

## EL PROYECTO COLUMBA<sup>1</sup>

En el informe presentado en abril de 2011 al Consejo de Administración de Emergya podían leerse las siguientes conclusiones referidas al mercado de servicios informáticos y, especialmente, al segmento de servicios basados en Software Libre<sup>2</sup> (en adelante SL):

- *Pese a la recesión mundial, el sector de los servicios informáticos presenta previsiones planas dada la dependencia actual de la tecnología. Los Sistemas de Información basados en SL tienen cada vez mayor peso y presentan una tendencia al alza en los mercados nacional, europeo y mundial, especialmente en Latinoamérica.*
- *La situación económica actual fuerza a empresas e instituciones a buscar una mayor eficiencia en costes. Esto supone una oportunidad para las soluciones de SL.*
- *El sector de los servicios informáticos basados en SL está muy atomizado. La falta de garantías en el soporte de las soluciones es uno de las principales preocupaciones a la hora de contratar SL. Se identifica por tanto una oportunidad para una compañía especializada en SL que adquiera el tamaño*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Francisco Caballero Juliá, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> El Software libre (open source) es la denominación del software que respeta la libertad de los usuarios sobre su producto adquirido y, por tanto, una vez obtenido puede ser usado, copiado, estudiado, modificado y redistribuido libremente. Según la Free Software Foundation, el software libre se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, modificar el software y distribuirlo modificado.

*suficiente para ofrecer las garantías demandadas por el mercado. Esto es una oportunidad nítida para Emergya.*

- *A pesar de las dificultades actuales, el sector público sigue siendo un sector de referencia a considerar. Tanto por su tendencia a contratar desarrollos como por el alineamiento entre las ventajas del SL y sus objetivos estratégicos (transparencia, ciudadanía, etc). Para crecer en este sector necesitamos posicionarnos en nuevas regiones y comunidades autónomas y además, en la Administración General del Estado (AGE).*
- *El SL penetra cada vez más en el sector privado. Para Emergya es necesario tomar posiciones en este sector, en especial en el segmento gran empresa.*
- *Las integradoras globales (grandes proveedores de soluciones tecnológicas) son un potencial cliente y no sólo un posible competidor. Una compañía capaz de ofrecer con garantías servicios en SL puede ser vista por éstas como una oportunidad para integrar servicios especializados en las grandes propuestas de consultoría tecnológica. La empresa especializada en SL puede por su parte encontrar en ellas un canal comercial para llegar al cliente final.*
- *El crecimiento de algunas comunidades de SL y la madurez de los proyectos/productos asociados son una de los principales motivos del impulso y la tendencia al alza del consumo de SL. Hay que mantener y reforzar la relación con dichas comunidades.*

## LA EMPRESA Y ALGUNOS DATOS SOBRE EL SECTOR

Emergya es una consultora tecnológica especializada en el diseño de soluciones de negocio soportadas por sistemas de información basados en productos y tecnologías de SL.

Nació como una *start-up* en 2004 fundada por cinco amigos, jóvenes ingenieros de Telecomunicaciones con escasa experiencia profesional previa, y con la misión de “poner en valor de la sociedad y de su tejido productivo las ventajas estratégicas y sociales inherentes al uso del SL”. Desde entonces ha crecido hasta alcanzar en 2010 unos fondos propios de 1,17 millones de euros y una cifra de ventas de 2,5 millones de euros y cuenta con una plantilla de 62 personas<sup>3</sup>, en su mayoría ingenieros informáticos. En el **Anexo 1** se detallan las cuentas de resultados y los balances de los últimos ejercicios.

---

<sup>3</sup> El organigrama de la empresa en 2010 estaba formado por cuatro áreas (Operaciones, Comercial & Marketing, Recursos Humanos y Administrativo-financiera) coordinadas por una Dirección General. Las cinco direcciones estaban ocupadas por los socios fundadores de Emergya.

La calidad del trabajo realizado, la apuesta continua por la innovación y el potencial de su modelo de negocio, han llevado a la compañía a ser reconocida por distintos organismos tales como el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, el Consejo Andaluz de Cooperación, el grupo de comunicación CPS, o la asociación de impulso al Software Libre Iniciativa Focus.

Opera fundamentalmente en Andalucía y para el sector público y sus ingresos provienen de la venta de proyectos en los que se integran los servicios que presta la compañía con distintos productos y tecnologías de SL. Es un modelo de negocio basado de forma intensiva en el conocimiento y, de hecho, la ventaja competitiva de Emergya descansa en un liderazgo de conocimiento en materia de SL. Desde su inicio se ha centrado en crear recursos y capacidades con los que reforzar dicha ventaja competitiva y crear distancias a otros competidores que tratasen de adquirir un posicionamiento similar en el mismo mercado.

Su volumen de facturación la convierte en una de las principales consultoras tecnológicas especializadas en SL a nivel andaluz y entre las primeras a nivel español, con un sólido posicionamiento como compañía experta en esta materia en Andalucía y creciente en otras comunidades a nivel nacional. En 2010 el sector público representaba el 90% de las ventas de la compañía y Andalucía concentraba el 70% de las ventas. El 25% de las ventas se realizaban a través de Integradoras y Consultoras de Tecnología de la Información ya que la especialización intensiva en SL permitía que estas compañías globales integrasen de forma sencilla los servicios de Emergya.

La cartera comercial de la sociedad estaba muy concentrada. De hecho, en 2010, los diez clientes principales de la compañía aglutinaban el 70% de las ventas anuales y, por otra parte, sólo un 10% del negocio estaba asociado a acciones de desarrollo de negocio iniciadas por la compañía. El 90% restante lo formaban propuestas solicitadas por el cliente para cubrir necesidades identificadas por él mismo.

Emergya opera en el sector nacional de los servicios informáticos asociados al software (en adelante servicios software), un sector incluido en el hipersector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y compite con Integradoras Globales, Consultoras de TI de carácter general y ámbito nacional y Consultoras de TI de especializadas en SL y ámbito nacional o local. Pese al comportamiento económico de los últimos años y la actual coyuntura, se trata de un sector que no ha registrado grandes caídas, que en la actualidad mantiene un comportamiento estable y para el que se prevé crecimiento<sup>4</sup>.

Según la Asociación Española de Consultoría (AEC), en relación con el consumo nacional de servicios informáticos y de software en 2010, el sector privado absorbía el

---

<sup>4</sup> Analistas como IDC predecían un crecimiento mundial del 4% de la industria del Software y, según las estimaciones de la consultora Gartner, en 2010 se alcanzarían los niveles de inversión de 2008, y en 2014 la inversión en TI sería un 20% mayor que la de 2010