



La multinacional **española** **GMV** conquista el espacio con **I+D+i**

Está entre las **50 primeras empresas** del sector **espacial** mundial. Se llama **GMV** y es la única firma europea que da **soporte a las operaciones de la NASA** y de la Agencia Europea del Espacio (ESA). Su **carácter familiar** le ha permitido **crecer con recursos propios**, apostando por la **innovación** y la **mejora continua** en todos sus **procesos de gestión**. La diversificación y la internacionalización han sido **dos estrategias clave** que le han resultado **muy útiles**, también para sortear la crisis



Susana de Pablos

Redacción Estrategia Financiera

Muy pocos saben que el sistema de planificación y programación de la misión LRO (Lunar Reconnaissance Orbiter) de la sonda espacial de la NASA, utilizado en junio de 2009 para el reconocimiento del mapa lunar, era de GMV. Tampoco son muchos los conocedores de la trayectoria de este grupo industrial español, convertido este año en el primer proveedor independiente del mundo de centros de control en tierra para operadores de satélites comerciales de telecomunicaciones. Ni que es uno de los líderes mundiales en el suministro de este tipo de sistemas para clientes institucionales. De hecho, el 45% de los satélites se llevan desde un centro de control fabricado por GMV.

Los lectores de la publicación semanal *Space News* sí están al tanto. Por segundo año consecutivo, esta prestigiosa revista norteamericana referente mundial del sector aeroespacial, incluye a GMV dentro del *Top 50 Space Manufacturing and Services list*, esto es, entre las 50 primeras empresas del sector espacial mundial. Y lo hace junto a compañías como EADS, Boeing o Lockheed Martin. Es la primera empresa española, y la única, que lo consigue. "Es un motivo de orgullo y nos es útil desde el punto de vista del marketing, incluso es positivo para la marca España", comenta Miguel Ángel Martínez Olagüe, director de Desarrollo Corporativo de GMV.

El grupo se fundó en 1984 gracias al esfuerzo del catedrático Juan José Martínez García, un emprendedor que tuvo que hipotecarse para constituir la sociedad anónima matriz y supo rodearse del mejor talento: un grupo de cinco ingenieros que colaboraban con él en la Cátedra de Mecánica del Vuelo –de ahí el nombre de la empresa– para desarrollar proyectos, sobre todo del sector espacial, en las aulas de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos de Madrid.

Hoy, GMV es un grupo tecnológico multinacional que provee de soluciones, servicios y productos a organizaciones empresariales y entidades públicas de muy diversos sectores: aeronáutico, aeroespacial, banca y finanzas, defensa, sanidad, seguridad,

transporte, telecomunicaciones y tecnologías de la información (TI). Entre su amplia cartera de clientes, y además de las anteriormente citadas ESA y NASA, cabe destacar la European Defense Agency (EDA), el Centro Nacional de Estudios Espaciales (CNES), Eumetsat, Eurocontrol, EADS-CASA, Renfe, Vodafone, etcétera.

GMV destina el 10% de su facturación a I+D+i, un porcentaje que piensa mantener en los próximos años. Como resultado, y con una plantilla que supera ya el millar de empleados, el grupo vende sus soluciones y productos en los cinco continentes. Tiene filiales en Alemania, Portugal, Polonia y EE UU y oficinas comerciales en Corea del Sur y Malasia. En España, cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia y Tenerife.

La estructura societaria de GMV está sustentada por la sociedad patrimonial Grupo Tecnológico e Industrial GMV SA y el *holding* GMV Innovating Solutions SL, empresa en cuyo accionariado participa el equipo directivo tras reconvertir sus *stock options* y que tiene el 100% del capital de GMV Aerospace and Defence SAU, GMV Sistemas SAU, GMV Soluciones Globales Internet SAU, GMV Seguridad Integral SAU. Las seis operan bajo la marca GMV.

Ficha Técnica

AUTOR: de Pablos, Susana.

TÍTULO: La multinacional española GMV conquista el espacio con I+D+i

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 279. Enero 2011.

RESUMEN: El grupo industrial español GMV, proveedor de soluciones, servicios y productos a organizaciones empresariales y entidades públicas, tiene su origen en un pequeño negocio surgido en el seno de la Universidad española. Su carácter familiar ha facilitado su crecimiento equilibrado y constante desde hace más de 25 años. En la actualidad puede presumir de estar entre las 50 primeras empresas del sector espacial mundial y de ser la única firma europea que da soporte a las operaciones de la NASA y de la Agencia Espacial Europea.

DESCRIPTORES: Caso de estudio, dirección financiera, innovación, recursos propios, internacionalización.



El grupo asume la financiación de I+D y de activos corrientes apoyándose en recursos propios, que ha conseguido con una política restrictiva de reparto de dividendos

LA SOLIDEZ COMO BANDERA

GMV cerró el ejercicio económico 2009 con una cifra de negocio cercana a los 100 millones de euros, un 9% superior al año anterior, consiguiendo 4 millones de beneficio neto después de impuestos, con lo que registró un decremento cercano al 5% en la cifra de resultados netos. Con ello los fondos propios se incrementan a un ritmo cercano al 10%, situándose por encima de los 31 millones de euros. Igualmente, en 2009 se registró un retorno sobre los beneficios (ROE) del 15%, con un margen neto sobre ventas del 4% y una rotación de activo del 5%. Con todo, el flujo de caja operativo se situaba en 8,2 millones de euros y el Ebitda consolidado superaba los 10 millones.

El grupo ha podido afrontar la crisis gracias al negocio exterior. "En España hemos notado la caída sobre todo en el sector defensa. El presupuesto se ha ido reduciendo con los años, sobre todo en I+D y tecnología, y al igual que la industria de defensa española, nosotros también lo hemos notado. En el resto de ámbitos hemos conseguido mantener el negocio o crecer ligeramente, pero luchando mucho. Si tienes una estrategia y un respaldo financiero sólidos, la crisis te afecta menos que a otros que no los tienen, y puede ser que encuentres

oportunidades incluso para crecer", valora Martínez Olagüe, director de Desarrollo Corporativo. "Esperamos cerrar 2010 con un ligero crecimiento del volumen de negocio respecto a 2009, manteniendo ratios semejantes de margen a otros ejercicios y con un aumento del peso de las actividades internacionales", adelanta.

GMV siempre ha sido bastante prudente y conservador en sus movimientos financieros. "Esta es una de las improntas que dejó su fundador, no hacer aproximaciones que requieran aventuras financieras muy arriesgadas", asegura Martínez Olagüe. El grupo asume la financiación de I+D y de activos corrientes apoyándose en recursos propios, que ha conseguido con una política muy restrictiva de reparto de dividendos. Durante muchos años optó por la reinversión del 100% de los beneficios. "Esto nos ha aportado una gran tranquilidad financiera para ejecutar diversas estrategias apoyándonos esencialmente en recursos propios. Para financiar operaciones, no circulante, trabajamos con un corrolario importante", deja caer el director de Desarrollo Corporativo.

No se puede obviar que GMV contó en sus inicios con una pequeña subvención para I+D del Ministerio de Industria y que, posteriormente, ha sabido aprovechar las ayudas para ese concepto emanadas de programas nacionales y europeos. Eso sí, siempre en proyectos con aplicación práctica al mercado. "El test ácido que siempre hemos intentado hacer a la hora de involucrarnos en un proyecto con subvención es preguntarnos si lo financiaríamos con nuestros recursos. Para nosotros tiene siempre un coste de oportunidad, porque los proyectos de I+D requieren talento y éste es escaso. Si no crees en un proyecto de I+D, por muy subvencionado que esté... Habrá una parte que siempre te tocará financiar y, de otro lado, tendrás el coste de oportunidad de haber desplazado ese talento hacia la dirección equivocada", puntualiza Martínez Olagüe.

Inducir al talento hacia la creatividad

"En GMV, la pasión por la I+D+i está en la atmósfera, en la cultura corporativa, pero también en los valores de la gente que contratamos. Nos interesan perfiles apasionados por las tecnologías". Su política de puertas abiertas permite encontrarse a dos empleados discutiendo sobre algún asunto tecnológico en un pasillo, en un despacho... "En GMV se fomenta ese ambiente de intercambio de ideas donde decir tonterías no está mal visto. Porque la innovación es el resultado del conocimiento, las buenas ideas y el trabajo. Es imposible hacer I+D si pones como requisito o como axioma *no te puedes equivocar*. La única manera de no equivocarse es no hacer nada".

El capital humano es fundamental para el grupo GMV, como lo es favorecer que los trabajadores puedan compartir su conocimiento. "Contamos con un sistema de gestión del conocimiento

formalizado dentro de la Intranet. Es un portal muy vivo, donde hay un observatorio tecnológico, un *blog* donde la gente puede compartir ideas. Utilizamos el *email* para consultar a los compañeros...", pormenoriza con pasión Martínez Olagüe.

Ocurre con empresas tan innovadoras, que en materia de I+D sus empleados se dejan llevar por el deslumbramiento tecnológico. "Pero ese es un mal inevitable. Evitarlo nos podría llevar a otro mal peor, no hacer innovación. Cuando haces innovación es mejor pecar por exceso que por defecto", aclara Martínez Olagüe. Y eso ha podido llevarles a cometer el error de entrar en el mercado demasiado pronto. "Pero si no es así, luego ya no llegas. El mundo es muy competitivo, y si no empiezas a madurar una tecnología pronto, cuando quieres entrar en ella es demasiado tarde, el mercado ya está maduro. Lo cierto es que en ocasiones nos hemos inventado el mercado".

La ventaja de ser una 'yes company'

La ventaja competitiva del grupo GMV en el sector espacial está en ser una *yes company*. "Somos una empresa con vocación de buscar soluciones para los clientes. Es una obsesión. En GMV el cliente es absolutamente el rey. Nuestra primera preocupación es satisfacerlo", defiende Martínez Alagüe. El segundo activo en este sector es su política de I+D de largo plazo. "Mientras el sector ponía más el foco en el modelo tradicional de prestación de servicios de ingeniería, de desarrollo, GMV optó por una política activa para *tangibilizar* el conocimiento de la tecnología del sector en productos. Logramos *productizar* cosas que otros no han hecho, como fue el caso de los centros de control. Así, GMV dispone de una oferta muy competitiva, tanto en precio como en prestaciones. Esos dos movimientos estratégicos y, por supuesto, las personas que trabajan en la empresa, han llevado a GMV a la posición que ahora ocupa". Y se trata de productos cuya vida útil es muy larga. De ahí la relevancia del servicio postventa, una muy importante fuente de ingresos para el negocio.

Inventar el futuro

A medio y largo plazo, aunque seamos una empresa muy de proyectos, cada vez más, hay componentes y tecnologías que son valiosas en sí como productos, estén acompañadas o no

por nuestra actividad en proyectos. Iremos evolucionando en esa dirección, que es obligada porque, "la tecnología y el conocimiento están cada vez más distribuidos. Si quieres competir te tienes que mover en ese terreno, aportando tecnologías o productos exclusivos. Por ejemplo, estamos invirtiendo mucho en seguridad de la información, en tecnologías para *securizar* el acceso a Internet, de cajeros automáticos... Algunas las tenemos patentadas internacionalmente.

GMV invierte muy activamente en todos los sectores en los que opera, últimamente sobre todo en el bancario, sanitario, transporte... Ha desarrollado una tecnología, ya patentada en EEUU y en Europa, que detecta si el GPS es fiable o no para hacer el pago de las tasas ecológicas o de conducción, que ya existen en otros países. "El GPS se puede utilizar para cambiar la manera en que pagamos los impuestos de matriculación, circulación y en la gasolina. Con él se puede calcular un impuesto variable, que discrimine si circulas mucho o poco, si lo haces por ciudad o por carretera, un día laborable o festivo... El objetivo es que pague más quien más contamina, quien más atasca... Para aplicar esto de forma segura hay que perfeccionar la tecnología, porque el GPS a veces comete pequeños errores, y eso es lo que nuestra tecnología puede detectar.

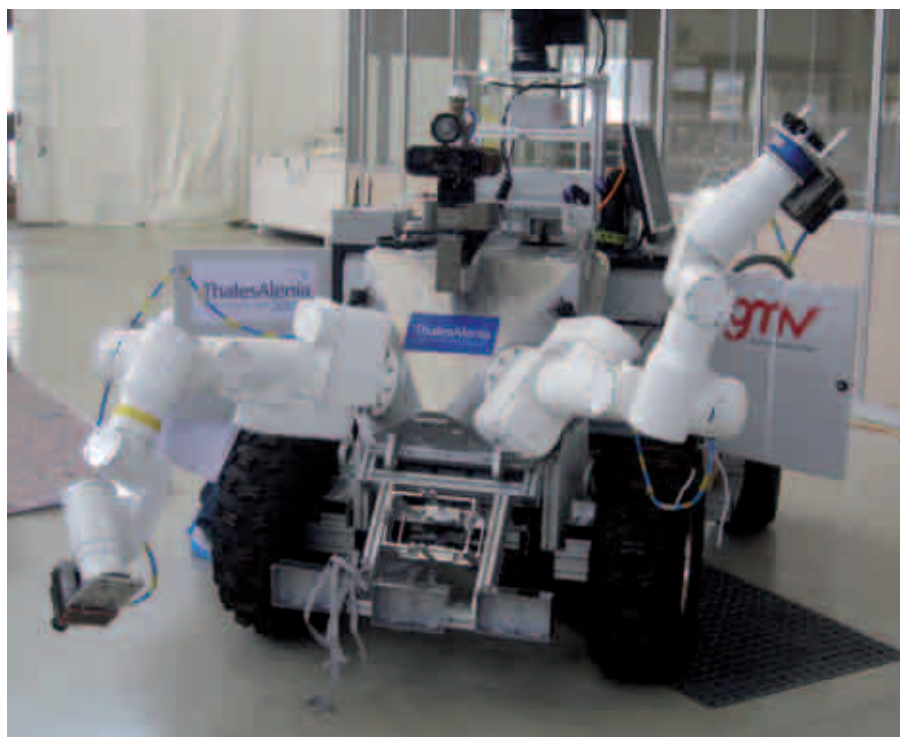
En los programas marco europeos de I+D+i la política de GMV ha sido la misma. Y hay que señalar que este grupo industrial ha ocupado nada menos que la quinta posición en cuanto a cantidad y volumen de proyectos en el VI Programa Marco de I+D de la UE. Cabe destacar que el volumen de inversión acumulado por GMV en desarrollos propios de I+D supera los 18 millones de euros.

Si bien las sociedades de capital se han acercado a GMV en varias ocasiones en sus 26 años de historia, jamás se han producido cesiones de capital. "La gran ventaja es que hemos mantenido una estrategia muy largo placista, con apuestas que el corto plazo del avatar financiero no hubiera admitido, dada su gran presión por obtener resultados a dos, tres o cuatro años", explica Martínez Olagüe. Y añade: "GMV ha realizado dos grandes saltos estratégicos en su historia: la diversificación que llevó a cabo en los años 90 y la internacionalización de su presencia y operaciones, desarrollada a partir del año 2000 y sucesivos".

EL PODER DE LA DIVERSIFICACIÓN

La empresa nació con la vocación de desarrollar una actividad muy especializada, y con un altísimo nivel de calidad, en el sector espacial. Empezó a trabajar para la Agencia Europea del Espacio en Alemania, con quien firmó sus primeros contratos de mecánica orbital, análisis de misión... Poco a poco, los responsables de GMV entraron en contacto con tecnologías y capacidades que vieron podían tener aplicación en otros campos: navegación por satélite, desarrollo de *software*, etcétera. "A finales

de los 80, consciente del riesgo que suponía tener todos los huevos en la misma cesta, Juan José Martínez García se planteó que GMV debía apostar por la diversificación, una estrategia que se empezó a ejecutar a principios de los 90", recuerda Martínez Olagüe, "y que se encaminó en dos direcciones. Por un lado, se apostó por una diversificación basada en la transferencia de tecnología entre sectores y,





por otra parte, se abordó la necesidad de atacar el segmento comercial del sector espacial". En definitiva, se trataba de acometer una diversificación de clientes.

Esta doble diversificación fue una estrategia explícita del fundador: "La empresa había crecido muy rápido. En aquel momento ya tenía 80 personas en plantilla y se estimó que no se podía tener tanta dependencia del sector espacial institucional, muchos de cuyos programas estaban vinculados a la financiación pública, y cuando algunos incluso llegaron a cancelarse, como el Columbus o el Hermes", rememora Martínez Olagüe. Era el momento de aprovechar el *know how* en el sector espacial para aplicarlo a otros sectores y tratar de conquistar el gran mercado de los satélites comerciales, donde operan Hispasat, Telespazio, New Skies Satellites, Astra, Eutelsat, etcétera. "En ese mercado somos el número uno", puntualiza este directivo con orgullo corporativo.

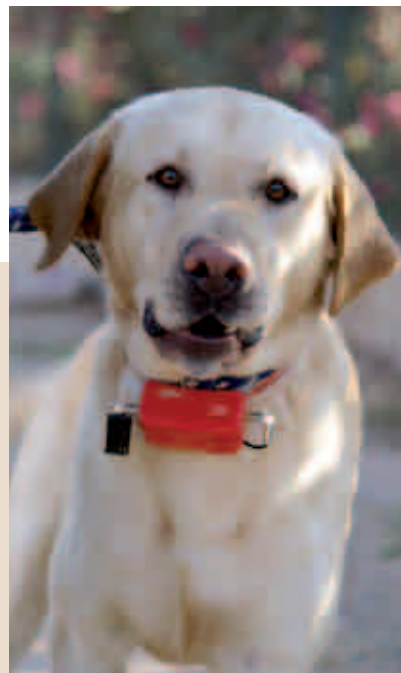
Esta diversificación del negocio, "cuya maduración ha requerido muchísimo esfuerzo y fe en el proyecto", no habría sido posible si la empresa hubiese aceptado la entrada de un socio financiero que habría impreso una determinada presión por el corto plazo. "Y no digamos si hubiésemos salido a Bolsa, donde cada cuatrimestre tienes que ir mejorando", añade este directivo. Y aunque reconoce que con una ampliación de capital podrían haber obtenido algunas ventajas, incluso para abordar

una forma de crecimiento diferente, manifiesta: "Estamos cómodos así".

MUCHO MÁS GLOBALES

Tras fallecer en 2001 Martínez García, la empresa pasó a manos de sus hijas Mónica y Susana Martínez Wolter, quienes asumieron la visión y misión de su progenitor. Manteniendo el carácter familiar de la empresa -si bien una pequeña parte del capital está distribuida entre la alta dirección-, ejecutaron la estrategia que más ha ayudado a GMV a enfrentar la actual crisis económica, su expansión internacional, un objetivo de negocio que la empresa todavía contempla en sus planes a corto y medio plazo: "Aunque en algunos mercados no podamos crecer al ritmo que veníamos haciéndolo, estamos buscando nuevas áreas donde sí podamos crecer".

En GMV han tenido muy claro desde el principio las ventajas de la internacionalización. Si durante sus primeros años de vida el 100% de su facturación procedía del mercado exterior, sobre todo de Alemania, hoy el porcentaje alcanza el 65%. "Siempre ha sido muy importante, pero ahora, con la cri-



Lo último en tecnología

Grupo GMV ha lanzado en los últimos años innovadoras soluciones en todos los sectores de actividad en los que tiene opción de hacer negocios. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

Radiance. Es un planificador de radioterapia intraoperatoria único en el mundo. Permite planificar la distribución y la dosis de radiación en el tratamiento oncológico, para eliminar las células tumorales, durante un proceso quirúrgico de extracción de tejido tumoral, consiguiendo un tratamiento muy enfocado y directo sólo hacia los tejidos afectados, preservando de la radiación a cualquier otro órgano crítico. Esta técnica puede ahorrar al paciente sesiones de tratamiento con radioterapia externa a la vez que permite una optimización de los recursos del sistema sanitario.

Osmógrafo. Es un sistema de soporte a los equipos caninos de búsqueda y rescate en cualquier siniestro. Mediante posicionamiento GPS y sensores meteorológicos, determina el área de búsqueda cubierta por el olfato del perro. De este modo, el osmógrafo ayuda a identificar los espacios no rastreados, aumentando las posibilidades de encontrar a las víctimas y mejorando la eficiencia de las operaciones de búsqueda. El dispositivo de posicionamiento envía la información recogida a la unidad central en el puesto de coordinación de la operación. Esta unidad recibe también la información de una unidad meteorológica local y reconstruye la zona cubierta por el olfato del perro.

Atlas. Se trata del primer conector entre un servidor corporativo BlackBerry y una arquitectura de correo Linux, que se distribuye gratuita y abiertamente y que cuenta con un gran número de usuarios en todo el mundo. La Junta de Andalucía, con más de 100.000 usuarios, ha sido uno de los primeros en experimentar esta solución de correo móvil, gracias al acuerdo al que llegaron RIM, Vodafone y GMV. Atlas no sólo presta servicio de correo móvil, también sincroniza el dispositivo BlackBerry para la gestión de la agenda corporativa y contactos. Aunque está en pruebas, permitirá visionar en los dispositivos ficheros adjuntos con formato Open Office.

Información financiera

La Memoria 2009 de GMV nos permite extraer la siguiente información:

- La deuda financiera neta del balance se sitúa por debajo de los 21 millones de euros, cifra que permanece alejada de la capacidad máxima de apalancamiento que proporciona la estructura financiera.

- Aumenta moderadamente el apalancamiento financiero, manteniendo la estructura financiera dentro de valores de calificación crediticia muy positivos, manteniendo muy diluidos los posibles riesgos de insolvencia y resultando un balance con poca sensibilidad ante variaciones al alza en los tipos de interés. Se mantiene el ritmo de consolidación de cambios en la estructura financiera cuya tendencia ya era tangible en ejercicios pasados: reducción del coste medio ponderado del capital empleado, se mantiene la rentabilidad media de los activos operativos, se mantiene la relación del resultado neto sobre fondos propios, y se observan ventajas de escala propiciadas por el tamaño del negocio.

- Desde la perspectiva de la evaluación financiera, al cierre del año 2009 se siguen observando valores muy positivos en las relaciones de liquidez y de solvencia (ratios de 1,38 y 1,92 respectivamente), con una situación escasamente alterada del endeudamiento sobre recursos propios.

- Consecuencia del crecimiento del total activo, el peso relativo del capital circulante se diluye con respecto al activo total



empleado, incluso con el aumento registrado en el capital circulante empleado.

- Con ello nos encontramos con unos estados financieros que no han agotado su proceso de expansión registrando un crecimiento de las ventas del 7%. El incremento de las inversiones en capital circulante libera un menor flujo de caja consecuencia de la inmovilización en clientes provocada por el crecimiento.

- La factura fiscal efectiva consolidada para 2009 se reduce con respecto al ejercicio anterior y se sitúa cercana al 15%.

- La inversión global neta en inmovilizado en el ejercicio de 2009 se sitúa en los 3 millones de euros.

sis económica, es esencial. Hoy día, la empresa que nazca sólo con vocación nacional tiene un recorrido cortísimo", advierte el director de Desarrollo de Negocio de GMV. En su opinión, la empresa que pretenda especializarse en una actividad industrial, se debería preguntar desde el primer día si puede o no competir a escala internacional. "Si no lo tiene claro, tiene un problema, porque te aporta capacidad de crecimiento y para sobrevivir. Si fuera de España no puedes ganar un proyecto, tarde o temprano tendrás un problema, no solamente fuera, también dentro", subraya.

En sus inicios, GMV fue internacional sin necesidad de montar filiales ni de desplegar presencia local, salvo algunas excepciones. Por ejemplo, para poder atacar el mercado institucional de EEUU, la NASA, constituyó una filial allí. "Y cuando en España empezaron a madurar nuestras actividades en los sectores transporte, TIC y defensa, decidimos dar el salto a otros países. En transporte, Europa del Este ofrece un potencial de crecimiento importante. Muy desarrollado por el anterior sistema político, se encontraba en situación de obsolescencia y ahora está en proceso de modernización. Tenemos una filial en Polonia y una oficina comercial en Rumanía". El último contrato ganado por GMV ha sido muy importante, en Hungría: los 2.300 autobuses y tranvías de Budapest contarán con tecnología española.

El futuro está en Asia, es evidente. "Para no estar de espaldas a este continente hemos montado

dos oficinas comerciales, una en Corea del Sur, en Seúl, y otra en Malasia. Desde allí hemos atacado la región, con bastante éxito en India, sobre todo en el área de transportes", especifica Martínez Olagüe. No obstante, GMV no quiere emprender negocios en China, al menos de momento. "Para una empresa privada no es fácil entrar en el mercado chino", asegura.

La cultura corporativa que impregna GMV es fundamental en sus estrategias de internacionalización. Los dos ingredientes básicos son la actitud y los valores de las personas y, sobre todo, su vocación por el I+D y por la apuesta a largo plazo. "Cuando contratamos personal en otros países, personas locales, nos gusta que se identifiquen con nuestra cultura. Durante el periodo inicial de formación, que tiene lugar en España durante dos o tres meses, se machaca mucho sobre ello, pero sobre todo se transmite en el día a día". Y se transmite en inglés, el lenguaje de los negocios y la tecnología. "Cada dos o tres meses celebramos el GMV Forum, un evento de comunicación interna que se desarrolla entre filiales y delegaciones mediante conferencias *online*". ■

COMENTE ESTE ARTÍCULO

En www.estrategiafinanciera.es