

EMERGYA: LA INICIATIVA GOOGLE MAPS ¹

Era el último viernes del mes de marzo de 2015. Como todos los años, arrancaba a primera hora de la mañana el comité de dirección, en el que se presentarían las previsiones de cierre del ejercicio en marcha. El ambiente era mucho más distendido que el vivido tres años antes, cuando la empresa sufrió las mayores tensiones financieras de su historia. En el anexo 1 se pueden consultar los principales datos económicos de la compañía.

El estado de Emergya en aquel momento lo resumía Rafael Moreno, socio y director financiero:

“Actualmente nuestra posición financiera es bastante más estable. La menor dependencia del sector público nos está permitiendo mirar al futuro con otras perspectivas. Gracias a las nuevas líneas de negocio y el crecimiento en el sector privado, nuestros márgenes han mejorado. Creo que podemos afirmar que la empresa ha pasado a otra etapa”.

Carlos Parra, socio responsable de la línea de negocio de licencias de Google Maps, añadía:

“Sin duda, la situación económica es mucho mejor, pero en el equipo de desarrollo están surgiendo algunos problemas derivados de nuestra diversificación. Como sabéis, muchos de nuestros clientes tienen necesidad de contratar personal y si no somos capaces de retribuir adecuadamente a nuestra plantilla de trabajadores, podemos correr el riesgo de sufrir fugas de talento.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2018, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Además, estoy percibiendo que algunos colaboradores están dejando de verse tan identificados con la empresa como años atrás. Siempre hemos sido unos abanderados del desarrollo de software libre, pero ahora tenemos diversas líneas de negocio y esto está enturbiando el clima laboral”.

Pilar Choza, Directora de RRHH de Emergya, replicaba:

“Somos conscientes de que empiezan a oírse algunas voces disonantes y, aunque los niveles de rotación son bajos por el momento, estamos teniendo cada vez más dificultades para atraer y retener el talento. No debemos dejar pasar por alto estos temas. Como sabéis, hemos contratado a unos consultores externos para que nos ayuden a diagnosticar qué está pasando. Los resultados los tendremos para el siguiente comité”.

Carlos continuaba:

“Por cierto, como os adelanté hace unos meses, desde la dirección de Google nos están lanzando un mensaje muy claro: si queremos seguir siendo partners de Google Maps nos exigen tener un equipo dedicado en exclusiva a desarrollar técnica y comercialmente soluciones para Google Maps. He tratado de esquivar este asunto todo lo que he podido, pero en los próximos meses piensan reducir el número de partners en todo el mundo a menos de la mitad. Van a realizar una fuerte criba. En el informe económico que nos ha pasado Rafael podemos ver que los ingresos directos que nos va reportar Google este año van a ser inferiores a 400.000 euros, es decir, menos del 4% de la facturación global. Tenemos que tomar una postura al respecto. O reforzamos el equipo o...”.

Víctor Fernández, socio y Director General de Emergya, interrumpía a Carlos:

“...de eso quería hablaros precisamente —comentaba Víctor con un inicio titubeante—. Lo de Google se veía venir desde hacía tiempo. Es un negocio que ha producido mucho debate interno, pero como sabéis, el negocio de Google Maps nació como una iniciativa particular de Ken Hart, con el que tengo un gran compromiso personal². No creo que sea correcto dejarlo ahora en la estacada. Ken nos brindó la oportunidad de colaborar en este proyecto y, aunque hoy no suponga un peso importante en la facturación, es un negocio que pienso que no podemos desaprovechar bajo ningún concepto.

Veréis..., le he dado muchas vueltas..., llevo toda la semana hablándolo con mi mujer..., y creo que lo mejor es que dé un paso al frente y sea yo el que lidere esta actividad.

Esto me obligaría a mudarme a Londres y dejar el puesto de CEO. Yo lo tenía muy claro pero, después de escucharos, creo que sería prudente esperar las

² Ken Hart estaba casado con un familiar de Víctor y ambos mantenían una gran relación de amistad.

conclusiones del informe que los consultores están elaborando para poder tomar una decisión. ¿Qué os parece? ”.

HISTORIA DE EMERGYA

Emergya se constituyó en 2004 por cinco³ ingenieros de telecomunicaciones, amigos de la carrera, que vieron en el desarrollo del *software* libre una oportunidad de negocio. Un año antes, la Junta de Andalucía había manifestado, a través del decreto 72/2003, que a partir de aquel momento optaba por el *software* libre como instrumento para el impulso de la sociedad del conocimiento, por lo que los socios de Emergya decidieron especializarse en esta línea de trabajo para iniciar su actividad.

El *software* libre⁴ estaba ganando grandes devotos entre los jóvenes desarrolladores, por proporcionar una forma de crear *software* más popular y democrática, que fomentaba la libre competencia en el sector. El *software* libre, a diferencia del *software* propietario⁵, permitía que su código fuente pudiera ser accesible a todo el mundo sin ningún tipo de protección. Esto le confería importantes ventajas: bajo o nulo coste de adquisición, libertad de uso, mayor seguridad y, entre otras más, independencia con respecto al fabricante. Por su parte, el *software* propietario solía tener mejores acabados en sus aplicaciones, permitía proteger la propiedad intelectual del fabricante y solía liderar los diferentes segmentos del mercado (ver Apéndice 1).

En aquellos inicios, la actividad de Emergya abarcaba la consultoría, el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de sistemas y portales web. Todos sus clientes giraban en torno a la administración autonómica andaluza. La tendencia a incorporar este tipo de *software* estaba siendo ampliamente aceptada por muchas de las administraciones públicas de España y de otros países del mundo, por lo que era habitual que en los pliegos de los concursos públicos apareciera como requisito indispensable el uso de este tipo de *software*.

Emergya se posicionó en el mercado como una referencia en el *software* libre, alcanzando niveles de facturación cercanos al millón de euros con un equipo de 20 personas en el año 2006.

Dado que los proyectos se conseguían por concurso, Emergya basaba sus acciones comerciales en el trabajo de su departamento de ofertas, dedicado íntegramente a

³ La estructura societaria de Emergya fue evolucionando con el paso de los años. En 2015, la propiedad de la empresa se repartía entre 10 socios.

⁴ El *software* libre es aquel que se concibe con la filosofía de mantener las libertades de acceso, modificación, distribución y publicación del código fuente al resto de la comunidad. Esto permite que cualquier programador pueda acceder al código e implementar mejoras o modificaciones a su antojo.

⁵ El *software* propietario es aquel que protege su código fuente a través de encriptaciones o disposiciones legales, que evitan que cualquier desarrollador pueda entender la lógica del *software* y, por tanto, hacer uso de él. Su distribución se realiza mediante el pago de licencias.