



DEIMOS SPACE



Introducción

DEIMOS Space es una joven empresa aeroespacial española especializada en la prestación de servicios de investigación, desarrollo, ingeniería de software, asesoramiento técnico e implementación, así como en la ejecución y puesta en práctica de todo ello en la áreas de telecomunicaciones, energía, aeronáutica y aeroespacial.

DEIMOS Space siempre ha tenido como rasgo distintivo una gran vocación de transferencia de tecnología entre el sector espacial y el resto de la industria. Su incorporación en el grupo industrial ELECNOR, presente en áreas como energía, telecomunicaciones, transporte y medio ambiente, garantiza el éxito de este flujo de tecnología en ambos sentidos.

Hoy en día, DEIMOS Space se ha consolidado como una de las empresas de referencia en Europa en sus líneas de actividad del campo espacial habiendo conseguido, en tan sólo cinco años, un elevado número de contratos en todos los centros de la Agencia Espacial Europea (*ESTEC, ESOC, ESRIN, Villafranca*, etc.), colaboraciones con las empresas más importantes del panorama espacial europeo (*EADS Astrium, Alcatel Alenia Space*, etc.), e incluso diversificar hacia clientes no institucionales (*Eutelsat*) o de otros sectores como la Navegación Aérea (*Eurocontrol*), por ejemplo. Esto les ha permitido, en los primeros cinco años, multiplicar por diez el número de ingenieros que fundaron la empresa, pasando a una plantilla de más de 230 personas, incluyendo las filiales de DEIMOS Space.

En enero de 2003 nace la filial DEIMOS Engenharia (DME) con sede en Lisboa. DME es una apuesta de todos los miembros de DEIMOS Space hacia la creación de un grupo multinacional desde donde poder proyectar sus capacidades, colaborando especialmente en el desarrollo de la emergente industria espacial portuguesa. En junio de 2005, DEIMOS Aplicaciones Tecnológicas (DAT) comenzó sus actividades en el Parque Tecnológico de Boecillo, en Valladolid. DAT está enfocada hacia la creación de productos de software, servicios de investigación y de desarrollo, así como a servicios de consultoría de alta tecnología e ingeniería en los campos de telecomunicaciones, energía, defensa, aeronáutica y aero-



espaciales. La última incorporación al grupo la constituye la empresa DEIMOS Imaging (DMI), que se establece también en este Parque Tecnológico de Boecillo, en julio de 2006. DMI nace con vocación de ofrecer productos basados en información capturada por satélite para su utilización en aplicaciones de observación de la Tierra. Destaca la integración vertical de la cadena de producción, contando con capacidad de captura propia (lanzamiento, en 2009, del satélite de DEIMOS Space para la observación terrestre), así como con un laboratorio de teledetección con alta capacidad de I+D+i.

En diciembre de 2005, DEIMOS Space fue galardonada bajo la doble acreditación española y británica con la certificación de calidad ISO 9001:2000 por Bureau Veritas Quality International, primera entidad privada de Certificación en España. Además, en marzo de 2007, el Área de Inspecciones Industriales de la DGAM evaluó favorablemente el DQS, según la norma militar de Calidad PECAL 2110 Ed.2 Rev.0. El equipo auditor propuso a la Comisión de Certificación del Ministerio de Defensa que se conceda a DEIMOS Space la certificación según dicha norma.

1. Definición del proyecto empresarial

1.1. Grupo DEIMOS Space

DEIMOS Space nace de la ilusión y el entusiasmo de un equipo multidisciplinar de profesionales de elevada cualificación y experiencia contrastada dentro del sector aeroespacial, con el deseo de emprender un ambicioso proyecto empresarial español. En junio del año 2001, un grupo de algo más de veinte ingenieros, procedentes de diversos países de nuestro entorno y con amplia experiencia en el ámbito de la ingeniería aeroespacial, fundan en Madrid DEIMOS Space S.L.U., con el propósito de ofrecer soluciones de ingeniería y sistemas de elevado contenido tecnológico.

El Grupo DEIMOS ha sido definido como el grupo tecnológico de ELECNOR, el cual es uno de los principales grupos empresariales españoles, tiene una fuerte presencia internacional y actúa de manera estable en más de 20 países. En el año 2009 alcanzó una facturación de 1.678 millones de euros. El grupo ELECNOR se organiza en 4 grandes áreas de negocio (figura 1): Redes e Infraestructuras, Energías Renovables, Tecnología y Sistemas de Información; y Concesiones (Financiación de Proyectos). El Grupo ha reordenado todas las empresas y/o actividades que tienen que ver con las TICs bajo el paraguas del Grupo DEIMOS.

Dentro del Grupo DEIMOS hay 4 áreas de actividad muy claras (figura 1). Una de ellas es Aeroespacial y Defensa en la que está incluida la Teledetección, liderada por Pedro Duque y encargada de lanzar el primer satélite privado europeo para la observación de la tierra, el *Deimos 1*. Esta parte tiene que ver, principalmente, con todos los desarrollos software que se hacen para la Agencia Espacial Europea. Una segunda actividad es la Automatización y Control para controlar instalaciones industriales. La tercera es la de Sistemas y Redes, encargada del desarrollo de soluciones verticales que incluyen hardware, software y redes de Telecomunicaciones para los mercados donde opera. La cuarta actividad es la de Infraes-



estructuras Tecnológicas, especializada en el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones (nivel 1).



Fuente: Entrevista a Joaquín Ortigas (Gerente de Negocio de DEIMOS), 13 abril 2010.

1.2. Sistemas y redes

A partir de este punto, el análisis se centra en la unidad de negocio de Ingeniería de Redes de Comunicación. Esta unidad está dentro de la tercera área de actividad del Grupo DEIMOS y da soporte e infraestructura a todo el mundo digital. Su origen se remonta a las distintas reuniones, conversaciones, cafés y cervezas, en las que el grupo de compañeros que constituye su germen entendió que el mundo empresarial estaba perdiendo de vista algo fundamental: la orientación al cliente.



Claves del modelo de negocio de la unidad de redes de comunicación

- Experiencia.
- Orientación al cliente.
- Hacer las cosas bien.

Ellos consideraban necesario retroceder diez años, volver al enfoque de la empresa pequeña en la que empezaron, cuando tenían muy claro a qué querían dedicarse, en qué nichos de mercado querían estar, y donde, además, habían demostrado que se podían conseguir rentabilidades elevadas.

En un principio, pensaron que sería interesante crear una empresa y decidieron buscar socios financieros, pero por el camino apareció un socio industrial: ELEC NOR. El Grupo ELEC NOR había decidido apostar por el área de actividad de las tecnologías de información y comunicaciones y decidió adquirir el conocimiento y experiencia de estas personas, ya que la idea de esta nueva área de actividad parecía encajar perfectamente dentro de su proyecto.

Las personas que arrancaron el proyecto, y que continúan en la empresa, han mantenido siempre la filosofía de unidad de negocio, de esta forma, pueden controlar directamente su cuenta de resultados.

La actividad principal de Ingeniería de Redes de Comunicación es dotar de infraestructuras de transmisión de transporte a las distintas aplicaciones de los clientes, es decir, comunicar sus sistemas. Un ejemplo reciente, es el proyecto de *La Manga del Mar Menor*. Se trata de un proyecto multicultural y multidisciplinar, pues ha sido con un fabricante americano y es la primera red europea montada con esta tecnología. La tecnología viene de Estados Unidos, donde, por ley, es obligatorio que las llamadas que se hagan al 911 estén localizadas. En Europa no hay normativa al respecto, pero el servicio de emergencia de Murcia ha lanzado un proyecto piloto en La Manga del Mar Menor para tener localizada cualquier llamada al 112 con un margen de error pequeño (alrededor de los 20 metros). El Grupo DEIMOS se ha encargado de proporcionar la transmisión e integración necesaria con la red existente del operador de los equipos de esta tecnología.



VISIÓN: “Empresa joven, ágil, dinámica y sin cargas que sepa aprovechar las nuevas oportunidades del sector y que, mediante el conocimiento exhaustivo de las tecnologías y su capacidad de adaptación de éstas a las necesidades específicas de cada sector, apueste por negocios emergentes de alta rentabilidad y crecimiento”.

MISIÓN: “Posicionamiento como “socio natural” de nuestros clientes aportando soluciones de telecomunicaciones de alto valor añadido para su negocio”.

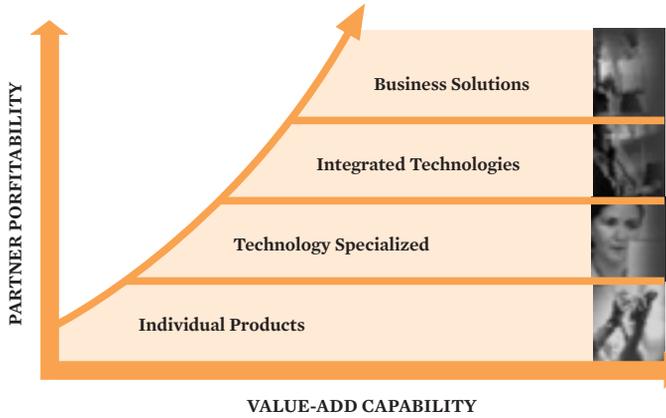
2. El modelo de negocio de ingeniería de redes

La unidad de negocio de Ingeniería de Redes de Comunicación empezó en el año 2009. Se trata de un grupo pequeño pero integrado, donde todos se conocen bien. Hay un Director que controla las ramas comerciales y técnicas desde donde se desarrollan proyectos llave en mano de telecomunicaciones. Estos proyectos comprenden desde el diseño hasta la formación, pues la operación de una red de telecomunicaciones puede abarcar todas las fases del proyecto, o solamente aquellas donde el cliente considere que pueden aportarles valor.

Las claves del éxito son la orientación al cliente y hacer las cosas bien. En un mercado tan complicado, es realmente difícil ser más baratos, por lo que han decidido centrarse en nichos, segmentos de mercado, que requieren un alto conocimiento tecnológico. Están trabajando por ejemplo, en cabeceras de vídeo para grandes operadores, un mercado de gran especialización tecnológica que les da opción a demostrar su valor añadido.



FIGURA 2
Modelo de negocio de DEIMOS SPACE



Fuente: Proyecto Alfá, Plan de Negocios 2009-2011.

Su modelo de negocio se basa en la experiencia. Es ahora el momento de actuar, pues, además de conocer perfectamente a la competencia y a un importante abanico de clientes que intentan hacer suyos, están corrigiendo las carencias que han vivido en otras empresas. Su meta principal es “mimar al cliente”, convertirse en su “socio natural” y hacer que se note. Por ejemplo, los socios americanos del proyecto de Murcia calificaron el trabajo de DEIMOS con una palabra: *brillante*.

Para trabajar en el sector de las redes de telecomunicaciones es fundamental que otros agentes entren en juego (figura 3). Uno de los jugadores principales es el cliente, pero, en los últimos años, el conocimiento se ha concentrado en unos pocos fabricantes de tecnología que han empezado a tener mucha fuerza, por lo que el papel de los socios tecnológicos es también esencial. Está claro que tienen que trabajar con marcas tan conocidas como *Cisco*, pero el verdadero valor está en conocer otras soluciones, fabricantes alternativos que puedan ofrecer en determinadas situaciones y a determinados clientes. Indudablemente el grado de apertura es limitado, pues mantienen acuerdos con una serie de fabricantes con los que deben cumplir compromisos de ventas.

Es necesario, por tanto, limitar bien los *partners* y hacer apuestas tecnológicas, aunque muchas veces los proveedores vienen de la mano de los propios clientes. La mejor alternativa es buscar una solución conjunta para que el cliente se sienta cómodo, por ejemplo, si al cliente le gusta mucho una tecnología, pero tiene dudas sobre el soporte que va a recibir en España, el objetivo de DEIMOS Space es quitarle esas dudas, pues el valor principal que proporciona la empresa a los clientes es “*comprar sus problemas y resolverlos brillantemente*”.

Aunque su ámbito geográfico de actuación es global, esta unidad de negocio está muy centrada en España, donde se distinguen, principalmente, dos mercados. Un primer mercado es el de operadores de cable: ofrecen soluciones, por ejemplo, a los operadores de cable y de distribución de vídeo de la TDT en distintas regiones, como es el caso de *Retegal*. También trabajan con operadores de ámbito geográfico de comunidad, que, aunque no tengan tanta presión como *Telefónica*, toman las decisiones de manera local y se ahorran discusiones por decisiones tomadas en otros países. El segundo mercado son las infraestructuras o “utilities”: destinado a empresas que tienen grandes necesidades de telecomunicaciones, empresas que tienen sus propias infraestructuras, sus propias necesidades para su negocio y que, por eso, quieren crear sus propias redes de telecomunicaciones independientemente de operadores. Un ejemplo puede ser el *Metro de Bilbao*. A nivel internacional utilizan su integración en el Grupo ELEC NOR. Han convencido al equipo que se dedica a la internacionalización de las actividades para que apuesten por el negocio de las telecomunicaciones, labor difícil teniendo en cuenta que, normalmente, han trabajado en proyectos de cientos de millones de euros.

La unidad de negocio mantiene relaciones cordiales con su competencia. Es su orientación al cliente lo que les diferencia principalmente de ellos, pero, sobre todo, llevar de manera real esta instrucción a la práctica. Su filosofía es crecer con el cliente, no basta con saber mucho de telecomunicaciones, es imprescindible conocer también el negocio de sus clientes, invitarles a que se lo enseñen. Una vez que conocen sus negocios, buscan los sistemas de telecomunicaciones que mejor se adapten a sus necesidades, explicándoles posteriormente las ventajas que obtendrán al implantarlos. Ese es el concepto de “socio natural”. Es por esto que huyen de las estructuras funcionales, pues, en su experiencia, han comprobado que es en este tipo de organizaciones donde se pierde de vista al cliente.



FIGURA 3

Capital Relacional desarrollado por la empresa



Fuente: Entrevista a Joaquín Ortigas (Gerente de Negocio de DEIMOS), 13 abril 2010.



3. El papel de la innovación

Se dice que son las tecnologías de la información quienes tienen que traer la innovación de la mano a determinados sectores. Dentro de la ingeniería de redes, gran parte de la innovación viene, principalmente, por dos vías: los fabricantes y los procesos internos.

La unidad de negocio tiene un acuerdo con los fabricantes. Ellos innovan en los productos y la unidad se encarga de traer productos nuevos que no estén en España. Se trata de un trabajo de análisis continuo, de estudio, de ver qué se está haciendo fuera y con quién se está haciendo. Sólo de esa forma pueden encontrar exactamente qué se puede traer a España y qué se puede importar y, por tanto, es un proceso que nunca se detiene. Pero no solamente es traer el producto, no solamente es un tema de importación, sino también de adquirir el conocimiento de ese producto, de esa tecnología, de ser capaces de dar soporte, de dar un servicio y de crecer con el fabricante de España. Además, el análisis se hace de forma conjunta con los clientes, es decir, antes de empezar a formar a gente en una tecnología nueva, lo primero es consultarlo con los clientes, tener su punto de vista, pues, aunque la tecnología sea muy innovadora, si el producto no encaja con ellos no habrá servido de nada. Este carácter innovador está presente día a día.

La otra vía de innovación son los procesos internos, es decir, la forma de atacar al mercado. Aquí hay una clara innovación con respecto al Grupo ELECNOR, pues, mientras que a nivel de grupo existen unas direcciones territoriales muy marcadas, la unidad de negocio tiene movilidad total dentro del mercado. No existe una protección específica para la innovación de la empresa, excepto en la parte de sistemas, donde indudablemente hay mecanismos de protección de todo el software desarrollado. Prefieren ser multidisciplinarios en los procesos de negocio, es decir, aunque dentro del equipo cada uno tenga un perfil específico, intentan ampliar su espectro de habilidades en mayor o menor medida, de forma que todos sientan que están vendiendo, que están instalando y que están haciendo todo.

4. Cultura corporativa

Debido a su procedencia, la cultura empresarial de la unidad de negocio está bastante clara. Son un único equipo, es decir, no existen los éxitos unipersonales, lo importante es el éxito del equipo, y si fracasa uno, fracasa el equipo. Están muy involucrados todos con todos, manteniendo mucha comunicación, aunque sea de manera informal, es decir, todos se cuentan todo y cualquiera puede proponer una idea. Desde el principio defienden la sinceridad, prefieren decir las cosas a la cara, evitar conspiraciones o rencillas. Son conscientes de que hay que asumir riesgos, pero los riesgos se comparten, se discuten, se hablan, se miran, y, al final, se toma una decisión. En principio, cada uno tiene libertad para hacer "lo que quiera", el margen de maniobra, en este sentido, no tiene límites, lo que pasa es que, individualmente, son muy conscientes de los riesgos que están asumiendo y, sobre todo, de cómo pueden afectar a los demás.

Dentro del modelo retributivo, han decidido que durante los primeros años la parte variable de desempeño personal sea algo en común, es decir, existen unos objetivos comunes. Por el momento no ha habido nadie que haya querido destacar de forma especial en un proyecto, definen su grado de confianza como una de sus mayores fortalezas, pues han estado trabajando, anteriormente, muchos años juntos y conocen perfectamente cuáles son sus virtudes y sus defectos.

Al tratarse de un grupo pequeño y de reciente creación, su organización es muy sencilla (figura 4). El responsable de la unidad de negocio mantiene una interfaz hacia instancias superiores que le permite trasladar cifras, preocupaciones, reclamaciones y solicitudes. La característica fundamental de esta estructura es su organización vertical.

Entienden que la evolución de la estructura en un futuro, es decir, a medida que vayan alcanzando más volumen, incorporará gerentes de negocio, que no gerentes comerciales. El gerente de negocio será responsable de su cuenta de resultados, tendrá su preventa, su postventa y su parte de ejecución. No creen en las estructuras donde el comercial vende “lo que sea al precio que sea”, sino que, realmente, quieren vigilar las rentabilidades y para eso, es necesario que esta persona sea responsable absolutamente de todos los procesos dentro de las ventas de un proyecto.

FIGURA 4 Organización de la unidad de negocio de ingeniería de redes de comunicación



Fuente: Entrevista a Joaquín Ortigas (Gerente de Negocio de DEIMOS), 13 abril 2010.

5. La estrategia de la empresa

Defienden que la única estrategia a nivel corporativo es la de crecer, porque no hay otra; no pueden permitirse sobrevivir, tienen que crecer. Por supuesto, este crecimiento incluye las alianzas, y, como la unidad pertenece al Grupo ELEC NOR, una de las maneras de crecer consiste en trasladar al Grupo DEIMOS todas esas actividades de ingeniería de telecomunicaciones que ELEC NOR estaba subcontratando o sacando fuera. Sin embargo, su objetivo principal es salir al mercado, hacer nuevos clientes, hacer cosas diferentes con aquellos clientes que está trabajando ELEC NOR, pero, sobre todo, hacer nuevos clientes.



Estrategias de la unidad de redes de comunicación

- Crecer.
- Hacer nuevos clientes.
- Diferenciación por valor.

Para conseguirlo, no pretenden diferenciarse por precio. Llevan muchos años en esto y saben cómo están las cosas, han hecho un análisis de mercado, conocen bien por dónde están los márgenes y cuál es la situación, así que tienen claro que deben permanecer en determinados nichos, en segmentos de mercado, y que su diferenciación debe ser por valor. Esta filosofía no es única a nivel de unidad de negocio, sino que se comparte a nivel de grupo empresarial.

La unidad de negocio ha sido creada con el objetivo de incrementar notablemente la rentabilidad, con respecto al trabajo que habían estado haciendo en telecomunicaciones en los últimos años. El Grupo ELEC NOR no solamente quiere crecer en volumen, sino que quiere ser más productivo, quiere mejorar sus ratios de rentabilidad, por eso, son conscientes de que tienen que trabajar en mercados de nicho, en sectores con un alto valor añadido.

Lo importante es determinar cuál es ese valor añadido, pues, aunque ellos digan que lo tienen, aunque identifiquen un determinado valor añadido, es realmente el cliente el que tiene que reconocerles por ese valor, el que esté dispuesto a pagar por ello. Para tener esta información, contrastan continuamente sus percepciones con la de los clientes, preguntándoles directamente cuál creen que es su verdadero valor añadido. *“El hombre propone y luego el mercado dispone”*, por lo que la unidad de negocio trata de actuar con flexibilidad total y absoluta, incluso ha habido alguna oferta en la que han visto claramente que no eran un valor añadido, que no aportaban nada y han sabido decir que no.

6. Conclusiones

A día de hoy este proyecto es exitoso. Hay algo de lo que presumen con orgullo, algo muy difícil de conseguir en el mercado actual: han contratado a profesionales del sector, es decir, DEIMOS contrató una plantilla que ya estaba trabajando, personas que quisieron unirse a este nuevo proyecto y que han llegado ilusionados. Estas personas han perdido su antigüedad en los trabajos, y no precisamente porque DEIMOS haya ofrecido sueldos superiores, sino porque comparten la visión del proyecto, porque están entusiasmados.

Conseguir profesionales de calidad con esos argumentos es síntoma de éxito. La recepción de los clientes ha sido también muy buena, no sólo en cuanto a *“palmaditas en la espalda”*, sino a nivel de contratación, a nivel de números. Se sienten respaldados, les están dejando participar en el mercado y tienen muchas negociaciones en curso. No pierden su visión, saben hacia dónde van, saben cómo se están moviendo las cosas y están conven-

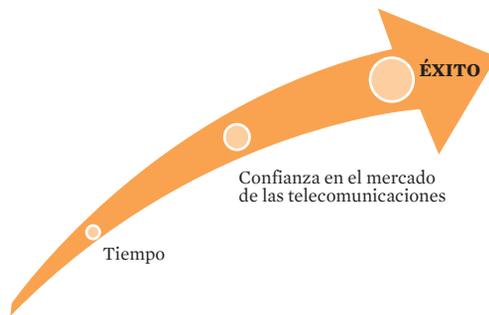
cidos de que van a tener éxito (figura 5). Solamente necesitan tiempo. Es algo que ELEC-NOR les está dando, es lo único que DEIMOS ha pedido, tiempo para arrancar, para seguir adelante.

El otro factor clave de éxito es el aumento de confianza en el mercado. Con la crisis actual, una de las primeras partidas en las que se reducen inversiones y gastos es la de las telecomunicaciones, es el primer mal que se ve. Típicamente las empresas hacen dos cosas para recortar gastos: en primer lugar, mirar la factura del móvil y, en segundo lugar, mirar los gastos de representación. Son las dos acciones que todo financiero tiene en su *"librillo de cómo reducir los costes"*. Pero DEIMOS entiende que, evidentemente, esta situación tiene que cambiar, por eso necesitan tiempo, tiempo para que les dejen demostrar su profesionalidad, tiempo para que les dejen demostrar el valor de su trabajo.



FIGURA 5

Claves necesarias para continuar con éxito el proyecto DEIMOS SPACE



Fuente: Entrevista a Joaquín Ortigas (Gerente de Negocio de DEIMOS), 13 abril 2010.

7. Clave del éxito: obtener la confianza de los clientes



Importancia de la orientación al cliente. Nada sirve, si se pierde de vista al cliente. Es fundamental llegar a convertirse en su "socio natural", es decir, conocer su negocio, implicarse con él, buscar las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades, explicarle las ventajas e inconvenientes de los sistemas, transmitirles total confianza y, sobre todo, hacerles sentir que el único objetivo de la empresa es *"comprar sus problemas para resolverlos brillantemente"*.



7.1. Otras claves

De la experiencia de este grupo de emprendedores, especializados en el campo de los servicios relacionados con infraestructuras de soporte a la economía digital, en concreto, de telecomunicaciones, pueden extraerse otras claves. La Estructura debe estar centrada en el cliente, es decir, para conseguir acercarse realmente al cliente es necesario estructurarse en base a él. Por tanto, se requiere multidisciplinariedad, el equipo debe acompañar al cliente y ofrecerle un contacto único desde la preventa a la postventa. Esto hace necesario que todo el equipo amplíe, en mayor o menor medida, su espectro de habilidades. Todos deben sentir que están implicados en cada uno de los procesos, que están vendiendo, instalando, analizando, etc. La confianza y delegación para crecer deben formar parte de la cultura empresarial. Es necesario permitir que cada individuo tome sus propias decisiones de gran calado, eso sí, todo el mundo debe ser consciente de sus limitaciones y entender los riesgos que pueden acarrear sus decisiones para la empresa y para sus compañeros, sin embargo, es necesario permitir el derecho a error para que la compañía pueda crecer. Son necesarios los seguimientos de la evolución del mercado y los procesos de aprendizaje para permanecer en la vanguardia tecnológica, pero este aprendizaje debe estar orientado a maximizar la satisfacción de los clientes, pues en cualquier otro caso se habrá realizado un esfuerzo en vano.