



# ADOLFO MENÉNDEZ

Presidente de TEDAE

*"Tenemos que pensar en español, actuar en europeo y competir globalmente"*

Adolfo Menéndez fue elegido el pasado mes de diciembre de 2013 nuevo presidente de TEDAE, Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio, en la que están representadas un total de 85 empresas integradas en estos sectores industriales. Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y abogado del Estado en excedencia, Menéndez es uno de los más reputados administrativos españoles con amplia experiencia, jurídica y de gestión en el ámbito de los sectores regulados, y en particular en el de la industria de Defensa y Aeroespacial.

El responsable, un profundo conocedor del área, ha ostentado los cargos de subsecretario de Defensa y de Fomento. Además, es socio emérito del despacho jurídico Uría Menéndez, impulsor fundacional de los programas jurídicos del IE y profesor de Derecho Público Económico en el IE Law School, miembro fundador de la Sociedad Aeronáutica Española, vicepresidente de la Sociedad Española de Derecho Aeroespacial y Espacial, y consejero de Indra por la Sociedad Española de Participaciones Industriales, SEPI. Con su nombramiento se da por finalizado el proceso de renovación de cargos

iniciado por la asamblea general de TEDAE el pasado mes de julio. Sustituye en el cargo a Julián García Vargas, quien ha presidido la asociación desde su constitución en 2009.

Menéndez, para el que los primeros meses al frente de la organización han sido apasionantes, apunta a que el reto de su mandato consiste, principalmente, en contribuir a fomentar la internacionalización de las empresas de los sectores aeronáutico, espacial, de seguridad y defensa, y hacer visible el conjunto de lo que la industria española es capaz de hacer en estas áreas.

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta TEDAE en la actualidad? El reto fundamental que ahora mismo tienen por delante los sectores que se engloban en TEDAE es poder competir globalmente, la internacionalización. Y no sólo en el sentido de exportación sino en estar preparados para la cooperación en diferentes aspectos en esa perspectiva global. En definitiva, nosotros tenemos que pensar en español, actuar en europeo y competir globalmente.

Usted relevó a Julián García Vargas en la presidencia de TEDAE a principios de 2014. ¿Qué le gustaría cambiar o mejorar en la gestión de la asociación?

Bueno, no he venido a TEDAE a cambiar lo que ya funciona. Es importante en cualquier organización la continuidad. Eso no quiere decir que no haya que estar permanentemente autoanalizándose porque las circunstancias varían y hay que adaptarse y tener un objetivo de mejora. De hecho, he propuesto que se hiciera presidente de honor de TEDAE a Julián García Vargas, en reconocimiento a su trabajo. Por lo tanto, lo único que quisiera es estar a la altura del trabajo que desarrolló y, si es posible, mejorarlo, pero como objetivo y no como crítica.

¿Cómo han sido los primeros meses en el cargo?

Han sido apasionantes. Siempre he estado relacionado desde el punto de vista de la gestión, académico y profesional con los sectores implicados en TEDAE y este tiempo lo he ocupado fundamentalmente en recuperar, desde la perspectiva del conjunto, algunos elementos de detalle antes de empezar a desarrollar iniciativas.

¿Está influyendo negativamente el contexto económico en las 85 empresas a las que representa la asociación? El contexto económico, de crisis mundial, influye por supuesto en el conjunto de las empresas de TEDAE, que son protagonistas de la economía. Por eso estamos atentos a los indicadores que apuntan desde el punto de vista de España y Europa a que las cosas van cambiando. Ahora bien, desde un punto de vista positivo, ese mismo entorno representa la necesidad de afrontar retos nuevos, de adaptarse a las circunstancias, de aprender de los errores y de resistirnos en el comienzo de un ciclo que parece cambiar para los sectores implicados en TEDAE. Por lo tanto, es un estímulo. Por una parte tiene impactos negativos y por otra es un estímulo positivo para seguir adelante y avanzar.

¿Ha resultado satisfactoria la participación de una decena de empresas españolas en FIDAE englobadas en el Pabellón de España gestionado por TEDAE?

Ha resultado satisfactoria en el sentido en el que el Pabellón de España, donde las empresas de TEDAE se integraban, ha tenido un desarrollo. Ha permitido poner en el mercado, en el escaparate, el conjunto



## *"No cabe duda de que la seguridad es un mercado, si vale la expresión desde un punto de vista industrial, en expansión"*

de tecnologías de las que dispone España, que dan un resultado de enorme nivel. Sin olvidar la participación de las empresas multinacionales que, con sus propios pabellones, contribuyen también a la visibilidad del producto español.

Ne es la primera vez que la asociación coordina el Pabellón de España en una feria internacional. ¿Está dando esta estrategia de unificación del sector sus frutos?

Se trata de hacer visible el conjunto de lo que la industria española es capaz de hacer en los sectores que engloba TEDAE, tanto en seguridad y defensa como en aeronáutica y espacio, ayudados también con la presencia de las empresas

multinacionales que colaboran en ese contexto. Desde ese punto de vista no me cabe ninguna duda de que el resultado es positivo porque, en definitiva, utilizando el término empresarial, hay que vender el producto. Por lo tanto, hay que darse a conocer como un conjunto de productos y tecnologías de primera calidad. A esto se añaden otro tipo de actividades, como las misiones y encuentros industriales. En definitiva, se trata de estar allí porque, utilizando un refrán español, el buen paño en el arca se vende, pero comience que lo conozca la gente que lo puede comprar.

¿En qué próximas ferias y misiones industriales tiene pensado participar?

En cuatro ferias, la más inmediata es Eurosatory. Y respecto a las misiones industriales que estamos impulsando en este momento, siempre con la ayuda de la administración, el ICEX, la próxima es Kuala Lumpur. Queremos seguir insistiendo en esas líneas de presencia, que son fundamentales.

¿Qué previsiones de crecimiento de la industria aeronáutica y de defensa española manejan?

Las cifras que tenemos cerradas y hemos hecho públicas son las de 2012 y estamos trabajando ahora los datos de 2013. Eso nos permitirá hablar de datos de crecimiento efectivos. Personalmente no soy muy partidario de hacer prognosis en cl-



## *"Hay que correr riesgos, y eso la industria lo entiende muy bien"*

ducción de exports, representamos 10,3 millardos de facturación. Unas cifras, sin duda, significativas. Pero, además de eso, tenemos la voluntad de seguir creciendo. A lo que hay que añadir que el mercado al que nos estamos dirigiendo tiene unas singularidades: es un mercado global, en el que la demanda es pública, no solo nacional, sino internacional en muy buena medida, y es un mercado también en el que las administraciones juegan un papel de ayuda a la venta. Por lo tanto, la interacción entre administraciones y empresas en el sector es muy importante. En este sentido contamos con la administración española. He citado anejas al ICEX y podemos decir lo mismo de todos los ministerios con los que nos relacionamos. De hecho, como presidente de TEDAE lo primero que he hecho es dirigirme a los reguladores para tener una serie de entrevistas y no cabe la menor duda de que nos sentimos apoyados. Eso no quiere decir que no tengamos eventualmente alguna discrepancia.

La Comisión ProEspacio de TEDAE busca impulsar las compañías españolas en el área espacial. ¿Qué balance haría de ese sector?

En el espacio hay mucho más que cifras. Desde el punto de vista estratégico es absolutamente vital y es un sector en el que España, dentro de su capacidad en términos económicos, también está en el primer nivel. El objetivo es no perder ese primer nivel en la medida de nuestras posibilidades, estar en la ESA en la proporción que nos corresponde y aprovechar las líneas del H2020. Por utilizar una expresión militar, no existan vacíos estratégicos, porque si tú no lo ocupas vendrás otro a ocuparlo. Por lo tanto, si la industria espacial española, que tiene una buena posición, no hace los esfuerzos necesarios para mantenerse, para no perder los siguientes salto tecnológicos y ocupar nuestro terreno, lo que va a ocurrir es que vendrán otros a ocuparlo. Y tenemos que procurar que no sea así. Esa es el objetivo en este momento, sin excluir las actuaciones bilaterales. Lo importante es tener la idea de que el espacio representa elementos conceptuales de enorme valor, no se trata solo de cifras.

¿Existe suficiente coordinación y cooperación entre las empresas españolas del sector aeroespacial?

Existe cooperación pero yo personalmente, y creo que cualquiera porque es un argumento de sentido común, siem-

pre pienso que es insuficiente. En el entorno en el que nos movemos, muy variable y competitivo, en el que todos los actores están permanentemente buscando su posición, hay que estar muy activos, siendo capaces de cooperar entre nosotros para unir tecnologías y posibilidades. Si hubiera que destacar algo singular de esa época es justamente ese nivel de proactividad necesario. En consecuencia, hay una necesidad de coordinación a todos los niveles, una coordinación interesada desde el punto de vista industrial para poder ganar mercados, manejar las opciones y crear riqueza.

Una de las principales claves de la industria aeroespacial española es la internacionalización. ¿Se están cumpliendo los objetivos en este sentido? Yo creo que sí. Paramos de que los sectores que están en TEDAE, todos ellos –defensa y seguridad, y desde luego aeronáutica y espacio–, son internacionales por esencia. La globalización puede ser un fenómeno nuevo para determinados sectores industriales, no para los de TEDAE, donde toda la vida nos hemos movido en ese terreno. Y en segundo lugar, como he dicho antes, el 70% de la producción se exporta porque es necesario si se reduce la demanda interior y competimos globalmente. Pero esa es una visión de internacionalización a corto plazo. A largo es algo más que eso. Tenemos que ser capaces de competir globalmente. Volviendo a lo que dije al principio, creo que nosotros tenemos que pensar en español, lo que supone un pensamiento de calidad desde el punto de vista tecnológico. Tenemos que actuar en europeo, somos Europa, una parte significativa y relevante de las industrias de defensa y aeroespaciales europeas. Y tenemos que competir globalmente. Este es el entorno en el que, lógicamente, se desarrolla la actividad de las industrias y en el que tendremos más o menos éxito en función del acierto que tengamos y, sobre todo, de la voluntad y la competitividad que pongamos en circulación. Una frase de Napoleón que puede ser extensible a la industria y es que hay que ganar la confianza antes que el éxito. Si no estamos a las cosas, difficilmente tendremos éxito. Yo creo que si lo tenemos, y no es una afirmación en el aire porque aquí está la industria que representa TEDAE para acrediatarlo. Hay que correr riesgos, y eso la industria lo entiende muy bien.

fras. Las prognosis están bien como referencia de objetivos a nivel, por ejemplo, de los balances de cada empresa. Me parece mucho más importante que sea la voluntad en la que están todas las empresas de los diferentes sectores de TEDAE de mantenerse en la buena posición que tienen en el mundo industrial global, de seguir comprendiendo, de ser más eficientes, de ser más competitivas y de crecer. Ese es lo importante.

¿Está creciendo de forma especial el sector de la homeland security en España?

No solo en España. La homeland security es un sector en expansión que forma parte de los sectores a los que representa TEDAE: espacio, aeronáutica, defensa y seguridad. Hay que tener en cuenta que España, por su posición geográfica, tiene en este terreno una posición singular que le permite hacer desarrollos tecnológicos muy significativos y mostrarlos a los de-

más. No obstante, como digo, el crecimiento es general. En la perspectiva europea, es importante para nosotros que se conozca lo que somos capaces de hacer y también que desde los países del norte se reconozca que desde la perspectiva de la homeland security tiene que haber una interacción con los que estamos en una posición de frontera, y tenemos unas capacidades desarrolladas, una implicación de los que están en otra posición, porque se trata de un objetivo de conjunto. No cabe duda, pues, de que la seguridad es un mercado, desde un punto de vista industrial, en expansión y potencialmente muy importante.

En 2012 los sectores en los que trabaja TEDAE contribuyeron en un 1% del PIB. ¿El Estado los apoya lo suficiente? Sin duda alguna. Representamos cuantitativamente esa cantidad del PIB y 53.000 empleos directos de alta cualificación. Además, el 70% de nuestra pro-