MICROGÉNESIS

Introducción

Desde 1992, Microgénesis ha venido desarrollando una intensa actividad en el mundo de la consultoría y la ingeniería de proyectos, siendo especialistas en la integración y aplicación de nuevas tecnologías, así como en la generación e implantación de nuevos modelos organizativos de negocio. Si bien su amplia experiencia con clientes de diversos sectores industriales (tales como las industrias creativas de contenidos culturales y de entretenimiento) les ha aportado un "expertise" y una visión muy particular sobre el papel de la tecnología, en Microgénesis nunca se deja de investigar y crear herramientas propias, beneficiándose los clientes, así, de los conocimientos de un equipo experto en innovación, sin que ello suponga ningún coste adicional para ellos.

1. Definición del proyecto empresarial

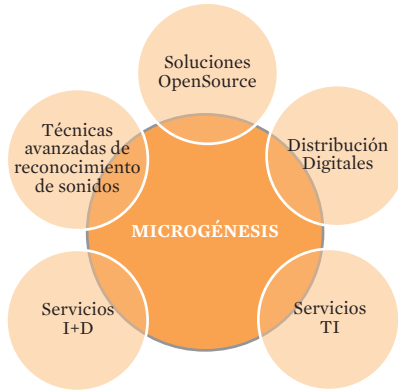
Microgénesis fue fundada en 1992 como idea de Rafael Ramos (Socio Director), apuntando a cubrir una necesidad en el mercado de la gestión de contenidos digitales tanto a nivel tecnológico, como a nivel administrativo y legal. Hoy en día Microgénesis es una empresa de capital 100% español de consultoría e ingeniería de proyectos TI especializada en la integración y aplicación de nuevas tecnologías, comprendiendo desde el diseño de sistemas de control y protección de derechos de propiedad intelectual hasta la creación de portales web con amplios servicios y funcionalidades destinados al mundo de la cultura.

Más aún, Microgénesis se ha enfocado tanto en la implantación de Soluciones OpenSource para las empresas como en la implantación de Soluciones Digitales para la Industria de la Cultura y el Entretenimiento, realizando una amplia gama de trabajos de consultoría y desarrollo tecnológico para diversas organizaciones (empresas, sociedades de gestión de derechos de autor y empresas de la industria cultural). Entre algunos de los clientes y proyectos que se pueden citar se encuentran: *Portalatino, Telecinco, Grupo COPE; Grupo AFHA,* y *Periódico La Razón*.

2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Microgénesis se encuentra soportado sobre una valiosa base de conocimientos de negocios, y una combinación de capacidades tecnológica, distribuidas en 5 líneas de negocios (figura 1): soluciones OpenSource; técnicas avanzadas de reconocimiento de señales de audio; servicios TI; distribución digital; y servicios de I+D+i. Para ello, cuenta con un equipo de 80 profesionales (entre especialistas en ingeniería, consultoría y desarrollo) dirigidos por personas de contrastada experiencia en los ámbitos de las TI, la propiedad intelectual, y las industrias de la cultura y el entretenimiento.

FIGURA 1
Líneas de negocios en Microgénesis



A través de las Soluciones OpenSource, Microgénesis ofrece diversos servicios entre los que se encuentran la consultoría, implantación, adaptación y formación alrededor de diferentes sistemas de información de gestión empresarial basados en código abierto, trabajando con diversas soluciones OpenSource, en unos casos con soluciones propias y, en otros, como Partners de terceros. Sin lugar a dudas, dentro de las Soluciones OpenSource uno de los valores que Microgénesis ofrece a sus clientes es la novedad de de este tipo de soluciones de negocio, al ser una tecnología emergente, sin licencias, y sin costes de propiedad del código (aplicación). Aún así, Microgénesis afirma que no compiten en costes, sino en la complejidad de los proyectos que acomete al ofrecer la capacidad de un equipo altamente cualificado para la implementación del sistema y su integración total con los procesos del negocio (desarrollo de aplicaciones, nuevos módulos para adaptarse al negocio) para maximizar el beneficio de los clientes y optimizar el rendimiento de los sistemas de la empresa.

La Unidad de Técnicas Avanzadas de Reconocimiento de Señales de Audio trabaja con tecnología propia que permite detectar cadenas de audio (datos de frecuencia) mediante patrones en emisiones de radio, TV, e Internet. Dentro de dicha unidad, Microgénesis proporciona tecnologías totalmente innovadoras, diferenciadoras y efectivas al ofrecer servi-

cios de búsqueda y monitorización de patrones sobre el audio en particular que solicite el cliente (algo que antes no se podía hacer), al mismo tiempo de apuntar a licenciar su tecnología a otras empresas que lo soliciten.

Microgénesis cuenta con una importante área de Servicios TI. La consultoría técnica se encuentra orientada a la alineación de los procesos de negocio con las arquitecturas y soluciones TI (tales como diseño de arquitectura de sistemas, desarrollo a medida e integración de sistemas, diseño de infraestructuras tecnológicas, etc). Para los Servicios de TI, la empresa cuenta con un equipo de profesionales expertos en el área de Consultoría TI, que trabajan para proyectos en la empresa del cliente (proyectos llave en mano), además de asesorar a sus clientes, permitiéndoles mantener y adecuar sus sistemas de información a las necesidades de la empresa, y ayudándoles a la incorporación racional de las nuevas tecnologías.

La línea de Distribución de Contenidos Digitales, es una de las líneas de negocios más prometedora para el sector de la industria de la cultura y entretenimiento, pues no se encuentra enfocada solamente hacia los clientes finales sino hacia todo el ciclo de vida entre las relaciones de proveedores de contenidos (películas, juegos, e-books, imágenes, música). El principal valor de la Distribución de Contenidos Digitales es el conocimiento y la experiencia en el negocio y, en particular, en este nicho de mercado, el cual está volcado en la plataforma tecnológica desarrollada. Los clientes reconocen no solo la experiencia tecnológica sino la experiencia administrativa y legal del negocio junto con el amplio conocimiento nacional e internacional, ofreciendo un servicio integral. La unidad de I+D+i actúa como socio tecnológico al ofrecer la relación con todos los organismos nacionales e internacionales (como modo de que el cliente acceda a financiación), y la gestión de proyectos.

Finalmente, la unidad de I+D+i desarrolla proyectos para convocatorias de ayudas de la Unión Europea, Administración Central o Comunidades Autónomas. Una de sus principales funciones es preparar dichos proyectos, presentarlos, gestionarlos, aprobarlos y seguir el cumplimiento de las condiciones del proyecto (trámites administrativos). Otra de las funciones de dicha unidad es soportar las otras líneas de negocio para presentar proyectos a distintas convocatorias, además del desarrollo de proyectos propios.

Microgénesis ha realizado una amplia gama de proyectos en consultoría, servicios TI y de desarrollo tecnológico para diversas organizaciones públicas y privadas entre las que se encuentran *Filmax, El Corte Inglés, Telecinco, Televisión de Cataluña, Grupo Vocento, CCRTV Interactiva, sDae, SGAE, RTVE, Real Madrid, CEAC, Grupo Planeta, Ayuntamiento de Barcelona,* y *La Caixa*, llevándole a desarrollar una serie competencias diferenciales en sus diversas líneas de negocio, tales como:

- Conocimiento profundo de las soluciones de gestión empresarial basadas en Open-Source.
- Una larga y contrastada experiencia a lo largo de más de 10 años en consultoría y servicios TI.
- Expertos en la industria de la cultura, la creación y el ocio digital.
- Especializados en el campo de la propiedad intelectual.
- Investigación continua y tecnologías propias.

Nuestra capacidad distintiva reside en un equipo de profesionales que conoce a la perfección la cadena de valor de nuestros clientes, sus modelos de gestión, sus necesidades en el entorno digital y el impacto de la evolución tecnológica en sus negocios.

2.1. Actividades de la empresa y gestión estratégica del modelo de negocio

Microgénesis ofrece una amplia gama de productos y servicios para clientes en multitud de sectores, tales como: Consultoría de soluciones OpenSource; Agencia de promoción digital; Comunicación y marketing digital; Tratamiento de contenidos digitales; Gestión del negocio digital; y Reconocimiento avanzado de señales de audio. Si bien la mayoría de estos productos y servicios se distribuyen dentro del territorio español y, en menor grado, en toda Europa, Microgénesis apunta a la internacionalización de su empresa al comenzar a distribuir su tecnología de creación propia en Estados Unidos, pues es un hecho que la empresa compite en el mercado con una ventaja competitiva basada en la dominación de algunas competencias básicas distintivas y diferenciadoras.

Dentro de los productos y servicios que oferta Microgénesis, la Unidad de Consultoría de Soluciones OpenSource es una unidad dedicada a la consultoría, implantación y prestación de servicios adicionales alrededor de diferentes sistemas de información de gestión empresarial, basados en tecnología OpenSource, de las cuales se destacan dos soluciones propietarias y tres en calidad de socio comercial (Partner).

Open for Commerce (solución propia de Microgénesis) es una plataforma integral de comercio electrónico que permite comercializar todo tipo de productos en diferentes formatos y modalidades de distribución y consumo. Por su parte, Open for Contents (igualmente propia) es una solución diseñada para administrar, distribuir y comercializar contenidos digitales. Es una tecnología modular que permite un completo control de los contenidos digitales y una distribución multisoporte totalmente automatizada. El objetivo de estas herramientas es desarrollar un modelo de negocio basado en tecnología de código abierto con alcance global. Para ello, Microgénesis ha creado una empresa en Estados Unidos, con sede en San Diego (California), desde donde se apunta a distribuir dicho software a través de partners, inicialmente, en Estados Unidos y, posteriormente, en el resto del mundo.

Microgénesis también es partner de otras tres soluciones OpenSource, tales como:

- **Openbravo ERP.** Es un sistema integrado de gestión empresarial (ERP) desarrollado completamente en entorno web. Es una solución de código abierto para la PYME (pequeña y mediana empresa) que incluye una integración total con herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM), inteligencia de negocio (Business Intelligence o BI) y Terminales Punto de Venta (TPV).

- **SugarCRM.** Es una solución CRM Open Source que permite centralizar toda la información referente las relaciones de una empresa con sus clientes, permitiendo a las empresas alinear el marketing, las ventas, el soporte y la gestión ejecutiva.
- **Pentaho Open BI Suite.** Es la alternativa OpenSource para Business Intelligence. Es una plataforma modular, integrable y basada en estándares que cubre todas las necesidades de la Inteligencia de Negocio.

En el ámbito de la distribución digital, Microgénesis cuenta con la Agencia de Promoción Digital la cual ofrece un servicio integrado de promociones digitales que le permite a los clientes (a través de un Canal de Ocio) canalizar el tráfico en función de objetivos, realizar promociones de cine y música, medir el resultado de las campañas de manera precisa, obtener ingresos directos por la venta online, incorporar otros contenidos que completen la oferta de ocio (tales como e-books, entradas, viajes, apuestas, además de todo tipo de productos físicos), generar un target publicitario de ocio, etc. Para esto Microgénesis ha diseñado todo tipo de promociones digitales para empresas de numerosos sectores adaptadas a los objetivos específicos de cada cliente.

La Unidad de comunicación y marketing digital de Microgénesis pone a disposición de cada cliente soluciones integrales basadas en procedimientos y acciones diseñados para comunicar de manera efectiva en medios tradicionales y digitales. Dentro del catálogo de servicios se encuentra la oferta de desarrollo de estrategias de comunicación, el diseño y la producción de contenidos digitales, posicionamiento web, y la promoción en medios.

Para el tratamiento de contenidos digitales, Microgénesis ofrece el servicio de digitalización, protección y distribución de contenidos digitales, además de disponer de una infraestructura de alto rendimiento para el alojamiento de aplicaciones para el comercio electrónico. Por su parte, la Gestión del negocio digital apunta tanto a la gestión operativa de las plataformas contratadas de forma integrada mediante la gestión y la actualización de contenidos, control de calidad y el mantenimiento, soportando el funcionamiento técnico y operativo de la plataforma, como a la consultoría de negocio digital al ofrecer asesoramiento y servicios de rediseño de procesos para la implantación de nuevos negocios en mercados digitales.

Es de destacar que Microgénesis también cuenta con una unidad interna de asesoría jurídica, altamente especializada y enfocada en el apoyo, en temas relacionados con el Derecho, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como en Derecho de las Telecomunicaciones. El grupo de abogados que integra el departamento cuenta con una amplia experiencia en todos los aspectos relacionados con la propiedad intelectual y, más concretamente, con todo lo relacionado con el negocio de los contenidos digitales y de software libre.

Para lograr lo anterior, Micrógenesis gestiona su modelo de negocio de manera estratégica al lograr de manera exitosa colaboraciones en redes de valor con otros agentes económicos (figura 2).

FIGURA 2
Capital relacional desarrollado por la empresa

Además, si bien la mayoría de sus equipos se encuentran trabajando de manera cohesionada para lograr una masa crítica, Microgénesis mantiene una cooperación constante con otros agentes del ámbito científico a través de diferentes instituciones de investigación, logrando el desarrollo de productos de alto valor tecnológico. En línea con esto, Microgénesis resalta la relación de importancia que mantiene con los diferentes agentes implicados en el logro de la ventaja competitiva de la empresa.

3. El papel de la innovación

Para Microgénesis, mantener la ventaja competitiva es un factor clave que le permite gestionar sus procesos de innovación de manera integrada y abierta. De hecho, nadie puede dudar de que Microgénesis sea una empresa innovadora, pues la innovación que se desarrolla es de diferentes tipos y diferentes grados.

En la distribución digital la innovación se lleva a cabo en tres ámbitos: conceptos, productos y procesos. Las innovaciones de concepto hacen referencia al negocio y se concentra, principalmente, en el área de las promociones digitales, llevando la promoción tradicional (regalo de productos tipo películas, libros, etc.) al ámbito del mundo digital en la manera de promociones digitales, por ejemplo, cupones para descargar películas de estreno. En cuanto a la innovación de producto, Microgénesis ha desarrollado una plataforma propia para dar soporte a los proyectos y servicios. La innovación de procesos se ha centrado en la distribución de contenidos digitales, el cual se ha convertido en una innovación de tipo incremental al evolucionar de forma continua. Precisamente, esta situación ha exigido a Microgénesis estar atenta a los cambios del mercado, razón por la cual la empresa decidió abrir una filial en Estados Unidos con el fin de mantenerse al día en la evolución de este mercado.

Otras innovaciones introducidas se encuentran tanto en el ámbito del concepto (soluciones denominadas OpenSource, las cuales, en su momento, fueron una de las primeras apuestas de Microgénesis en este tipo de tecnologías, naciendo las soluciones Open for Commerce y Open for Contents), y del producto (la tecnología avanzada de reconocimiento de señales de audio, la cual lleva desarrollándose desde hace 10 años, apuntando en un futuro próximo el reconocimiento combinado tanto de señales como de imágenes).

Para lograr lo anterior, Microgénesis invierte más del 3% de sus ingresos en I+D+i, nutriéndose tanto de las necesidades de sus clientes como de las del mercado, además de colaborar intensamente con otros agentes, tales como los centros de investigación para complementar sus capacidades tecnológicas. Aún así, Microgénesis afirma que gran parte de sus innovaciones provienen de las ideas de sus empleados. De hecho, para Microgénesis la utilización de las herramientas de la denominada economía digital (uso de Internet, web 2.0, código abierto), además de ser fundamentales para su desempeño, son también importantes fuentes de información.

Sin lugar a dudas, los principales efectos producidos por las innovaciones realizadas por Microgénesis han tenido importantes impactos en la adaptación y modificación de los estándares de la distribución digital y en el establecimiento de plataformas OpenSource a nivel mundial.

4. Cultura corporativa

Microgénesis fomenta una actitud participativa en todo su personal al mantener una cultura abierta a los cambios. En este sentido, Microgénesis fomenta dicha participación al permitir al personal de la empresa proponer cambios de mejora a sus productos y servicios y, en algunos casos, el desarrollo de nuevos productos, los cuales son evaluados por el área de I+D+i, fomentando así la asunción de riesgos y la delegación de responsabilidades. Para facilitar esto, si bien Microgénesis se identifica con una estructura divisional, la empresa mantiene un alto grado de flexibilidad, además de una elevada integración tendiente hacia una baja jerarquización, estimulando con esto la fluidez de la comunicación tanto en sentido vertical como horizontal.

Si bien la estructura organizativa de Microgénesis se encuentra en un proceso de renovación dada la etapa de transición en la que, actualmente, está la empresa, es de destacar que Microgénesis cuenta con diferentes departamentos, a través de los cuales soporta todos sus procesos de negocio, siendo fundamentales para el logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

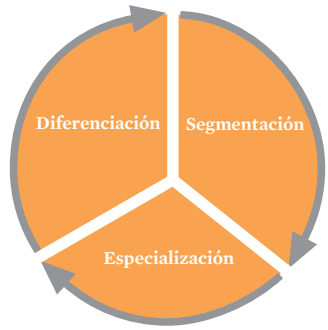
5. La estrategia de la empresa

Aunque en Microgénesis se cuenta con un plan estratégico formalmente establecido, éste es llevado a la práctica de una manera más informal y en continua consonancia (y guía) con

las necesidades de los clientes, el mercado y las soluciones innovadoras aportadas por el personal de la empresa continuamente. El objetivo es realizar una planificación simple, formal y basada en un presupuesto inicial. Todas las ideas propuestas se vuelcan en un plan de objetivos que se traduce en un presupuesto, el cual es monitorizado durante todo el año, de manera que la estrategia se adapte al entorno cambiante de la empresa.

De esta manera, la estrategia desarrollada por Microgénesis se basa, principalmente, en que sus productos y servicios mantengan la ventaja competitiva obtenida anteriormente y derivada de una estrategia tecnológica (no formalizada), al mismo tiempo que evolucionan acrecentando continuamente sus capacidades tanto interna como externamente (figura 3).

FIGURA 3
Estrategia empresarial en Microgénesis



6. Conclusiones

Microgénesis es una empresa de desarrollo tecnológico, consultoría e ingeniería de proyectos especializada en la integración y aplicación de nuevas tecnologías de información, así como en la generación e implantación de nuevos modelos organizativos de negocio. Los campos de actividad de Microgénesis comprenden desde la implantación de soluciones OpenSource, la creación y gestión de nuevos contenidos digitales y su entorno, y la creación y gestión de tecnología de reconocimiento de señales, hasta la creación de portales web con amplios servicios y funcionalidades destinados a clientes de diversos sectores tanto públicos y privados.

Microgénesis ha desarrollado un expertise en sus diferentes líneas de negocio derivadas de su amplia gama de proyectos de consultoría, servicios TI y desarrollo tecnológico, creando un conjunto de competencias esenciales, las cuales le han permitido desarrollar una ventaja competitiva en diversos sectores de actividad económica.

Sus procesos de innovación integrados y abiertos y la innovación continua en sus diferentes tipos y grados ha hecho que Microgénesis mantenga y acreciente esa ventaja obteni-

da, nutriéndola constantemente tanto de las necesidades de sus clientes como de las nuevas ideas y propuestas de su personal, y la colaboración intensa con otros agentes del ámbito científico.

7. Clave del éxito: diferenciación y segmentación

Los dos factores que han sido claves para el éxito de Microgénesis son, la diferenciación de sus competidores al soportar acertadamente su modelo de negocio sobre una valiosa base de conocimientos específicos, y la segmentación de su mercado distribuido en sus 5 líneas de negocios. De esta manera, Microgénesis ha capitalizado una serie competencias diferenciales que han hecho que su modelo de negocios sea altamente sostenible.

Sin lugar a dudas, Microgénesis ha mostrado a todas aquellas empresas que deseen ser exitosas en este sector, la manera adecuada de hacer uso de sus diversas capacidades. Por un lado, la diferenciación, a través del conocimiento profundo de las soluciones tecnológicas ofrecidas, permitirá a las empresas especializarse en dichos campos de actividad, ofreciendo soluciones de un alto valor añadido al mismo tiempo que desarrolla un equipo altamente cualificado; por el otro, la segmentación, a través de sus diversas líneas de negocios, permitirá a la empresa enfocar acertadamente tanto sus recursos como sus esfuerzos tecnológicos, al mismo tiempo que desarrollan un profundo conocimiento de la industria en la se desempeñan. Ambos factores, redundaran en la capitalización de un elevado “expertise”, beneficiándose los clientes así de los conocimientos acumulados por la empresa.

7.1. Otras claves

Otra lección que se puede obtener de la experiencia de Microgénesis es que, si bien ha desarrollado una intensa actividad en la consultoría y la ingeniería de proyectos, obteniendo una amplio “expertise” en diversos sectores, no se ha conformado y ha invertido en I+D+i creando herramientas propias que le permitan ofrecer productos y servicios de un alto valor añadido al mismo tiempo que amplía la gama de sus productos y servicios. Esto es un aspecto crítico para todas las empresas que deseen mantener una ventaja competitiva de la economía digital, pues no basta con la experiencia acumulada de los proyectos desarrollados dado el rápido avance tecnológico y los ciclos de vida más cortos de la misma tecnología.

El caso de Microgénesis es un claro ejemplo de cómo soportar acertadamente un modelo de negocios a través de una valiosa base de conocimientos de negocios, y la construcción de una serie de capacidades tecnológicas. A esta recomendación, se le puede añadir aquella a la que hace referencia la colaboración con otros agentes para complementar las capacidades tecnológicas de cualquier empresa.