos.

No puede, ni debe, considerarse de forma separada el universo de las grandes empresas y el de las pymes. El gran reto es lograr una óptima simbiosis entre ambas. Las pymes muestran una clara necesidad y voluntad de integrarse en las cadenas de valor y de producción, incluso desde la fase de diseño, y de trabajar con las grandes empresas. Las grandes, a su vez, resaltan la importancia del ecosistema de las pymes, por su dinamismo, su flexibilidad y su capacidad innovadora.

En efecto, en general se apuesta por la necesidad de fortalecer el tamaño de las grandes empresas tanto para poder “traccionar” sobre el resto de las empresas, como para poder mirar a los ojos a las empresas europeas de referencia y ejercer un mayor papel protagonista en los consorcios europeos, incorporando a ellos a las pymes. Estas, las pymes, son percibidas como esenciales en este proceso de fortalecimiento y consolidación del sector y deben ser protagonistas de esta oportunidad. Su capacidad de adaptación y disrupción adquiere un valor insustituible, pero las pymes deben disponer de apoyo, tanto de la Administración Pública, como de las grandes empresas.

De las muchas conversaciones mantenidas, si hay una idea que ha sido reiterada por todas las empresas entrevistadas es la inconveniencia del concepto de “campeón nacional” para referirse a la dinámica deseada de la industria, pues de esta expresión se deriva una inconveniente idea de ganadores frente a perdedores del proceso. Por el contrario, la expresión que se considera más adecuada es la de “empresas tractoras”, que sugiere la labor de estas compañías de ayudar, de “traccionar” al resto del tejido empresarial y de generar cadenas de suministro.

Asimismo, se considera que los “Programas Especiales de Modernización” (PEM) deben ser la gran oportunidad para fomentar esa integración entre pymes y grandes empresas. Una de las vías para articular esa cooperación sería a través de los mecanismos de contratación y encargo del Ministerio con las empre-

“

*Las pymes muestran una clara necesidad y voluntad de integrarse en las cadenas de valor y de producción, incluso desde la fase de diseño, y de trabajar con las grandes empresas. Las grandes, a su vez, resaltan la importancia del ecosistema de las pymes, por su dinamismo, su flexibilidad y su capacidad innovadora.*



“

*Existe voluntad de empresas de otros sectores (energía; automoción; tecnológicas; etc.) de incorporarse al ámbito de la Defensa. Se trata de decisiones lógicas de diversificación de capacidades, pero se advierte de las dificultades de transición hacia la Defensa ya que, por sus especificidades, ésta última es una actividad muy diferente y compleja.*

sas líderes, especificando, a través de planes de participación industrial detallados, las condiciones de participación de las pymes y monitorizando el cumplimiento de esas condiciones.

Se ha conversado con las empresas, igualmente, sobre la dinámica de “ensanchamiento del sector”, entendiendo como tal la voluntad de empresas de otros sectores (energía; automoción; tecnológicas; etc.) de incorporarse al ámbito de la Defensa. Desde un punto empresarial, se trata de decisiones lógicas de diversificación de capacidades, ya que algunos de estos sectores (por ejemplo, automoción) pueden disponer de capacidades productivas en plantas e instalaciones parcialmente ociosas. Desde el punto de vista industrial de la Defensa, dadas las exigencias productivas que se van a requerir los próximos años, puede ser positivo para sumar capacidades de producción. En todo caso, se advierte de las dificultades de transición desde estos sectores hacia la Defensa ya que, por sus especificidades, ésta última es una actividad muy diferente y compleja. Y ello, al menos, por varios motivos:

- » Por el elevado componente tecnológico de los productos de Defensa que, además, se traducen en poco número de unidades de producto final, de muy alto coste de producción.
- » Por tratarse de un sector con un único o gran cliente final, las Fuerzas Armadas. Ello hace que este mercado



se conforme como un “monopsonio”, muy diferente a la configuración del mercado propio de sectores como automoción o energía.

- » Por las elevadas exigencias y requerimientos del trabajo para el Ministerio de Defensa, que se traducen en unas fuertes barreras de entrada (que hacen que los costes se multipliquen) en base a dos exigencias: requisitos de seguridad (acreditaciones de seguridad por tratarse de material clasificado y equipos muy sensibles) y requisitos de calidad (certificaciones y homologaciones).

Para lograr alcanzar la dimensión empresarial óptima de cara los próximos años, las empresas proponen una serie de actuaciones, entre las que encontramos las siguientes:

- » Identificar las sinergias reales y potenciales entre empresas tractoras y pymes y generar una simbiosis entre las capacidades de ambas para cumplir el gran desafío de la integración en las cadenas de valor.
- » Aprovechar la potencia de las grandes contrataciones y de los Programas Especiales de Modernización (PEM) para asegurar esa colaboración.
- » Aportar previsibilidad en las condiciones de participación y estabilidad de las pymes en los grandes programas, siendo el Ministerio de Defensa el garante de las condiciones de integración.

“

*Las elevadas exigencias y requerimientos del trabajo para el Ministerio de Defensa se traducen en unas fuertes barreras de entrada (que hacen que los costes se multipliquen) en base a dos exigencias: requisitos de seguridad y requisitos de calidad.*

“

*En los próximos 5 años pueden llegar a necesitarse hasta 15.000 profesionales en el sector, solo entre técnicos superiores e ingenieros.*

“

*Habría que fomentar el ‘triángulo virtuoso empresa-academia-centros tecnológicos’ y es indispensable la colaboración con la empresa. También se detecta una necesidad de atraer más mujeres a la formación en especialidades vinculadas a la Defensa.*

### 3.3. TALENTO Y RECURSOS HUMANOS

Todas las opiniones recibidas sitúan el talento como una necesidad, un recurso escaso y, por ello, muy valioso. Sin duda, es una de las grandes preocupaciones del sector. Datos del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid (COIIM) indican que en los próximos 5 años pueden llegar a necesitarse hasta 15.000 profesionales en el sector, solo entre técnicos superiores e ingenieros.

El incremento de los presupuestos previstos para los próximos años implicará una gran exigencia para las empresas para atraer personal cualificado y las empresas ven riesgos asociados a esta necesidad creciente de talento. Ello ha hecho que ‘fuga de talento’ (elevado riesgo de que los recursos humanos formados en España ‘escapen’ a otros países) o ‘guerra por el talento’ (proceso que se observará también en clave nacional, de mayores tensiones, creciente competencia, escasez de candidatos, inflación salarial etc.) sean dos preocupaciones recurrentemente señaladas por las empresas.

En los próximos años va a ser necesario un mayor esfuerzo de atracción de estudiantes a las carreras técnicas y a la Formación Profesional (FP) para generar un flujo masivo y constante de salida de efectivos hacia la industria. No estamos ante un problema de calidad de la formación (que las empresas valoran como muy adecuado en España) sino de flujo, de volumen de personas formadas que saltan cada año al mercado de trabajo para dar respuesta a las necesidades del sector Defensa. Esta escasez de personal se produce, sobre todo, en personal cualificado y en áreas emergentes (IA, ciberdefensa, robótica, etc.).

Para facilitar y fomentar esta adaptación tecnológica, habría que fomentar el ‘triángulo virtuoso empresa-academia-centros tecnológicos’ y es indispensable la colaboración con la empresa. También se detecta una necesidad de atraer más mujeres a la formación en especialidades vinculadas a la Defensa, tanto en la universidad como en la FP.

En todo caso, se coincide en que la mejor política de generación de talento se encuentra en un escenario de crecimiento de la inversión en Defensa sostenido, progresivo y estable que anime a las empresas a invertir, ampliar plantillas y mejorar las condiciones de trabajo.



“

*Las empresas que lideran programas complejos y compiten exitosamente en el mercado internacional se apoyan en una red de pymes innovadoras y ágiles.*

“

*El acceso al crédito y la realización de una adecuada planificación financiera que asegure la liquidez de programas de investigación, desarrollo e innovación es un factor todavía limitante.*

### 3.4. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

La conexión entre grandes empresas y pymes en el ámbito de la innovación se nos muestra como un factor esencial. Así, las empresas que lideran programas complejos y compiten exitosamente en el mercado internacional se apoyan en una red de pymes innovadoras y ágiles.

En este aspecto, la principal demanda de las pymes es poder formar parte de la fase de diseño, porque es aquí donde está la esencia de la innovación tecnológica. El nuevo ciclo inversor, actualmente en curso, puede ser el momento de buscar alternativas para evitar la dinámica tradicional de integrar a las pymes en los programas una vez iniciados los mismos.

En cuanto a esfuerzo financiero, es opinión compartida que el presupuesto dedicado a I+D+i en España está todavía muy por debajo de lo necesario. Sin una inversión en innovación e investigación mediante universidades, centros especializados, empresas especializadas y Fuerzas Armadas (en el uso, adiestramiento, sostenimiento), las empresas del sector consideran que no será posible dar respuesta a las expectativas.

En cuanto al acceso al crédito y la realización de una adecuada planificación financiera que asegure la liquidez de programas de investigación, desarrollo e innovación, este es un factor todavía limitante, principalmente en base a dos factores: las limitaciones de la banca y los procedimientos de contratación y pago de la Administración. Por ello, se señala como una demanda común la necesidad de dotar de más facilidad para recibir subvenciones en programas de I+D+i. Se necesitan mayores incentivos (fiscales, deducciones, etc.) y favorecer la aparición de polos o parques tecnológicos, no únicamente regionales, sino a escala española y europea.

Por lo que se refiere al engranaje institucional de promoción de la innovación, las empresas manifiestan una muy buena valoración del papel desempeñado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (CDTI), pero se estima necesario y urgente potenciar su rol y sus recursos.

En este ámbito, que las empresas califican de esencial para el futuro del sector, se han identificado una serie de actuaciones de mejora:

- » Implementar una fuerte apuesta por la I+D+i, tanto en términos presupuestarios (mayores cuantías y de for-

ma plurianuales), como en la estructuración del sistema, donde cada actor pueda tener un rol claro orientado a fortalecer el modelo.

- » Programar con previsibilidad los programas nacionales e incorporar parámetros de flexibilidad y versatilidad para incorporar a ellos a las pymes.
- » Reforzar la potencia de los organismos de fomento de la innovación y poner en marcha, ya sea desde CDTI o creando un nuevo organismo, una agencia o ente público que ejerza de planificador y orientador del sistema innovador para la Defensa.
- » Integrar y vincular en mayor medida al sector con los centros de investigación, *start-ups* y otros polos de innovación colaborativa.
- » Trabajar en la potenciación de la participación de empresas españolas en las iniciativas y programas comunitarios enfocados en la I+D+i (tanto los actuales, como los que se conformen de cara al nuevo MFP 2028-2034).

### 3.5. FINANCIACIÓN

Actualmente, el sector se enfrenta a algunas incertidumbres, como la disponibilidad real de fondos para acometer las inversiones previstas y la necesidad de que las entidades financieras adopten una cultura más colaborativa e integradora en este ecosistema. Otro temor manifestado es que el dinero de los nuevos programas llegue a manos de pocos operadores privados, sin que se implemente un modelo con supervisión pública que asegure la llegada de este al resto de empresas. Aunque se observa cierta apertura por parte del sistema bancario, aún existen restricciones significativas. A ello se suma la dilatación de los plazos administrativos, que impacta tanto a incumbentes como a pymes y deriva en problemas de liquidez que dificultan la escalabilidad y el acceso a subvenciones de I+D+i.

La dinámica resultante es que estas compañías se ven obligadas a adelantar fondos sin contar con la garantía de un apoyo directo por parte del Ministerio, ya que la financiación suele concentrarse inicialmente en las grandes compañías y el acceso al crédito continúa siendo limitado. En este contexto, los fondos de inversión pueden facilitar la integración entre pequeñas empresas y favorecer su consolidación.

El acceso a la financiación en el sector ha evolucionado. Antes la banca se mostraba restrictiva, pero ahora ofrece, cada

“

*El sector se enfrenta a algunas incertidumbres, como la disponibilidad real de fondos para acometer las inversiones previstas y la necesidad de que las entidades financieras adopten una cultura más colaborativa e integradora.*

vez en mayor medida, productos financieros activamente a estas empresas. Además, el renovado dinamismo inversor ha suscitado el interés de los fondos de capital privado, quienes pueden desempeñar un papel relevante en la reactivación de estas inversiones.

A nivel nacional, se necesitarían instrumentos financieros efectivos para el sector: fondos reembolsables para innovación, subvenciones para I+D dual y apoyo a la internacionalización, así como creación de consorcios. Entre los instrumentos sugeridos figuran: contratos plurianuales, fondos de coinversión en tecnologías duales, incentivos fiscales dirigidos a soluciones de economía circular, compras públicas de innovación y el apoyo a plataformas de comercialización de excedentes basadas en trazabilidad y transparencia.

“

*El impulso económico e industrial derivado del aumento de las inversiones debe tener un efecto positivo en las exportaciones y el comercio exterior. En el contexto actual, marcado por el crecimiento de la producción destinada al mercado doméstico, resulta clave no perder de vista la capacidad exportadora.*

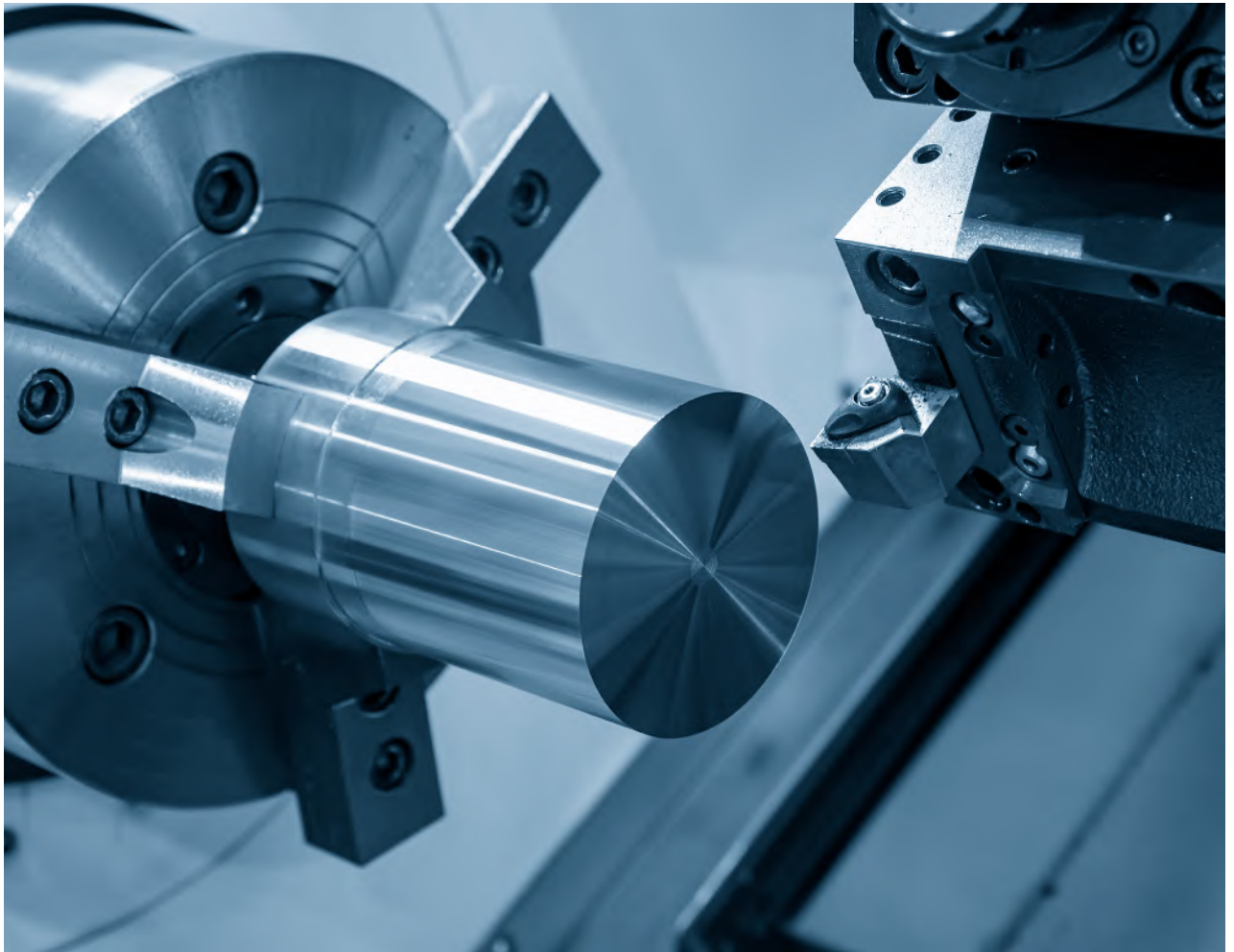
### 3.6. EXPORTACIÓN Y MERCADOS EXTERIORES

El sector industrial de la Defensa en España ha mostrado una creciente proyección exterior, situándose entre los principales exportadores europeos en algunos segmentos. Sus empresas contribuyen con soluciones competitivas y adaptadas a estándares internacionales. No obstante, sigue existiendo margen de mejora en la proactividad comercial, el apoyo institucional a la exportación y el acceso a nuevos mercados fuera del entorno OTAN/UE.

El impulso económico e industrial derivado del aumento de las inversiones debe tener un efecto positivo en las exportaciones y el comercio exterior. En el contexto actual, marcado por el crecimiento de la producción destinada al mercado doméstico, resulta clave no perder de vista la capacidad exportadora.

Para las empresas, el punto de partida en materia de exportación es positivo, apoyado en la buena valoración del sector en términos de producción, integración, capacidad comercial y acuerdos de cooperación y alianzas. En todo caso, las empresas ven necesario un apoyo institucional y regulatorio potente.

A lo largo de las entrevistas, se han recibido algunas ideas y sugerencias, muchas de las cuales pasan por el fortalecimiento de lo que podría llamarse “Diplomacia de Defensa”. En todo caso, el reto de la exportación es aún mayor para las pymes que requerirán de apoyo institucional y de la colaboración con las empresas tractoras.



### 3.7. EL MARCO COMUNITARIO

Hemos señalado al comienzo de este artículo la relevancia que tiene para España y para el ecosistema empresarial de Defensa el paso adelante de la UE en el ámbito de la Defensa. Las empresas españolas son muy conscientes y conocedoras de la apuesta realizada por la Comisión Europea en favor de la soberanía industrial y tecnológica y de la autonomía estratégica en Defensa, lo que supone un drástico cambio del enfoque comunitario tradicional en este asunto.

Para que España y sus empresas puedan aprovechar esta nueva dinámica, debemos hacernos cada vez más presentes en Bruselas, defendiendo nuestros intereses de forma más decidida, con estructuras de apoyo a las empresas más potentes y con un contacto directo y continuado con las esferas de decisión, a semejanza de la forma de actuar de los países más activos (Francia, Alemania, Italia).

Las empresas declaran su conocimiento e interés por las iniciativas de financiación del sector, especialmente el vigente

“

*Para que España y sus empresas puedan aprovechar esta nueva dinámica, debemos hacernos cada vez más presentes en Bruselas.*

“

*Se demanda un mayor esfuerzo de comunicación a escala de la UE sobre la necesidad de la Defensa ante los riesgos actuales.*

Fondo Europeo de Defensa (European Defense Fund-EDF) o por la iniciativa “Acción por la Seguridad de Europa” (SAFE). Manifiestan estar valorando activamente estas oportunidades y estar orientando su actividad a una participación más intensa en las mismas para poder desarrollar más su I+D+i, ampliar líneas de producción y absorber más carga de trabajo, a través de alianzas con socios europeos.

Este interés debe proyectarse, ahora, a la configuración que finalmente adopten los instrumentos de apoyo a la industria de Defensa en el nuevo Marco Financiero de la UE 2028-2034, que va a multiplicar por cinco los recursos destinados a Defensa.

Para acompañar este esfuerzo político e inversor con una mayor sensibilización ciudadana, se demanda un mayor esfuerzo de comunicación a escala de la UE sobre la necesidad de la Defensa ante los riesgos actuales. Ello ayudaría a entender el esfuerzo en Defensa como un factor de estabilidad y de garantía de nuestro modelo social.



### 3.8. EL PAPEL DEL MINISTERIO DE DEFENSA

Uno de los elementos más destacados que surgen de las conversaciones con las empresas es la posición de centralidad que se otorga al Ministerio de Defensa por parte de las empresas a la hora de impulsar, dirigir, planificar y coordinar este proceso de creciente relevancia de la industria de la Defensa.

El sector valora con claridad su trabajo y esfuerzo. Pero las empresas están convencidas de que, para poder afrontar con garantías el reto que se plantea en el nuevo ciclo inversor anunciado, será indispensable un aumento significativo de sus capacidades administrativas y una flexibilización y simplificación de sus procedimientos.

Son muchas las demandas de las empresas a este actor central que es el Ministerio de Defensa en un momento tan trascendental. Entre otras, se citan las siguientes propuestas:

- » Acometer una planificación y programación detallada, plurianual y de largo plazo, que incluya una visión de futuro de la Defensa y de la industria, con identificación pormenorizada de necesidades y capacidades.
- » Asegurar un marco presupuestario de crecimiento plurianual sostenido, algo a lo que se le da múltiples denominaciones: plurianualidad; estabilidad; previsibilidad; sostenibilidad financiera; etc.
- » Elaborar un programa de refuerzo de las capacidades administrativas, humanas y tecnológicas del Ministerio de Defensa (y de las Fuerzas Armadas) para poder hacer frente a la gestión de un creciente número de programas.
- » Acometer un proceso de adaptación, simplificación y optimización de los procesos y procedimientos administrativos para agilizar la gestión y los requerimientos, así como exigencias de seguridad y calidad.
- » Fortalecer, ampliar y simplificar los programas de ayudas e incentivos al fomento de la I+D+i.
- » Reforzar el apoyo a las empresas (en especial a las de menor tamaño) en su voluntad de participar en programas europeos y en su interlocución ante las instituciones comunitarias.
- » Reforzar los mecanismos de comunicación y los sistemas de gobernanza para asegurar un contacto fluido con las empresas y una óptima coordinación entre todos los agentes del sector.
- » Fortalecer la comunicación sobre la industria de Defensa, entre otros motivos para crear una percepción social favorable de su actividad.

“

*Las empresas están convencidas de que, para poder afrontar con garantías el reto que se plantea en el nuevo ciclo inversor anunciado, será indispensable un aumento significativo de sus capacidades administrativas y una flexibilización y simplificación de sus procedimientos.*

“

*Aquellos territorios donde se ubiquen o amplíen las inversiones o nuevas unidades de las Fuerzas Armadas resultarán muy beneficiados por el efecto de arrastre sobre la generación de empleo de calidad, el incremento de la actividad económica o los retornos fiscales.*

“

*El objetivo de generar polos industriales alrededor de un territorio exige la generación de ecosistemas especializados completos (empresas; centros de investigación; centros tecnológicos; universidades; etc.).*

### 3.9. DIMENSIÓN TERRITORIAL

Hay coincidencia entre las empresas en que aquellos territorios donde se ubiquen o amplíen las inversiones o nuevas unidades de las Fuerzas Armadas resultarán muy beneficiados por su efecto de arrastre sobre la generación de empleo de calidad, el incremento de la actividad económica o los retornos fiscales asociados a ello. Esto es igualmente cierto en el caso de comunidades autónomas, como Aragón, que tienen una importante oportunidad si son capaces de articular una estrategia eficaz para aprovechar el incremento de la inversión en Defensa. Volveremos a esto más adelante.

Existe coincidencia en señalar que ya existen en España una serie de “polos” geográficos del sector Defensa, siendo los más referenciados por las empresas: Madrid y zona Centro; Andalucía (Sevilla-Cádiz); Galicia (Ferrol); Murcia (Cartagena); País Vasco y Navarra; Aragón; Comunidad Valenciana o Castilla-La Mancha.

Las empresas entrevistadas conocen a la perfección la identificación de una serie de ‘corredores industriales’ dentro de la “Estrategia industrial española de la Defensa” (Corredor Centro-Mediterráneo; Corredor Norte; Corredor Sur; Corredor de La Plata). La opinión generalizada de las empresas es que es positivo que el Ministerio haya incorporado este enfoque territorial en su Estrategia Industrial de la Defensa y que esté apostando por ello.

En todo caso, se remarca cómo una apuesta por la especialización territorial no es una mera acumulación o instalación de fábricas o centros productivos, sino que el objetivo de generar polos industriales alrededor de un territorio exige la generación de ecosistemas especializados completos (empresas; centros de investigación; centros tecnológicos; universidades; etc.).

Si el Ministerio de Defensa quiere apostar por el enfoque territorial de la inversión en Defensa, debería definirse una clara estrategia de especialización y concentración territorial que guíe a todos los agentes concernidos en este propósito. Para enlazar la inversión en Defensa con el reequilibrio territorial se hace imprescindible fijar objetivos claros y creíbles, diseñar e implementar estrategias efectivas y poner medios (comprometiendo inversión pública y animando la privada) que incentiven este esfuerzo.

### 3.10. CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD Y CULTURA Y CONCIENCIACIÓN SOBRE LA DEFENSA

Actualmente, la concienciación ciudadana sobre la importancia de la Defensa es todavía limitada y no se percibe ampliamente al mismo nivel que otras políticas públicas. El sector asume que este nuevo ciclo inversor debe marcar el inicio de un proceso de transición profundo, que requiere un mayor esfuerzo en comunicación y sensibilización.

Los estudios de opinión confirman que la buena imagen de las Fuerzas Armadas no está adecuadamente alineada con los medios que las sostienen, como son el presupuesto y la inversión en la industria de la Defensa. Se observa una gran paradoja, un gran contraste, entre la alta reputación de las Fuerzas Armadas (misiones internacionales, gestión de emergencias, profesionalidad) y la baja aceptación de la inversión en el sector.

El debate entre el uso del concepto “gasto” o el de “inversión” no es baladí. La palabra “inversión” supone la utilización de unos recursos a la espera de unos retornos positivos que, en el caso de la industria de la Defensa, son numerosos. En cambio, cuando hablamos de “gasto”, no ponemos en valor esos retornos sino solo el mero uso de recursos. Es muy importante hacer pedagogía sobre esta diferencia.

Es necesario consolidar la idea de la Defensa como bien público esencial. Como han señalado reiteradamente las empresas entrevistadas, sin seguridad no es posible sostener el Estado del bienestar; sin embargo, esta realidad no siempre se transmite con claridad. En este sentido, existe un consenso en la necesidad de reforzar su consideración como una auténtica cuestión de Estado. Como han señalado muchas empresas, nada sería más útil para este objetivo que un acuerdo entre las grandes formaciones políticas a este respecto, con mayor lógica en el impredecible momento geopolítico actual.

“

*Se observa una gran paradoja, un gran contraste, entre la alta reputación de las Fuerzas Armadas (misiones internacionales, gestión de emergencias, profesionalidad) y la baja aceptación de la inversión en el sector. Es necesario consolidar la idea de la Defensa como bien público esencial.*



“

*Aragón está lanzando un potente mensaje de apuesta por el desarrollo industrial en general, y por la industria de la Defensa en particular.*

## **4. ARAGÓN Y EL RETO DE APROVECHAR ESTE NUEVO MARCO INVERSOR**

El Informe al que hemos hecho referencia y sobre el que hemos basado este artículo incide en la importancia de la creciente inversión en Defensa para el desarrollo territorial, pero no aterriza en ningún caso regional en concreto. Sin embargo, en la medida en que este artículo se elabora para la publicación de la Fundación Basilio Paraiso, merece la pena hacer hincapié en algunas ideas que vinculan esta oportunidad relativa a la Industria de Defensa con el caso particular de Aragón y, muy especialmente, porque esta región está lanzando un potente mensaje de apuesta por el desarrollo industrial en general, y por la industria de la Defensa en particular.

No es lugar para remarcar algunas de las buenas noticias que la región ha ido recibiendo en los últimos meses en forma de

importantes anuncios de potentes inversiones en sectores clave como la automoción, las baterías o los centros de datos, por citar algunos ejemplos. Estas inversiones tendrán un claro efecto de arrastre sobre el tejido productivo regional y facilitarán la captación de inversión extrarregional.



Junto a ello, y esto es muy destacable, la Comunidad Autónoma de Aragón ha lanzado la iniciativa Aragon Defence Hub, que agrupa al conjunto del tejido económico y social de la región para aprovechar las potencialidades en el ámbito de la Defensa. Esta iniciativa, además, y esto es muy relevante, está siendo coordinada con el Ministerio de Defensa, actor indispensable en esta apuesta, y cuenta con el apoyo de algunas grandes empresas del sector.

En este marco que combina la elaboración de una buena estrategia de promoción industrial y de apuesta por la Defensa y que se está viendo fortalecida por la obtención de resultados muy significativos en forma de nuevas inversiones, uno de los grandes retos del ecosistema de Defensa de Aragón y del Aragon Defence Hub será adaptar estas claves que hemos analizado en los apartados anteriores y que son lecciones que nos llegan desde las empresas, al caso específico de Aragón.

De forma necesariamente sintética, estas serían algunas de las aplicaciones concretas que pueden sacarse del contenido del informe al caso de Aragón y su apuesta por la Defensa y que podrían servir de orientación para la estrategia del "Hub Aragón Defensa":

- » Aragón debe trabajar para integrar a sus empresas en las cadenas de valor del sector, desde la fase de diseño, evitando que queden relegadas a tareas tardías y de menor valor añadido.
- » Operar como plataforma de conexión entre empresas regionales, centros tecnológicos, universidades y actores tractores, facilitando consorcios, homologaciones y visibilidad de capacidades.
- » Trabajar sobre el talento, que será un factor determinante para capturar inversión. Aragón debe convertir su sistema educativo y de formación profesional en un activo competitivo, reforzando itinerarios duales, prácticas y

“

*El Aragon Defence Hub tomó impulso en la jornada “Oportunidades para la empresa aragonesa en el sector de Defensa”, organizada en febrero del 2024 entre Gobierno de Aragón y Cámara de Zaragoza.*

“

*Aragón debe trabajar para integrar a sus empresas en las cadenas de valor del sector, desde la fase de diseño, evitando que queden relegadas a tareas tardías y de menor valor añadido.*

“

*Un riesgo regional es que empresas aragonesas con capacidad tecnológica queden fuera por falta de estructura financiera o por costes administrativos.*

“

*Aragón puede y debe promover un debate, en el ámbito económico, ciudadano y social, donde se ponga en valor la contribución de la industria de la Defensa a la generación de desarrollo, empleo cualificado, innovación, resiliencia e, incluso, lucha contra la despoblación.*

microcredenciales orientadas a tecnologías habilitadoras como ciberseguridad, comunicaciones avanzadas, software crítico, datos e inteligencia artificial.

- » Apoyar a las empresas en su financiación. Si contratos largos y ciclos de capital intensivo generan tensiones de liquidez, un riesgo regional es que empresas con capacidad tecnológica queden fuera por falta de estructura financiera o por costes administrativos. Un enfoque regional útil consistiría en desarrollar capacidades (complementarias a las que pueda articular el Estado) de acompañamiento para estructurar proyectos, preparar documentación y conectar empresas con instrumentos disponibles, sin pretender sustituir a los actores financieros.
- » Trabajar para la internacionalización de las empresas de Defensa, también en colaboración con los instrumentos del Estado. La acción regional aquí consiste en facilitar inteligencia de mercado, redes, visibilidad y cooperación con actores tractores.

Por último, el componente social y de sensibilización ciudadana también aplica, como se ha señalado anteriormente. Aragón puede y debe promover un debate, en el ámbito económico, ciudadano y social, donde se ponga en valor la contribución de la industria de la Defensa a la generación de desarrollo, empleo cualificado, innovación, resiliencia e, incluso, lucha contra la despoblación. Con ello se debe comunicar, también, el papel de este sector como palanca de modernización.

En este último plano, la Fundación Basilio Paraíso, por su capilaridad a la hora de generar conocimiento regional y por su papel como generadora de ideas y propuestas para el desarrollo económico de Aragón, se encuentra en posición idónea para animar a ese diálogo y reflexión de alto nivel. Ello será una palanca más para alcanzar un óptimo aprovechamiento de la oportunidad de la Industria de Defensa para el desarrollo regional. Es con ánimo de dinamizar este debate que se ha elaborado este artículo que busca aportar elementos para el análisis y la reflexión sobre la Industria de Defensa. Confiamos que pueda ser de utilidad.

## SOBRE EL AUTOR

### IGNACIO NIÑO PÉREZ

Nacido en Burgos en 1968, está casado y tiene tres hijas. Es funcionario del Cuerpo de Técnicos Superiores-Economía de la Comunidad de Madrid, donde obtuvo el número 1 de su promoción en 1995. Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Valladolid y cuenta con una sólida formación de posgrado: Master en Economía Aplicada de la Unión Europea por la Universidad Complutense-Instituto Universitario Ortega y Gasset, Master en Estudios chinos por el INALCO (Instituto Nacional de Lenguas y Civilizaciones Orientales)-París VII, y Master en Estudios de Asia Oriental (especialidad "China y el mundo chino") por la Universidad Oberta de Catalunya. Asimismo, está diplomado en el Curso Superior de Defensa Nacional en el CESEDEN (L Promoción, 2024) y en el Curso de Liderazgo Público de la CEOE (2021-2022), además de haber realizado el Curso de Geopolítica y Empresa CEOE-Campus (2025). Habla inglés (Certificado Proficiency, nivel C2), francés (Certificado DALF2, nivel C2) y chino mandarín (certificado HSK5, nivel C1).

A lo largo de más de 30 años de trayectoria profesional, ha ocupado puestos de alta responsabilidad tanto en el ámbito funcional como político, desarrollando su carrera en los tres niveles de la Administración española (Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid y Administración General del Estado), así como en instituciones internacionales y en el sector privado. En la Administración General del Estado fue, entre otros cargos, director general del Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE) y director del Gabinete del Secretario de Estado de Empleo. También ejerció como consejero de Empleo y Seguridad Social en la Embajada de España en Francia y como consejero en la Representación Permanente de España ante la OCDE (2012 y 2017). En la Comunidad de Madrid desempeñó los cargos de director de Fondos Europeos y Política Regional y director general del Servicio Público de Empleo.

En el Ayuntamiento de Madrid ocupó posiciones clave como coordinador general de Economía (Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana, 2003-2007), con competencias en desarrollo económico, turismo y promoción exterior, innovación y tecnología, comercio y análisis económico, siendo además vicepresidente ejecutivo de la Agencia de Desarrollo local "Madrid Emprende" y vicepresidente de Mercamadrid. Posteriormente, fue coordinador general de Estrategia



**Shape the future  
with confidence**

y Acción Internacional “Madrid Global” (Área de Gobierno de Vicealcaldía, 2007-2011), donde asumió la promoción exterior de la ciudad, el marketing urbano, la participación en redes de ciudades, los proyectos olímpicos Madrid 2012 y Madrid 2016, y el proyecto de Madrid en la Exposición Universal Shanghai 2010, actuando como comisario general del Pabellón de la Ciudad. Asimismo, diseñó e implementó la estrategia de posicionamiento hacia China y Japón. Ha sido patrono de diversas instituciones como Fundación Consejo España-China, Fundación Consejo España-Japón, Casa Asia, Casa América, Casa Árabe y Casa Sefarad-Israel, y trabajó para la Comisión Europea en Polonia (2001-2003) como project leader del Programa PHARE.

En el sector privado, ha trabajado como director de Sector Público en Deloitte y, desde marzo de 2021, ejerce en EY como senior advisor especializado en proyectos de financiación europea —especialmente el Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia (MRR)—, defensa, evaluación de políticas públicas y geopolítica. En el ámbito académico y de generación de conocimiento, es profesor sobre China en el Master de Relaciones Internacionales de la Universidad Nebrija, en el Curso de Experto en el Mundo Actual de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y en el Master de Comercio Exterior de la Universidad Rey Juan Carlos-Cámara de Comercio de Madrid, además de colaborar como director de trabajos académicos y miembro de tribunales. Dirige la iniciativa EY Geopolitics desde noviembre de 2024 y forma parte de EY-Insights, donde ha codirigido y dirigido diversos trabajos sobre administración pública, autonomía estratégica europea e industria de defensa. Ha colaborado con el Real Instituto Elcano, el Observatorio de Política China y otras publicaciones, y es profesor del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).



Trabajamos para impulsar el desarrollo económico de Aragón mediante el estudio, la investigación y la prospectiva, promoviendo el debate y la generación de ideas, y realizando propuestas de renovación económica y social.



**EL RETO DE OPTIMIZAR  
LA INVERSIÓN  
EN LA INDUSTRIA DE  
DEFENSA EN ESPAÑA**

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