

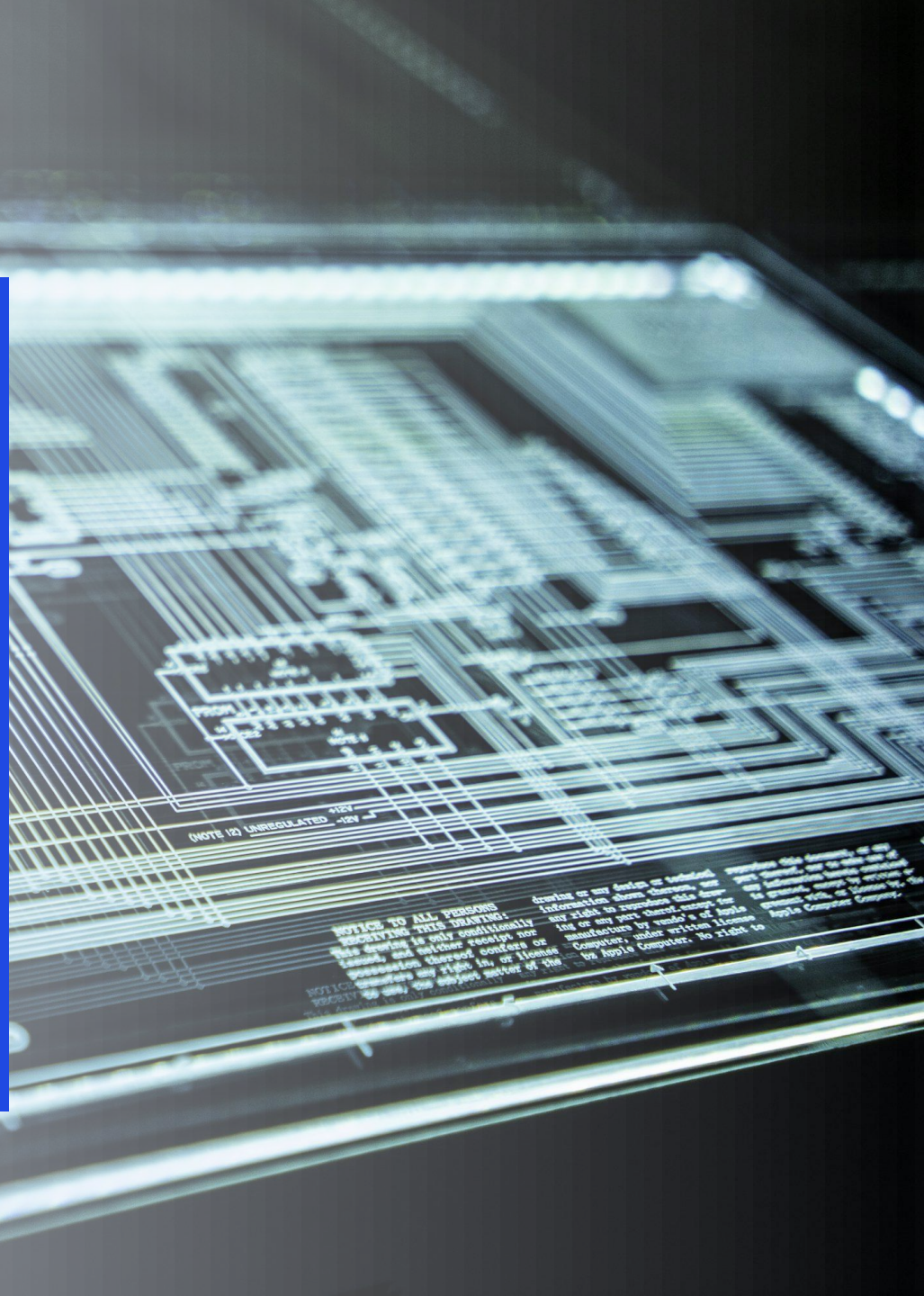
Projecte ESMODE

Consultoria per a l'avaluació de les oportunitats
per al sector mobilitat i automoció de Catalunya
en la indústria de la Defensa (Fase 2)

Maig de 2026

STRATEGY & VALUE CREATION

Esborrany per a discussió



Fase 2

Avaluació de les capacitats i gaps del perímetre seleccionat d'entitats

STRATEGY & VALUE CREATION

Esborrany per a discussió

Índex

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

- 01** | Resum executiu
- 02** | Context i objectius
- 03** | Metodologia
- 04** | Caracterització del perímetre
- 05** | Agrupació del perímetre
- 06** | Anàlisi per grup
- 07** | Apèndix – Anàlisi per companyia

Les empreses del perímetre tenen capacitats rellevants i potencial real, però cal un acompanyament específic per transformar aquest potencial en accés efectiu al sector

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU



Resum executiu



Visió general del perímetre

- El perímetre seleccionat es caracteritza per unabase sòlida de capacitats tecnològiques industrials amb potencial d'aplicació en defensa
- Es detecta un interès rellevant per p **IL·LUSTRATIU** s en explorar oportunitats en el sector
- No obstant, el grau de preparació no és homogeni, amb diferències significatives entre perfils d'empresa



Principals gaps i barreres d'accés

- Es detecten barreres recurrents que limiten l'entrada efectiva al sector:
 - Certificació i requisits regulatoris
 - Coneixement específic de **IL·LUSTRATIU**
 - Accés a programes i clients
 - Estructura i capacitat d'inversió
- Aquests gaps no són limitants estructurals, però requereixen desenvolupament específic



Estructuració del perímetre en grups de capacitats

- El perímetre s'ha estructurat en grups d'empreses definits segons capacitats similars
- Aquesta agrupació permet una anàl **IL·LUSTRATIU** seu encaix amb necessitats del sector defensa
- Els grups identifiquen diferents rols potencials dins la cadena de valor



Lectura per grup

- Els grups analitzats mostren nivells de maduresa diferenciats
- Alguns presenten un alt grau d'enc **IL·LUSTRATIU** sector defensa
- Altres requereixen un major recorregut de desenvolupament per esdevenir rellevants
- Aquesta heterogeneïtat implica la necessitatd'un enfocament diferenciat per segment



Capacitats clau identificades

- Les empreses analitzades presenten capacitats rellevants en àmbits com:
 - XXXXXX
 - XXXXXX **IL·LUSTRATIU**
 - XXXXXX
- Aquestes capacitats poden tenir aplicacions directes o adjacents en el sector defensa



Implicacions i línies d'actuació

- L'activació del potencial identificat requereixuna acció coordinada a nivell d'ecosistema
- Es fa necessari prioritzar segments amb maiorpotencial i facilitar el seu accés a oportunitats concretes **IL·LUSTRATIU**
- L'enfocament ha de combinar: desenvolupament de capacitats, accés a certificació i regulació i connexió amb actors del sector defensa

La Fase 2 dona continuïtat a l'anàlisi inicial, aprofundint en el potencial real d'accés al sector de defensa del perímetre seleccionat

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Evolució d'un anàlisi inicial a una avaluació orientada a l'acció



De la **detecció de potencial** a la comprensió de la **viabilitat real**, orientant decisions i accions efectives perquè el **teixit empresarial** pugui accedir amb èxit al sector de la defensa

Una metodologia estructurada i enfocada a l'acció per avaluar el potencial de les empreses i identificar oportunitats d'accés al sector defensa

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Metodologia d'anàlisi



La metodologia permet passar d'una **visió descriptiva** a una **lectura estructurada i accionable** del potencial del perímetre, facilitant la presa de decisions i l'orientació d'accions per a una entrada efectiva al sector defensa

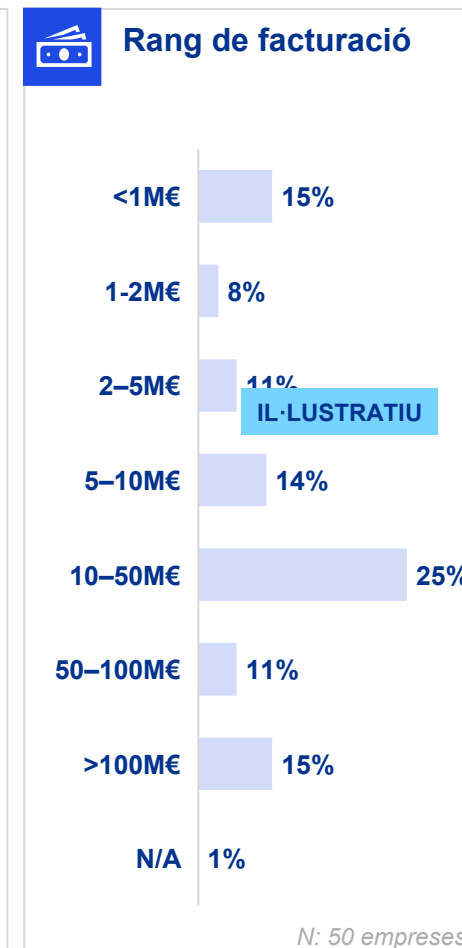
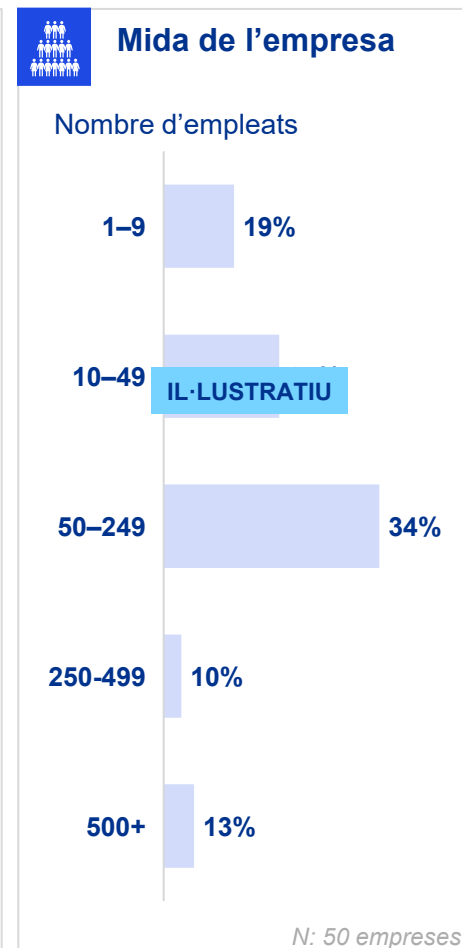
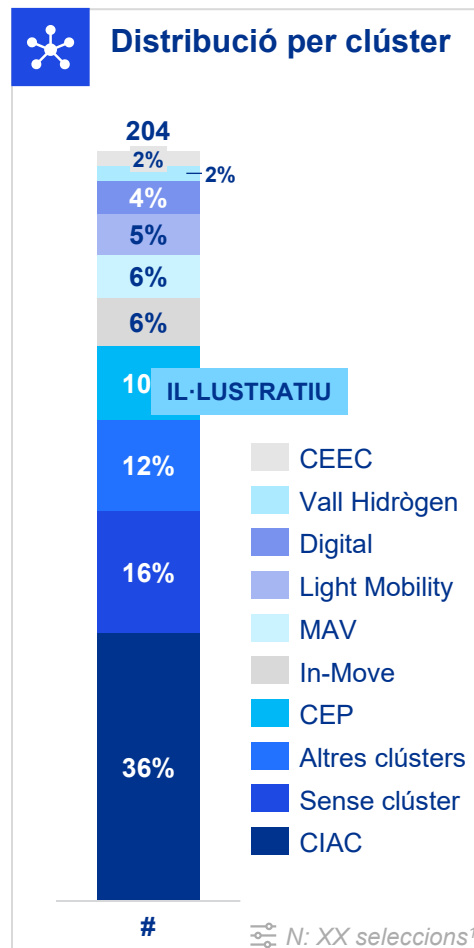
04. Caracterització del perímetre

El perímetre enquestat està liderat (XX %), amb un nucli rellevant de pimes mitjanes (50–249 empleats) i una facturació majoritàriament entre 10 i 50 M€

IL·LUSTRATIU

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

- El Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya (CIAC) concentra **més d'un terç de les empreses (36 %)**, mentre que la resta es distribueixen de manera més **transversal entre diversos clústers** de la mobilitat i àmbits adjacents, configurant un ecosistema amb un **clúster tractor clar però base sectorial diversa**
- Prop de **tres quartes parts de la mostra són pimes (<250 empleats)**, amb un pes rellevant del tram de **50 a 249 empleats**. IL·LUSTRATIU ca empreses amb **estructura suficient per abordar projectes exigents**, però amb diferències en recursos i escalabilitat
- La **facturació més habitual** se situa entre **10 i 50 M€ (25 %)**, amb una **quarta part d'empreses per sobre dels 50 M€**, dibuixant un perímetre majoritàriament pime però amb **múscul econòmic rellevant**, que **condiciona el punt de partida i la velocitat d'accés al sector defensa**



Notes: El número de seleccions és superior al d'empreses ja que hi ha empreses que pertanyen a més d'un clúster (resposta de selecció múltiple)

Fonts: Anàlisi KPMG



© 2026 KPMG Asesores, S.L.U., sociedad limitada unipersonal española i firma membre de la xarxa KPMG de firmes independents afiliades a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada per garantía. Tots els drets reservats.

Resposta de selecció múltiple

Document Classification: KPMG Confidential

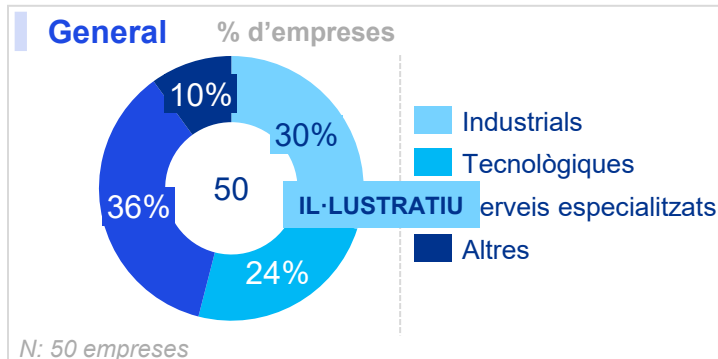
04. Caracterització del perímetre

El perímetre presenta un perfil majoritàriament industrial, tecnològic i serveis especialitzats, amb experiència en entorns exigents i potencial d'aplicació en defensa

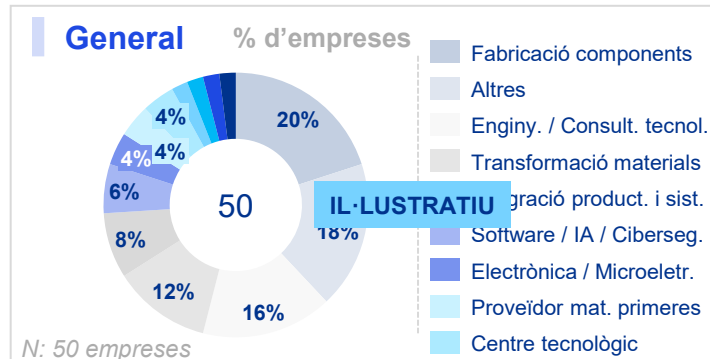
ESBORRANY – IL·LUSTRATIU



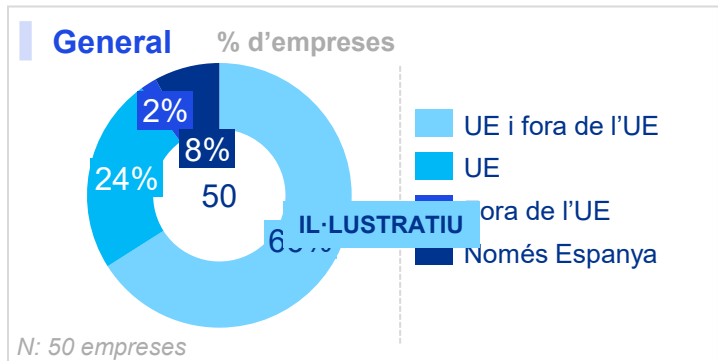
Tipologia d'empreses



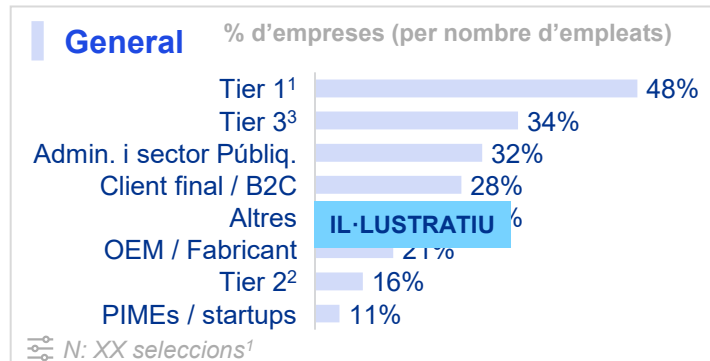
Rol a la cadena de valor



Grau d'internacionalització



Tipus de client principal



- Pel que fa al **tipus de client principal**, predominen **contractistes principals i proveïdors Tier 1–2**, evidenciant una **bona posició dins la cadena de valor**
- En relació amb la **tipologia d'activitat**, destaca la **fabricació de components (37%)**, seguida d'**enginyeria i consultoria**, configurant un perímetre **clarament industrial i tecnològic**
- L'**operativa internacional** és elevada: prop de **dos terços operen dins i fora de la UE**, mostrant **experiència globalment**
- En conjunt, el perímetre presenta un **punt de partida sòlid per accedir a defensa**, amb un model d'entrada **progressiu basat en especialització**, tot i la menor presència d'integradors finals
- Tanmateix, el **marc regulatori condiona l'expansió internacional**: l'exportació fora de la UE té **més restriccions**, si bé les empreses que hi operen acumulen una **sòlida experiència en mercats multipaís i multicontinent**, fet que constitueix un **actiu clau** per al **sector defensa**

Notes: 1. Tier 1 (integradors de sistemes o subsistemes); 2. Tier 2 (fabricants de components, subconjunts o mòduls per a integradors); 3. Tier 3 (proveïdors de peces estàndard, materials, etc.)

Fonts: Anàlisi KPMG



© 2026 KPMG Asesores, S.L.U., societat limitada unipersonal espanyola i firma membre de la xarxa KPMG de firmes independents afiliades a KPMG International Limited, societat anglesa limitada per garantia. Tots els drets reservats.



Resposta de selecció múltiple

Document Classification: KPMG Confidential

L'anàlisi de capacitats requerides en aquesta segona fase es basa en l'estudi de companyies amb mida i negoci similars que ja operen en Defensa

Grups d'Empreses Fase 2

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU



Grup A: Electrònica, sistemes embebuts i hardware

Per
diss
hard
elec
pote
sist
defensa

Grup B: Enginyeria, R+D i integració de

Grup C: Materials avançats, plàstics

Grup D: Metalls, transformació i

....

Il·lustratiu - grups a definir quan s'hagi definit la llista de participants en aquesta segona fase



Aquesta estructura en **XXX grups** permet una lectura ordenada i comparable del perímetre i **facilita la identificació d'oportunitats i necessitats específiques per a cada àmbit de capacitat**

La classificació del perímetre per capacitats comunes permet comparar grups amb perfils diferenciats de dimensió, rendiment i maduresa empresarial

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Perímetre d'empreses Fase 2

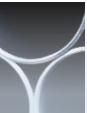
Nota: Els Grups d'empreses a analitzar no tenen per què coincidir amb la definició de clústers, sinó que aglutinaran capacitats similars i, per tant, s'hauran de definir amb el Client a l'inici de la Fase 2

Grups	Nombre d'empreses (#; %)	Mitjana d'empleats (#)	Ingressos Mitjans (m€)
Grup A	36 (22%)	85	5.6
Grup B	8 (5%)	70	4.8
Grup C	31 (19%) IL·LUSTRATIU	105	6.1
Grup D	26 (16%)	90	4.7
...	...	...	...

- La classificació del perímetre en grups homogenis de capacitats permet comparar empreses amb perfils similars en termes de dimensió, rendiment i maduresa empresarial, evitant biaixos derivats del clúster d'origen o del sector principal
- Els grups mostren diferències rellevants en escala (empleats), volum d'ingressos i estructura mitjana, que condicionarà IL·LUSTRATIU a la cadena de valor de Defensa (proveïdor especialitzat, Tier 2, partner tecnològic, etc.)
- L'enfocament per capacitats facilita una avaluació comparativa justa i accionable, orientada a prioritzar esforços de desenvolupament (certificacions, escalabilitat, governança, etc.) per a l'accés progressiu a programes de Defensa

Les capacitats actuals ja resolen necessitats clau de la defensa i posicionen cada grup com a peça operativa real dins la cadena de valor, més enllà del potencial teòric

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Capacitats actuals principals		▶	Aplicabilitat a defensa
	Grup A: Electrònica, sistem. embeguts i hardware	Alta especialització en disseny i producció d'electrònica crítica i sistemes embeguts	Sistemes de comunicacions segures, sensors, guerra electrònica, aviònica i control de plataformes, així com hardware per sistemes autònoms i no tripulats
	Grup B: Enginyeria, R+D i integració de sistemes	Capacitat d'enginyeria avançada, integració de sistemes complexos i desenvolupament de solucions a mida	Integració de plataformes, sistemes C4ISR, simulació, validació i desenvolupament de noves tecnologies d'ús dual per a programes de
	Grup C: Materials avançats, plàstics i química industrial	Coneixem processos	s composites per aeronàutica i naval, protecció nts amb requisits tèrmics i químics exigents
	Grup D: Metalls, transform. i fabricació de precisió	Especialistes en processos metal·lúrgics i fabricació d'alta precisió amb toleràncies estrictes	Components crítics per sistemes d'armes, estructures metàl·liques, peces per motors i sistemes mecànics d'alta exigència operativa
			

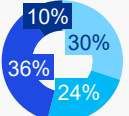
Il·lustratiu - grups a definir quan s'hagi definit la llista de participants en aquesta segona fase

Els X grups mostren un perfil majoritàriament industrial i tecnològic, amb experiència en entorns exigents i gran potencial d'aplicació a defensa

IL·LUSTRATIU

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Visió general dels XX grups analitzats

Caracterització	 Grup A	 Grup B	 Grup C	 Grup D	...
 # Empreses	36	8	31	26	26
 Mitjana de nombre d'empleats	85	75	80	65	65
 Facturació mitjana	5.8M€	5.2M€	6.3M€	5.1M€	5.1M€
 Tipologia d'empreses	 IL·LUSTRATIU'				
 Rol a la cadena de valor	Fabricació components48% Enginyeria34% Manufactura avançada32% Serveis28%	Fabricació components48% Enginyeria34% Manufactura avançada32% Serveis28%	Fabricació components48% Enginyeria34% Manufactura avançada32% Serveis28%	Fabricació components48% Enginyeria34% Manufactura avançada32% Serveis28%	Fabricació components48% Enginyeria34% Manufactura avançada32% Serveis28%
 Grau d'internacionalització	65% Amb activitat internacional	65% Amb activitat internacional	65% Amb activitat internacional	65% Amb activitat internacional	65% Amb activitat internacional

Industrials Tecnològiques Serveis específics Altres

Fonts: Anàlisi KPMG



© 2026 KPMG Asesores, S.L.U., societat limitada unipersonal espanyola i firma membre de la xarxa KPMG de firmes independents afiliades a KPMG International Limited, societat anglesa limitada per garantia. Tots els drets reservats.

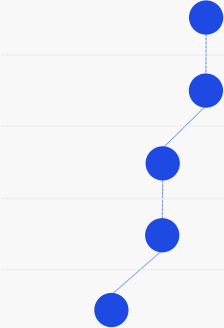
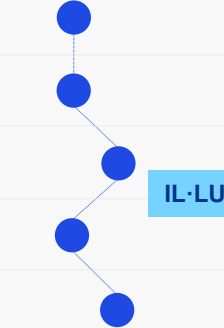
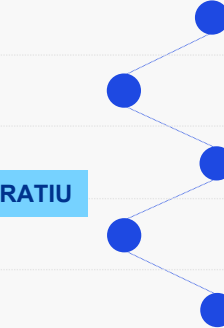
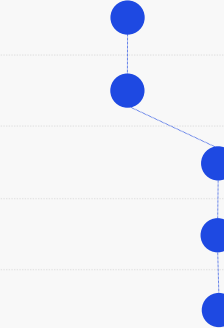
Document Classification: KPMG Confidential

Els diferents Grups seleccionats d'empreses presenten potencial i un punt de partida avançat, si bé les principals àrees de desenvolupament solen ser [...]

IL·LUSTRATIU

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Diagnòstic comparatiu entre grups

Dimensions	Grup A	Grup B	Grup C	Grup D	
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
 Encaix i interès en defensa					
 Capacitats tecnològiques					
 Capacitats industrials					
 Regulació i seguretat					
 Ecosistema, consorcis i finanç.					
 Comentaris					
	 Fortalesa en electrònica i sistemes crítics, amb potencial alt en defensa, tot i que cal guanyar escala industrial i integració en ecosistemes	 Capacitat rellevant en enginyeria i integració de sistemes, amb oportunitat de créixer mitjançant major participació en consorcis	 Especialització en materials avançats amb aplicacions però amb limitacions d'accés derivades de requisits regulatoris i de mercat	 Excel·lència en fabricació de precisió i components crítics, amb potencial elevat si es reforça la capa tecnològica i la integració sectorial	

IL·LUSTRATIU

IL·LUSTRATIU

01

Grup d'Empreses A

Apèndixs per Companyia

Companyia XYZ

XYZ pertany al Grup A: empreses similars o de referència en defensa tenen en comú una base industrial sòlida i capacitats transferibles a entorns crítics de defensa

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Grup A: Electrònica, sistemes embeguts i hardware			
Perfil especialitzat en disseny i producció de hardware i sistemes electrònics crítics, amb potencial d'aplicació en sistemes i plataformes de defensa 		Encaix i interès en defensa	- xxx
		Capacitats tecnològiques	- xxx
		Capacitats industrials	- xxx
		Regulació i seguretat	- xxxx
		Ecosistema, consorcis i finançament	- xxx

Fonts: Anàlisi KPMG



© 2026 KPMG Asesores, S.L.U., societat limitada unipersonal espanyola i firma membre de la xarxa KPMG de firmes independents afiliades a KPMG International Limited, societat anglesa limitada per garantia. Tots els drets reservats.

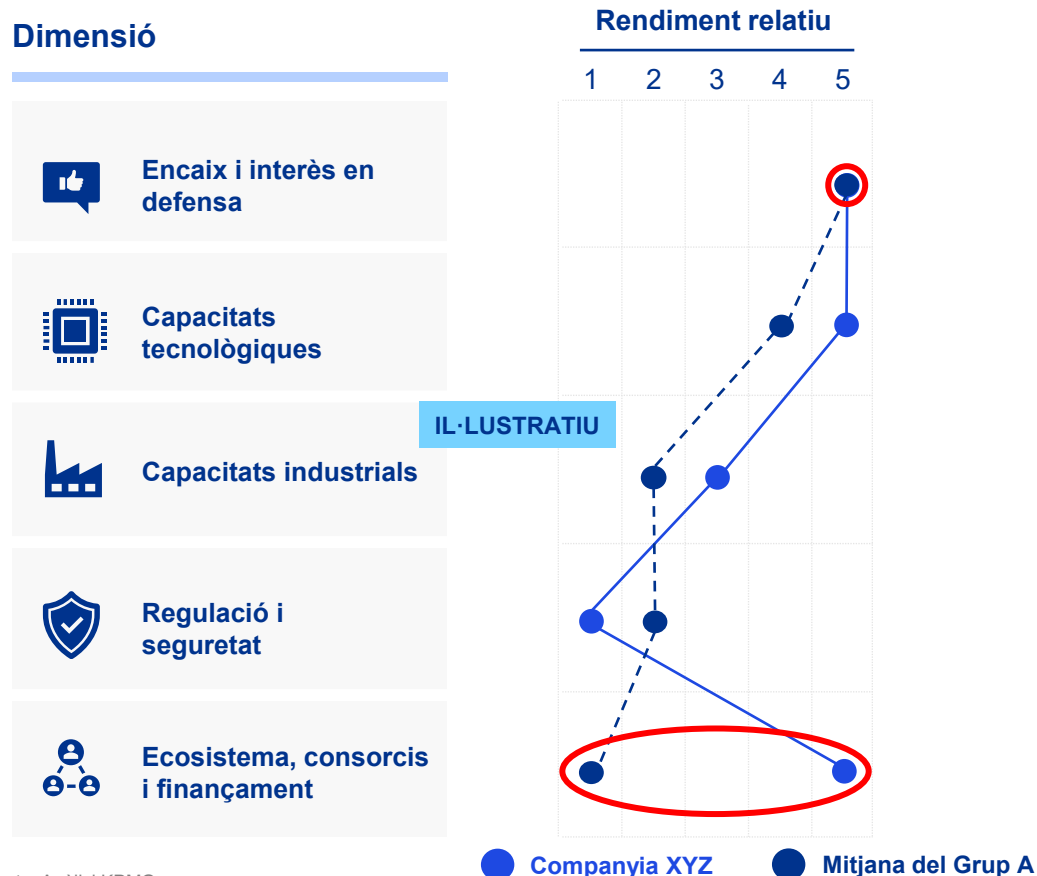
Document Classification: KPMG Confidential

La companyia XYZ es posiciona per sobre de la mitjana del Grup A en encaix amb defensa i capacitats clau, però presenta gaps rellevants en ecosistema i accés a programes

IL·LUSTRATIU

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

Posició qualitativa de la Companyia XYZ davant del seu Grup d'empreses en les capacitats requerides a Defensa



Per capturar oportunitats en defensa, XYZ ha de complementar les seves fortaleces industrials amb una **estratègia activa d'integració en l'ecosistema** (aliances, consorcis i posicionament comercial)

Interpretació del posicionament de XYZ davant del seu grup

- **Fort posicionament en encaix amb defensa:** XYZ mostra un nivell superior a la mitjana en interès i alineament amb el sector, amb capacitats transferibles a aplicacions militars
- **Capacitats tecnològiques solides però amb marge de millora:** la companyia disposa de bones capacitats de disseny i enginyeria de components complexos, tot i que per sota de la mitjana en sofisticació tecnològica i innovació.

IL·LUSTRATIU

- **Capacitats industrials per sobre de la mitjana:** destaca en l'execució industrial, amb processos avançats, productivitat i qualitat competitives que permeten escalar
- **Compliment regulatori adequat pero no diferencial:** XYZ es troba en línia amb la mitjana en certificacions i requisits de seguretat, sense avantatge competitiu clar
- **Gap rellevant en ecosistema i finançament:** la menor participació en consorcis, relacions amb primes i accés a programes de defensa limita la seva capacitat d'escalar

Fonts: Anàlisi KPMG



© 2026 KPMG Asesores, S.L.U., societat limitada unipersonal espanyola i firma membre de la xarxa KPMG de firmes independents afiliades a KPMG International Limited, societat anglesa limitada per garantia. Tots els drets reservats.

Document Classification: KPMG Confidential

17

La companyia XYZ parteix d'una base industrial i tecnològica sòlida i ben alineada amb defensa, i pot accelerar el seu accés a programes reforçant ecosistema i certificacions

IL·LUSTRATIU

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU



Fortaleses

IL·LUSTRATIU



Alt encaix amb el sector defensa

Productes i know-how aplicables a sistemes crítics i plataformes militars, amb interès creixent del mercat



Capacitats tecnològiques diferencials

Enginyeria avançada i mecanitzat de precisió de components complexos amb alts estàndards de qualitat



Capacitat industrial sòlida i escalable

Infraestructura productiva moderna, flexibilitat operativa i experiència en sèries curtes i mitjanes amb alta traçabilitat



Compliment normatiu i enfoc en qualitat

Sistemes de gestió certificats i experiència en sectors regulats (ISO 9001), amb cultura de qualitat consolidada



Equip humà qualificat i experiència transversal

Equip tècnic amb competències clau i experiència en projectes exigents en entorns d'alta complexitat



Debilitats i barreres a superar

IL·LUSTRATIU



Baixa presència en l'ecosistema de defensa

Limitada participació en consorcis i projectes col·laboratius i relacions encara incipients amb primes i integradors



Accés limitat a programes i contractació

Historial reduït en contractació pública de defensa i poca visibilitat en programes estratègics



Certificacions específiques pendents

Necessitat d'obtenir o ampliar certificacions específiques de defensa i seguretat per complir requisits dels programes internacionals



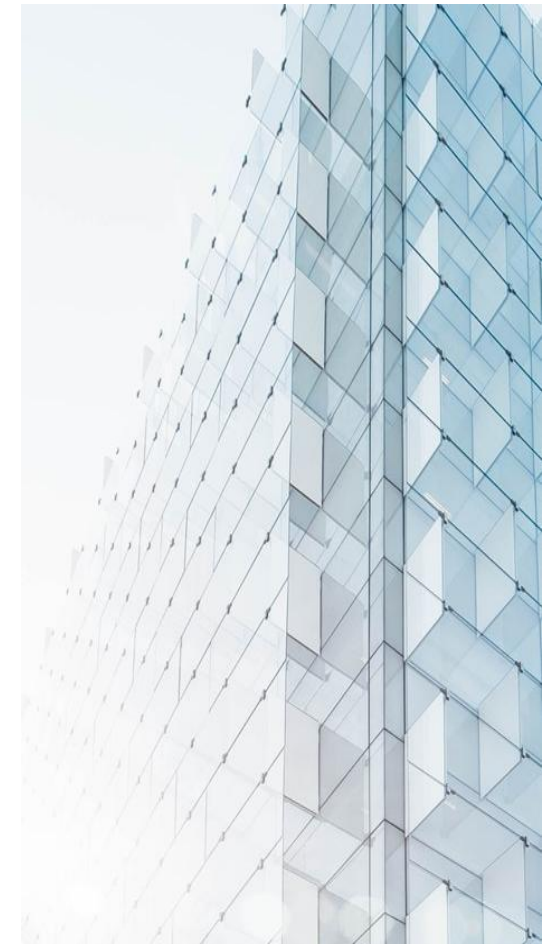
Capacitat financera per créixer

Recursos financers limitats per afrontar inversions estratègiques, certificacions i fases d'homologació



Posicionament i visibilitat comercial

Necessitat de reforçar el posicionament de marca i la proposta de valor diferencial davant dels actors clau del sector



El full de ruta per a l'empresa XYZ requereix d'una fase inicial de diagnòstic detallat i adaptació tecnològica...

(temptatiu, contingent a un diagnòstic més detallat)



Fase I
Diagnòstic i alineament estratègic
(0-6 mesos)



Fase II
Adaptació tecnològica i certificació
(6-24 mesos)

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

- Anàlisi del mercat de defensa i identificació d'oportunitats prioritàries per capacitats i tecnologies
- Avaluació interna de **IL·LUSTRATIU** i requisits per accedir a programes de defensa
- Definició de l'estratègia d'entrada: segments, propostes de valor i posicionament objectiu
- Pla d'acció inicial amb prioritats, recursos i indicadors de seguiment

Més detallat per empresa

- Adaptació i millora de tecnologies i productes per complir requisits específics de defensa
- Obtenció de certificacions i acreditacions necessàries (seguretat, qualitat, **IL·LUSTRATIU** etc.)
- Enfortiment de processos interns i sistemes de gestió orientats a programes de defensa
- Validació de solucions mitjançant pilots i proves amb clients o socis clau

... seguit d'una fase
d'integració
industrial, aliances
comercials i escalat
de les solucions

(temptatiu,
contingent a un
diagnòstic més
detallat)



Fase III
Integració industrial i
aliances
(2-3 anys)



Fase IV
Escalat i consolidació
(3-5 anys)

ESBORRANY – IL·LUSTRATIU

- Establiment d'aliances amb primes, integradors i socis tecnològics
- Participació activa en consorcis, clústers i iniciatives de defensa
- Integració en cadenes de subministrament i processos industrials de clients clau
- Desenvolupament conjunt de solucions i co-innovació

IL·LUSTRATIU

Més detallat per empresa

- Escalat comercial: ampliació de cartera i presència en mercats prioritaris
- Increment de capacitat productiva i optimització operativa
- Diversificació i internacionalització de solucions
- Innovació continua i generació de valor diferencial per consolidar el posicionament a llarg termini

IL·LUSTRATIU



Alguns o tots els serveis aquí descrits poden no estar permesos per als clients d' auditoria de KPMG i les seves filials o entitats relacionades.



[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

Esta propuesta ha sido elaborada por KPMG Asesores, S.L.U, sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Limited («KPMG International»), sociedad inglesa limitada por garantía, y está sujeta, en todos los sentidos, a la negociación, acuerdo y firma de un contrato o de una carta de encargo específica, incluyendo el acuerdo en el alcance de los servicios y la finalización satisfactoria por KPMG Asesores, S.L.U de los procedimientos de aceptación de clientes y trabajos, incluyendo las comprobaciones de independencia y conflicto de interés y, cuando fuera aplicable, la aprobación del comité de auditoría.

KPMG International y sus entidades vinculadas no prestan servicios a clientes. Ninguna firma miembro posee autoridad para obligar o vincular a KPMG International, a sus entidades vinculadas, ni a ninguna otra firma miembro ante terceros, y KPMG International y ninguna de sus entidades vinculadas tampoco posee autoridad para obligar o vincular a ninguna firma miembro.

© 2026 KPMG Asesores S.L.U, sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Document Classification: KPMG Confidential