



Su empresa creó los datáfonos de la ONCE. Ahora quiere vender drones de guerra: "Nunca había visto una burbuja tan grande como esta"

"La defensa se ha vuelto sexy", asegura el CEO de Zelenza, una de las compañías más pujantes en la industria española de defensa. Muchos millones, mucho silencio y demasiada discreción. Esa era la receta del éxito en el sector de defensa español hasta hace poco. "Lo típico que no sacabas en tu grupo de amigos. Incluso en Telefónica, que facturábamos fácilmente 350 millones, era tabú". Pero ya no. Los inversores miran al sector, y empresas que durante años apenas levantaban interés se han convertido en objeto de deseo. Pedro Alfaro (Logroño, 1964) ha vivido las dos etapas: primero como directivo de Telefónica y, desde hace ocho años, al frente de Zelenza, la tecnológica que aspira a convertirse en uno de los nuevos pesos pesados de la defensa española.

Su plan: apostar por los drones y el software que permite su control. De hecho, el primer barco no tripulado en servicio de la Armada lleva su nombre. Su método: comprar empresas pequeñas sin "matar" su esencia, y resistirse a los cantos de sirena del beneficio rápido que llegan desde el exterior. El momento parece perfecto. Tras años de travesía en el desierto, Europa se rearma y el dinero empieza a fluir.

"El sector se ha vuelto sexy", admite Alfaro, ofreciendo un café en su sede de Getafe. Aunque enseguida introduce una advertencia: "No había visto una burbuja tan grande como esta en Europa desde la era de las puntocom".

PREGUNTA. ¿Qué distingue a las empresas que sobrevivirán este 'boom' de las que llegan atraídas por la lluvia de millones?

RESPUESTA. Creo que hay mucho ventajista metiéndose ahora. Empresas que buscan comercializar o intermediar buscando una oportunidad a corto plazo aprovechando el acceso a países que dotan a Ucrania de equipamiento, que han vaciado sus almacenes y que necesitan reponerlo. Pero que en el fondo no desarrollan nada.

P. Suena como las mascarillas en la pandemia.

R. Sí [sonríe]. Los ministerios de defensa han vaciado sus arsenales y ahora necesitan renovarse con equipos nuevos. Es verdad que hay apetito en el mercado; no hay más que ver los multiplicadores que se están pagando. Hace ocho años, una compañía de defensa estaba penalizada y se pagaba a unas siete veces EBITDA. Hoy, a 24. Y todo son expectativas. Proyecciones de cuánto vas a hacer. A José Fernández [dueño de Zelenza y principal accionista de la cotizada Amper] le digo a veces que, en nuestra compañía, lo que contribuye de verdad y da resultados es el negocio tradicional, pero esto que no ha arrancado vale un dineral. ¿Y por qué sé que vale? Porque nos viene gente a buscar.

Alfaro se refiere a las dos almas que habitan en Zelenza. La que explica su historia de las últimas dos décadas y la que marca el camino hacia donde la quiere llevar él. Bajo el grupo convive una



maraña de sociedades dedicadas a servicios de telecomunicaciones, redes Wi-Fi o reparación de móviles.

Entre sus clientes está Redsys, responsable del procesamiento de los bizums, buena parte de las operaciones con tarjeta y TPV de España. De sus talleres también salen los cerca de 40.000 datáfonos que los vendedores de la ONCE usan para cobrar boletos de lotería. Un proyecto único, porque no existe otra asociación de juego y ciegos en todo el mundo. Por eso, los terminales están adaptados al tacto, tienen baterías que duran 24 horas, pueden detectar billetes falsos y tienen funciones de voz.

"Cada vez se repara menos y la logística cuesta más", reconoce Alfaro. "Éramos el centro de reparación oficial de LG, Samsung... pero era una tortura de negocio. Mucho volumen y poco margen. A veces se te quedaban obsoletas las piezas y perdías más ahí de lo que ganabas".

Quizás por eso, los movimientos de la compañía desde 2018 van en otra dirección. Zelenza factura unos 140 millones de euros al año. Alrededor de 40 millones proceden ya de Defensa y Seguridad, explica su CEO. ¿Cómo lo hacen? Principalmente con drones y tecnología militar.

Entre sus principales hitos está la fabricación del SEAD 23, el primer dron marino de la Armada española. Su precio: 1,1 millones de euros por unidad. Zelenza desarrolla también aeronaves no tripuladas junto a la zaragozana Instalaza, ultiman otro barco no tripulado para ayudar a la Guardia Civil a interceptar narcolanchas en el sur de España y experimentan con enjambres de drones capaces de crear 'burbujas 5G' para ofrecer conexión a internet al Ejército sin necesidad de enviar satélites al espacio, como el Starlink de Elon Musk

P. Mucha gente habla de enjambre, pero apenas se han visto desarrollos serios en el campo de batalla. ¿Habéis testado algo en combate o probado en Ucrania?

R. La gente que no se dedica a la defensa, cuando escucha hablar de enjambres de drones, piensa en el dragón de las fiestas de los pueblos [ríe]. Para nosotros significa autonomía: dar una instrucción de alto nivel y que los propios drones se repartan el terreno, los objetivos o las tareas. Si uno cae, los demás se reorganizan en función de la batería, la distancia o cuántos quedan.

Ucrania ha hecho de la necesidad virtud y es de quitarse el sombrero. Ha conseguido resultados extraordinariamente eficientes, pero no es un ejemplo de alta tecnología. Es lo que se han podido permitir. Ahora ya existen sistemas de navegación inercial muy interesantes. Nosotros estamos trabajando con una empresa española que tiene un LiDAR de 128 haces que permitiría un posicionamiento de enorme precisión sin GPS. Si conseguimos integrarlo en los drones, sería totalmente disruptivo.

P. ¿Qué hace falta en España para pasar de tener un modelo bonito y vistoso en ferias a fabricar a escala?

R. Previsibilidad. En Estados Unidos, los programas de I+D militar identifican una capacidad que quieren tener, buscan una empresa que tenga la tecnología y pueda desarrollarla, y ponen en marcha un programa que, si funciona, desemboca en pedidos y financiación para industrializar el producto. Aquí, en España, te dan un componente para desarrollar tecnología de enjambre, pero



eso no significa que vaya a haber un programa de enjambres. Lo tienes que hacer a pulmón y con riesgo... Y no puedes ir al banco a buscar financiación para algo que todavía no existe.

P. ¿Están aprovechando entonces las empresas el dinero y el cambio social?

R. Siempre tengo la esperanza de que terminen de ayudar al tejido industrial completo, porque de nada vale que tú mimes mucho a tus tres nominadas sin dar un horizonte económico y financiero suficiente a las demás. Ahora parece que llegará el dinero, el maná, pero hace unos años, el Ejército veía empresas con una capacidad tecnológica interesante y las arruinaba llevándolas a hacer maniobras. Todo eran gastos sin ningún ingreso. Nuestro proyecto para la Armada lo ejemplifica bien. La compañía que estaba construyendo el barco no tripulado que quería la Armada estuvo a punto de quebrar. Fueron 4-5 años de desarrollo bajo sus especificaciones [sin garantizar pedido alguno].

Mientras, a las grandes, el Ministerio les dice que van a tener un programa de no sé cuántos millones de euros. "Te adelanto el dinero para que te dotes de capacidades". Y yo lo entiendo; necesitas empresas solventes. No le vas a dar 1.000 millones a una pyme que no sabes cómo lo va a gastar, pero Defensa tiene que vigilar que la empresa tractora configure otra red por debajo. Si no, aquí alguien va a morir de indigestión por quedarse con todo. Indra es un ejemplo: yo creo que va a morir de éxito por la cantidad de programas que le están dando.

P. ¿Y cómo lo haría usted? Le he escuchado hablar del 'campeón arbóreo'. ¿Qué significa eso? ¿Por qué debería una gran empresa compartir su parte del pastel?

R. Creo que hay que darle la vuelta. Esto es un tema político. Si España tiene una política industrial, tiene que definir cómo va a ser esa política industrial. Aquí se está intentando crear campeones que no tienen tamaño. Indra es una pyme en el mundo de la defensa a nivel global. Cuando hablamos del campo nacional, lo que decimos es: si tú, como Ministerio de Defensa, estás diciendo cómo vas a invertir, has elegido que sea Indra, perfecto. Pero intervén también para crear por lo menos el segundo nivel de la pirámide. Ordena un poco eso. No solo definir Indra para tierra, Airbus para el aire y Navantia para el mar porque no ha sido un concurso.

P. Entiendo que acepta el marco, pero... ¿el marco es justo?

R. ¿Justo? El marco es el que es. No puedes discutir. Yo cuando tengo ocasión, trato de transmitir mis ideas a todo el mundo. Y es tan sencillo como que si adjudicas algo a una empresa, de igual manera puedes ordenar cómo quieres que esa empresa distribuya por paquetes, tecnología o subsistemas a las demás. Esto se ha plasmado en documentos oficiales, pero luego no se ejecuta.

La apuesta de Zelenza por los sistemas no tripulados comenzó en 2018. No porque Alfaro anticipara una guerra como la de Ucrania, sino porque buscaba un espacio tecnológico todavía sin un líder en España. Y quiso hacerlo huyendo precisamente del modelo que había conocido en las grandes multinacionales. Su tesis era sencilla: cuando una gran compañía compra una pequeña tecnológica y trata de integrarla por completo en su estructura, termina muchas veces destruyendo aquello que quería adquirir. "El modelo de las Telefónicas, Indras y demás es un desastre. Al año no hay ni pyme ni tecnología ni nada", resume.



Como CEO, Pedro Alfaro planteó justo lo contrario: que la matriz aportara financiación, estructura empresarial y acceso al mercado, pero sin absorber la parte que hacía valiosas a las pequeñas compañías, conservando la autonomía para seguir desarrollando el producto. La invasión rusa terminó multiplicando el valor de aquella apuesta.

P. A pesar de todo (y del dinero), ustedes decidieron no meter la cabeza en Ucrania. ¿Por qué?

R. Es verdad que todo lo que llevas puede ser testado, pero la guerra nos rompió el modelo de desarrollo de producto que teníamos. No quería apostar por acabar una versión muy básica para obtener un beneficio económico a corto plazo, interrumpiendo otros desarrollos. Estoy convencido de que existen ventanas tecnológicas y cuando tienes algo que va a tener impacto en el mercado, tienes que ser rápido porque si pierdes esa oportunidad ya habrá alguien que esté en el siguiente nivel. Espero que la guerra de Ucrania acabe pronto, pero quizá cuando terminemos nuestros desarrollos todavía tengamos oportunidad de vender.

P. ¿No existe el riesgo de llegar demasiado tarde? Mientras ustedes perfeccionan el producto, otros fabricantes tejen relaciones, venden y prueban sus sistemas en combate real.

R. Claro. Es la pescadilla que se muerde la cola y un riesgo empresarial. Es verdad que ahora parece obligatorio tener tecnología europea y nacional. Hombre, todavía no está materializándose en contratos, pero me siento más protegido. Todo lo que hacemos ya es buscar componentes españoles, si no, europeos o aliados...

P. Zelenza se presenta como una sociedad 100% española. ¿A nivel de soberanía tecnológica, en qué punto estáis?

R. Estamos jodidos [se ríe], pero todos los europeos; no es un tema exclusivo español. En acceso a microchips o modelos de IA estamos fuera de juego. Esto es una competición entre Estados Unidos y China. Dicho eso, los clientes y estados tienen que saber que vas a ser más caro. Que no vas a ser competitivo. Cuando empezamos a hacer un dron, en los modelos iniciales usamos todo chino. Y al pasarlo 100% a europeo puedo estar encareciéndolo dos o tres veces, como poco. Y hablo solo de componentes. Hay que saber que la soberanía tecnológica tiene un coste.

P. ¿Cómo explicaría a los parroquianos del bar que está aquí al lado, que pagan el 17, el 22 o el 30% de IRPF, que parte de ese dinero se utilice para comprar un producto tres veces más caro solo porque tiene sello belga o español?

R. El gasto en defensa se justifica porque es gasto por la paz. Tú vives muy bien. Pero cuando hablo con gente que ha estado en países duros, en Hispanoamérica, le digo que empiece a valorar lo que es vivir en España, donde tus hijos pueden salir por la noche. Ese diferencial es un coste oculto, pero que estás pagando. Con la defensa pasa lo mismo. Vives en paz, pero para mantenerla necesitas, sobre todo, capacidad de disuasión: que quien tengas enfrente sepa que puedes responder. Y para eso necesitas poder fabricar esos medios y disponer aquí de la tecnología. Porque si dependes de terceros que no son aliados ni amigos tuyos, puede ocurrir que, el día que la necesites, no la tengas.

P. ¿En sus dos productos estrella (el SEAD 23 y el MILPRO), qué porcentaje es español?



R. Español... español... poco. Estamos intentando que las ópticas y los gimbals sean de fabricantes españoles. Pero es verdad que cuando empiezas a mirar hacia abajo tienes que hacer labor de investigación porque igual, al que tú compras, compra en China. En España falta bastante capacidad industrial. Si hablamos de soberanía europea puede ser que tengamos un 80%, pero te queda un 20 para el que no hay disponibilidad. Sería deseable, pero tampoco creo que tengas que garantizarlo. Ahora mismo vale con garantizar que no tienes producto chino.

P. ¿Decir eso tan claro tiene un coste? Hemos visto que el Gobierno se ha acercado a China y que incluso compra equipos Huawei.

R. Para mí, no. Creo que debemos tomar las estrategias europeas como un faro, y no solo en defensa, sino como sociedad. Hemos tomado una decisión, en parte empujados por Estados Unidos, que nos ha dicho que el problema de Rusia es nuestro. Hay una estrategia política común europea que va mucho más allá de la defensa y que tiene que ver, en último término, con garantizar nuestra forma de vida. Son temas gordos, pero acaban traducándose en algo tan concreto como la necesidad de fabricar sin producto chino. ¿Por qué? Porque si un país no es tu aliado y un día hay un conflicto, no sabes de qué lado va a estar.

Muchos millones, mucho silencio y demasiada discreción. Esa era la receta del éxito en el sector de defensa español hasta hace poco. "Lo típico que no sacabas en tu grupo de amigos. Incluso en Telefónica, que facturábamos fácilmente 350 millones, era tabú". Pero ya no. Los inversores miran al sector, y empresas que durante años apenas levantaban interés se han convertido en objeto de deseo. Pedro Alfaro (Logroño, 1964) ha vivido las dos etapas: primero como directivo de Telefónica y, desde hace ocho años, al frente de Zelenza, la tecnológica que aspira a convertirse en uno de los nuevos pesos pesados de la defensa española.