

Conocimiento en tecnología, cooperación industrial, seguridad y defensa

Juan Comas

Maurici Lucena Betriu es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona y Máster en Economía y Finanzas por el Centro de Estudios Monetarios y Financieros (CEMFI, de la Fundación Banco de España).

En los primeros años de su carrera profesional trabajó como analista económico en el despacho Solchaga, Rocio & Asociados, y ha sido profesor asociado de Economía en la Universidad Carlos III de Madrid. Fue uno de los coordinadores del programa económico del PSOE, dirigido por Miguel Sebastián, para las elecciones generales de 2004.

Ha sido director general del CDTI y durante los seis años que dirigió esta institución, el volumen de financiación anual a las empresas innovadoras se multiplicó por 3.5, se generalizaron las subvenciones a fondo perdido como parte de las ayudas concedidas, se creó el programa CENIT y se puso en marcha el programa Neotec Capital Riesgo.

En 2008 fue elegido presidente del Consejo de la Agencia Espacial Europea, hasta 2010 que fue nombrado vicepresidente ejecutivo de ISDEFE (Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España).

Ha trabajado con cuatro ministros: José Montilla, Joan Clos, Cristina Garmendia y Carme Chacón y a todos ellos agradece el haber podido siempre expresar abiertamente lo que pensaba, incluso a sabiendas de que en ocasiones no coincidía con la opinión del ministro.



Maurici Lucena Betriu, vicepresidente ejecutivo de ISDEFE

¿Cuándo se crea ISDEFE, quién es su propietario y cuál es su actividad?

ISDEFE es una empresa pública, propiedad del Ministerio de Defensa, creada en 1985. Casi todos los países desarrollados tienen una institución similar. Su objetivo es la provisión de servicios especializados de consultoría, sobre todo de corte tecnológico, e ingeniería para el Ministerio de Defensa y el resto de Administraciones Públicas. Buena parte de su actividad se enmarca en las áreas de defensa y seguridad, aunque también desarrollamos proyectos en el ámbito de las telecomunicaciones civiles, el control del tráfico aéreo, la energía y el medio ambiente.

¿Desde cuándo es vicepresidente ejecutivo de ISDEFE, por qué aceptó el reto y cuáles son los grandes objetivos que se propuso alcanzar?

Soy vicepresidente de la compañía desde finales de mayo de 2010. Acepté el ofrecimiento por cuatro razones: primero, porque representa un proyecto profesional del máximo interés; segundo, porque significa seguir colaborando con el gobierno del partido político -el PSOE- con el que me identifiqué; tercero, porque tras seis años como director general del CDTI, considero que había cumplido ya un ciclo en aquella institución; y, cuarto, porque me apetecía trabajar con la ministra de Defensa, Carme Chacón, y el secretario de Estado, Constantino Méndez.

Por lo que se refiere a los objetivos, creo que en el ámbito de la gestión es esencial tener claro cuáles son las posibilidades (y limitaciones) de cada momento. No respetar este principio elemental ha conducido y conduce a muchos directivos a tomar decisiones equivocadas, que en el límite pueden resultar letales. Por ejemplo, no es lo mismo, por muchos motivos, el año 2004 que el actual, de la misma forma que es una necesidad ignorar los efectos de la crisis económica en cualquier plan empresarial en estos momentos. Por consiguiente, partiendo de la base de que la ISDEFE a la que yo me incorporo es una excelente organización, nuestro reto actual es simple: mantener el nivel de calidad de los servicios de consultoría que ofrecemos sin subir los precios; diversificar en lo posible nuestro espectro de clientes públicos; desa-

rollar nuevas actuaciones que nos encomienda el Ministerio de Defensa -como el apoyo institucional a la exportación de empresas españolas del sector de la defensa-; y aumentar la eficiencia interna tratando de preservar el nivel de empleo de la compañía.

¿Cuáles son los valores principales de la empresa? ¿Cuáles son las principales líneas de negocio (capacidades) de ISDEFE y cuáles piensa usted tendrán más recorrido en los próximos años?

Si tuviera que resumir los valores de la empresa, destacaría dos: la excelencia técnica de los servicios que proveemos, y la confianza que nuestros clientes tienen en nosotros debido a nuestra reputación y a la ausencia de conflictos de intereses en los servicios ofertados. ISDEFE, a diferencia de otras empresas de nuestro sector, no opera en otros eslabones de la cadena de valor que pueden interferir en su actividad de consultoría.

ISDEFE provee servicios de consultoría, en su mayoría tecnológica, e ingeniería para el sector público español y grandes organizaciones internacionales como la ONU. Nuestra especialidad es el conocimiento tecnológico en las áreas de seguridad y defensa y nuestro principal cliente el Ministerio de Defensa. Sin embargo, puesto que la tecnología es en general de uso dual, civil y militar, una parte significativa de nuestra actividad se dirige al ámbito de las telecomunicaciones, la administración electrónica, el transporte y las infraestructuras gestionados por departamentos como el Ministerio de Fomento, el de Justicia o la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.

A medio plazo, estoy convencido de



que el principal vector de crecimiento para ISDEFE será la actividad internacional. Por una parte, a través del apoyo institucional a la exportación de bienes y servicios de empresas españolas del sector de la defensa. Y, por la otra, a través de la creciente participación en proyectos desarrollados por instituciones como la ONU, la OTAN o la Agencia Europea de la Defensa.

Háblenos de las grandes cifras de la empresa: Facturación, número de empleados, etc.

La compañía tiene 1.046 empleados, en su gran mayoría ingenieros superiores de distintas disciplinas, factura alrededor de 125 millones de euros, de los que casi 5 se destinan a actividades de I+D, y tuvo en 2009 un beneficio después de impuestos de 8.2 millones de euros. Es, en suma, una compañía saneada desde el punto de vista financiero que tiene margen suficiente para absorber el impacto adverso de la crisis económica.

En la actualidad, los trabajadores de ISDEFE están repartidos en tres edifi-



una empresa) no puede apropiárselo en su totalidad; siempre hay algún otro agente que se beneficia sin haber participado en su generación. Esto provoca que los incentivos a la producción de conocimiento sean más débiles que en otros mercados cuyo funcionamiento es eficiente y justifica la intervención del sector público. La función de este último, por consiguiente, es primordial y consiste en conseguir que se genere más conocimiento (léase I+D+i) del que se obtendría en ausencia de actividad pública. Desafortunadamente, los argumentos teóricos tienen una traducción práctica compleja, tal y como lo demuestra el éxito variable de los países en el fomento de la I+D+i. Hay algunos que lo hacen muy bien, como

por ejemplo Suecia, y otros que no tanto, como España. ciones claramente diferenciadas en relación con la política industrial: su definición y su desarrollo. Lo segundo se instrumenta a través, sobre todo, de las compras ordinarias de los cuarteles generales y de los grandes programas de adquisiciones, como el Eurofighter, los F-18, los carros de combate Leopard o las fragatas F-100. El esquema de producción industrial y de mantenimiento de estos sistemas es una herramienta muy poderosa de política industrial.

ISDEFE, como compañía propiedad del Ministerio experta en tecnología y cooperación industrial y compensaciones asociadas a los grandes programas de adquisiciones, participa en la reflexión sobre política industrial por encargo de la Secretaría de Estado de Defensa. En los últimos meses, por ejemplo, la referida Secretaría de Estado está celebrando, con la colaboración de ISDEFE, una serie de jornadas de política industrial de la defensa, en las que los cuarteles generales de los tres ejércitos, las empresas y los centros de investigación debaten conjuntamente.

Usted ha sido director general del CDTI, presidente del Consejo de la Agencia Espacial Europea y ahora es el primer ejecutivo de ISDEFE. Tiene fama de buen gestor. ¿Cómo ve su futuro profesional después de las elecciones generales de 2012?

La verdad es que trato de no pensar en ello. Por encima de todo, yo me considero un economista y hago todo lo posible por aportar valor allí donde trabajo. Es cierto, sin embargo, que, ya desde niño, he sentido una fuerte vocación de servicio público y mi opción política es clara: la socialdemocracia liberal. Desde 2004, he tenido la gran suerte de colaborar como alto cargo en un Gobierno del partido político con el que me identifico, pero siempre en posiciones en las que primaban los aspectos relacionados con la competencia profesional. Esto para mí ha sido fundamental, especialmente por la edad a la que fui nombrado director general del CDTI. No sé qué ocurrirá después de 2012, pero, a largo plazo, tengo claro que si llegara el caso de que mi participación en la actividad política fuera más intensa, lo haría sólo desde la libertad de ánimo que te proporciona la convicción de poseer una alternativa profesional sólida ■

cios corporativos, aparte de los empleados que están desplazados al cliente. A finales de este año, se inaugurará la nueva sede de la compañía, que acogerá a la totalidad de los trabajadores. Estamos muy satisfechos, ya que, de esta manera, obtendremos un incremento automático de la eficiencia de la empresa, a través de la interacción directa de los empleados y el ahorro de recursos por desplazamientos, y un aumento del bienestar de la plantilla, por la mayor funcionalidad del nuevo edificio y por sus mejores servicios.

Cambiamos de tema y pasemos a la I+D+i y su financiación ¿Qué papel cree usted que debe jugar el sector público como promotor de proyectos tecnológicos?

En los países avanzados, ningún economista serio pone en cuestión el *conventional wisdom* en este terreno. El conocimiento que genera la I+D+i es algo parecido a la arena de la playa que se escurre entre los dedos de las manos: aquel que lo crea (la universidad,

como por ejemplo Suecia, y otros que no tanto, como España.

Sobre la política industrial ¿Qué papel juega el Ministerio de Defensa y en concreto ISDEFE?

Al menos desde la restauración democrática, los reales decretos asignan al Ministerio de Defensa la responsabilidad de la gestión de la política industrial en el sector de la defensa. Esta realidad, que históricamente ha generado no pocas tensiones entre el Ministerio de Defensa y el de Industria, tiene una explicación sencilla: un país del tamaño de España debe alcanzar un nivel adecuado de soberanía tecnológica e industrial en el sector de la defensa, es decir, debe contar con un conjunto de empresas que, en el territorio nacional, sean capaces de producir el armamento y material imprescindible para una situación de emergencia y para participar en la política de defensa europea y de las organizaciones internacionales de las que nuestro país forma parte.

El Ministerio de Defensa tiene dos fun-