



COMEX GRUPO IBÉRICA



Introducción

Comex Grupo Ibérica (Comex) nace en el año 2004 como iniciativa de dos grupos de profesionales del sector TIC. Comex cuenta con tres líneas de negocio, Comex Integración, Comex Sistemas y Comex Gestión, desarrollando actividades de consultoría y servicios, infraestructura y desarrollo de producto en el ámbito de las tecnologías de la información.

Con una facturación en torno a 6,5 millones de euros anuales, Comex se ha consolidado como una de las principales empresas y con mayor proyección para Aragón y su entorno. Más de un centenar de profesionales experimentados garantizan el éxito en todos los ámbitos de colaboración convirtiendo a Comex en una referencia de su sector. Más de 250 clientes constituyen el aval que acredita la solvencia profesional de este grupo.

1. Definición del proyecto empresarial

Comex se creó en el año 2004 como iniciativa de un equipo de profesionales con más de doce años de experiencia en el sector TI. Dicho equipo apuntaba a dar un servicio integral a los clientes en el ámbito geográfico de Aragón, debido, principalmente, a que su experiencia provenía de trabajar anteriormente en áreas tales como el asesoramiento, la consultoría, la gestión de proyectos, la distribución e implantación, y el desarrollo e integración de aplicaciones. Desde este punto de vista, Comex se autodefine inicialmente como un proyecto personal basado en la imitación tendiendo, hoy en día, hacia el desarrollo de proyectos propios innovadores.

La situación que detonó el proyecto se debió a la crisis del año 2002 de las empresas denominadas *punto com*, en la que muchas empresas de este tipo comenzaron a tener problemas de liquidez, lo cual supuso que todos los recortes de personal en la empresa, para la cual trabajaban los socios actuales de Comex, se aplicaran de forma general en las ofici-



nas localizadas en capitales de provincias, centrando la actividad en Madrid y Barcelona (sedes consideradas como críticas).

Como consecuencia de esta situación, los socios decidieron crear una empresa propia que se dedicara en su totalidad al ámbito de la Comunidad de Aragón, además de la posible proyección nacional e internacional, y continuar con un nuevo modelo de trabajo. El éxito del proyecto fue notable alcanzando una facturación en torno a los 2 millones de euros en 2004, cifra que se ha duplicó en los tres años posteriores.



VISIÓN: Crear y dinamizar una estructura de servicio integral basada en el Capital Humano (formación y desarrollo), el Capital Organizativo (metodología y calidad), la Actualización Permanente (evolución tecnológica) y la total Orientación al Cliente, para ofrecer un Servicio Integral, Flexible y Actual, de Máxima Calidad, con el objetivo de convertirse en un Proveedor de Referencia en Tecnologías de la Información.

MISIÓN: Definir, desarrollar, implantar y mantener Sistemas de Información para nuestros Clientes, desde una perspectiva de Servicio Global (hardware, software, servicios) y con un enfoque central en el Negocio y la Organización, estableciendo un Marco de Colaboración Tecnológica Integral.

2. El modelo de negocio

Comex trabaja en varios vectores con respecto al modelo del negocio de la empresa. De hecho, Comex es una empresa que se autodenomina de carácter generalista, lo que significa que no sólo se centra en un producto en concreto, en una tecnología específica, en un nicho de mercado o un sector vertical. Más bien oferta sus servicios sin hacer restricciones debido a la estructura del mercado en Aragón, pues dicho mercado es el de una región relativamente pequeña donde es muy difícil encontrar nichos de actividad específicos que puedan sostener una sola actividad de forma permanente y sistemática. Por tanto, la primera decisión que se adoptó es que no se iban a enfocar a ningún segmento ni por tecnología ni por sector.

En otra perspectiva se encuentra lo que tiene que ver con un modelo de negocio específico, al que ellos denominan modelo de factoría de software, y para el que tienen la certificación CMMI nivel 2. Por sus experiencias anteriores, consideran que es un modelo difícil de mantener a nivel de recurrencia de facturación sobre proyectos cerrados, es decir, contratos con administración públicas o contratos con clientes de gran tamaño.

Comex se guía también por un modelo de negocio basado en lo que denominan asistencia técnica (Outsourcing), el cual, en un inicio, era un modelo muy básico que permitía darle preferencia a la facturación mensual por horas dedicadas cada mes. El mix inicial estaba en torno a un 60% de ingresos sobre asistencia técnica (outsourcing) y un 40% a nivel



de factoría de software, lo que les permitía mantener una línea de facturación estable con la cual poder construir sus objetivos.

Ambos modelos (factoría de software y outsourcing) han ido evolucionando tanto en el impacto en la facturación como en la propia gestión, buscando aportar al cliente un mayor valor. Dentro del modelo outsourcing, Comex ha avanzado hacia la externalización de los servicios, hasta el punto de tener contratos a 3 años con el Gobierno de Aragón para el mantenimiento de sus aplicaciones, un proyecto al que dedican un equipo de casi 40 personas trabajando de forma continua. En el modelo de factoría de software se ha avanzado hacia un nivel más elevado de calidad mediante la introducción de indicadores de estado de actividad tanto internos como externos, lo que se considera hasta cierto punto como una evolución radical (figura 1).

 **FIGURA 1**
El modelo del negocio



Un tercer modelo que utiliza Comex es el que hace referencia a los productos especializados. Concretamente, en este momento cuentan con dos líneas de producto, una referente a herramientas Business Intelligence (BI) y otra de herramientas colaborativas (tipo Sharepoint). En este sentido, Comex no apuesta tanto por una tecnología en concreto, sino por desarrollar diferentes proyectos con distintas herramientas, siempre y cuando aporten una buena solución a sus clientes. No obstante, lo que sí que es cierto, es que con este aspecto del negocio lo que se busca es entrar en un proceso de especialización, inclusive más intensivo en determinadas áreas para poder ser considerados como expertos.

Si hay algo que ha quedado claro desde el principio en Comex es que la tecnología es una herramienta más. Comex afirma que no vende tecnología, vende proyectos, proveen soluciones. Esto quiere decir que no se enfatiza un enfoque tecnológico como la parte crucial a la solución técnica, de tal manera que tratan de enfocar la solución desde diferentes opciones válidas. Si bien es cierto que Comex domina diversas tecnologías, lo que realmente saben hacer es gestionar todo el ciclo del proyecto, desde el momento en que el cliente identifica un problema o en el que tiene una necesidad hasta que se cierra ese ciclo, con la implantación y la puesta en marcha de la solución. Para Comex, la parte más fuerte de todo proyecto no está solamente en proporcionar la mejor solución tecnológica, los mejores ingenieros, o el área de la empresa o departamento de innovación más especializado, sino la implicación y el compromiso con el cliente en la gestión de todo el proyecto, desde la gestión comercial, la gestión del proyecto tecnológico con la metodología, hasta los servicios posteriores como la gestión del cliente o la gestión del cambio.



Comex concede prioridad a las relaciones de confianza, tratando de mantener vínculos de colaboración con sus clientes a largo plazo, es decir, el 90% de los clientes siguen manteniendo vínculos de cooperación con la empresa desde el año 2004. Se puede afirmar que este es un elemento diferenciador del por qué Comex ha avanzado mucho más que la competencia, la cual se ha centrado más en trabajar con la tecnología (Java, Microsoft, etc). Otro elemento clave, sobre el que Comex se sustenta, es el establecimiento de procedimientos de trabajo internos con elevados estándares de calidad. El sector en que se encuentra la empresa es un sector que evoluciona de forma continua, de tal manera que los estándares se tienen que revisar con frecuencia. De no ser así, sus clientes no tendrían confianza en sus productos y servicios.

Todo lo anterior ha permitido a Comex enfocar sus esfuerzos a ofrecer productos y servicios de alto valor añadido, a través del compromiso de una elevada disponibilidad de sus recursos y equipos traducidos en cercanía, proximidad e implicación, lo que supone que el cliente es consciente que, ante cualquier situación, la disponibilidad de la empresa es absoluta y las personas que trabajan para el proyecto, trabajan no solo para el alcance del proyecto, sino más allá de los compromisos que se hayan establecido.

Existen otros aspectos que tienen una especial relevancia para Comex: por un lado, el coste de sus servicios, que la hace más competitiva que otras empresas de su tamaño; por otro lado, su proximidad a los clientes, que le permite ofrecer un nivel de calidad igual a un precio más asequible; por último, la confianza que genera a sus clientes, que le permite aportar su “expertise” y conocimiento en las últimas tendencias tecnológicas, yendo más allá de la consultoría típica y convirtiéndose al mismo tiempo en un referente de consulta experta.

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

Comex cuenta con tres líneas de negocio: Comex Integración, Comex Sistemas y Comex Gestión. Cada una desarrolla actividades específicas, como consultoría y servicios, infraestructura y desarrollo de producto en el ámbito de las tecnologías de la información (TI).

Comex Integración se encuentra especializada en los servicios para grandes sistemas de información. Ofrece soluciones de gran alcance basadas en una adecuada combinación de consultoría, desarrollos específicos y productos estándar. Comex Sistemas se encuentra focalizada en los productos y servicios Informáticos para la PYME. En cada proyecto busca la mejor solución para el cliente y añade valor acompañando a los productos informáticos de los servicios adecuados: instalación, configuración, mantenimiento, help desk, etc. Comex Gestión se dedica al desarrollo de soluciones ERP para la PYME. Esta familia de soluciones cubre los aspectos que conciernen a la producción, facturación, contabilidad, distribución, logística, cuadro de mando, mantenimiento industrial y CRM.

Dentro de los servicios que ofrecen estas líneas de negocio se encuentran los servicios de consultoría, que incluyen el asesoramiento, estudios previos, definición y análisis de sistemas informáticos y aplicaciones, con especial énfasis en la elaboración de planes directo-



res de sistemas de información y proyectos específicos; servicios de software, que se dedican al desarrollo a medida, proyectos *llave en mano*, asistencia técnica y software factory, en un amplio espectro de tecnologías, arquitecturas y ámbitos funcionales (Host, Cliente/Servidor, Web, Gestión, Procesos, Internet, Intranet, Extranet); servicios de hardware, que incluyen el asesoramiento, definición, instalación y configuración de infraestructuras hardware (IBM, HP,...) para todo tipo de entornos y necesidades (estaciones de trabajo, servidores, clusters, redes, control de presencia, etc); y, finalmente, servicios de soporte, que incluyen los servicios de asistencia técnica, telefónica (hot-line) y presencial, y de mantenimiento de sistemas adaptables a cualquier Infraestructura y cualquier necesidad de garantía de servicio.

Comex considera que el grado de cohesión entre los diferentes campos de actividad es muy elevado, sobre todo en el ámbito de los productos. Aunque se intentan controlar las actividades de forma individual para tener una visibilidad y ser capaces de conocer el avance y los resultados, desde el punto de vista operativo todos los recursos de la empresa están interconectados, por lo que no existen islas o recursos intocables: todo se puede replicar, intentando ser prácticos al ser generalistas, de baja especialización y amplitud de mercado. Dentro de los sectores que Comex abarca, se encuentran la administración pública, banca, seguros y el sector industrial (distribución, logística). Pese a que en un principio se consideraba que la facturación en los tres sectores era similar, esta situación ha ido cambiando en los últimos años.

Comex ha pasado por diversos procesos de creación de capacidades, primero, con respecto a la inversión en recursos propios a través de un proceso de formación, y, posteriormente, a través de contar con la colaboración de empresas expertas en ciertos sectores tecnológicos para hacer proyectos en conjunto al complementar las capacidades y, al mismo tiempo, crear nuevas capacidades internas. En este aspecto, Comex parte de una situación inicial en la que la empresa lo hacía todo (autoabastecimiento, autogestión) hasta llegar a la situación actual en donde colabora ampliamente con diversas instituciones y empresas; por ejemplo, el proyecto más importante que tiene Comex, actualmente, es el que hace referencia al proyecto de outsourcing con el gobierno de Aragón el cual es desarrollado en conjunto con otra empresa. Esto es así por la necesidad de crecimiento de la propia empresa, no tan solo en el volumen de facturación sino por el nivel de conocimiento que se espera adquirir de dicha experiencia. Comex considera que, para crecer en conocimiento, necesita colaborar con más empresas, de manera tal que, actualmente, se está trabajando con 2 ó 3 empresas repitiendo el modelo de forma esquemática del proyecto conjunto. No obstante, esto a veces depende de la demanda.

Al nivel de cooperación con otros agentes diferentes a las empresas, Comex ha tenido acuerdos con diversas organizaciones tales como el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), la Universidad San Jorge (materializándose en una cátedra universidad-empresa), y el Instituto Europeo de Software (ESI). La idea es buscar una cooperación bidireccional entre los conocimientos que se tienen en dichas organizaciones (la universidad particularmente) en proyectos innovadores, además de aquellos foros donde se pueden presentar sus casos de éxito e intercambiar experiencias (figura 2).

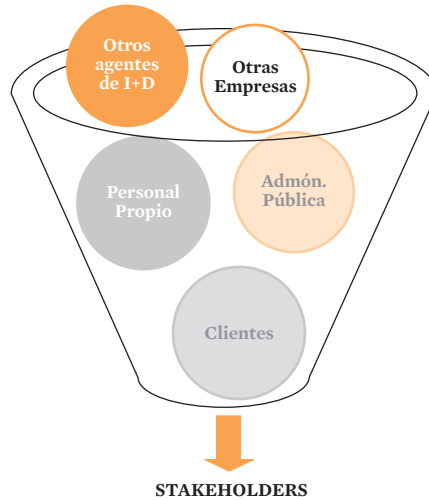


Aunque Comex desarrolla sus actividades, principalmente, dentro del ámbito regional, actualmente se encuentra en un proceso de apertura a nivel nacional; no obstante, el volumen de las actividades se sigue concentrando en un 90% a nivel regional dentro de Aragón.



FIGURA 2

Capital relacional desarrollado por la empresa



3. El papel de la innovación

Una de las razones, que llevó a Comex a desarrollar iniciativas innovadoras, se debió, principalmente, al nuevo contexto económico. Contrario a lo que se podría pensar, no parte de un pensamiento estratégico de concepto de empresa, sino que fue algo más reactivo. Hasta ahora, en los 5 primeros años de la empresa, el mercado siempre había demandado servicios, era el mercado el que demandaba de forma sistemática y clara, se partía siempre de las necesidades del mercado, sin embargo, la visión que se tiene ahora, dentro de este nuevo contexto económico, es que no hay demanda de servicios, poco a poco la oferta y la demanda está desapareciendo. Con esta idea en mente, Comex apunta a convertirse en generador de demanda, generar más expectativas, más necesidades, ser más proactivos, más innovadores.

En línea con el pensamiento anterior, Comex impulsa tanto la innovación de producto como de proceso. En innovación de proceso se tiene implementada una metodología CMMI, la cual los ha llevado desde el año 2005 a ser una PYME con certificación CMMI Nivel 2. A nivel de producto se desarrolla más innovación que I+D propiamente dicha (no se desarrollan bases de datos o sistemas operativos), siendo una innovación más práctica orientada netamente hacia la aportación de productos, servicios y soluciones que puedan ser apli-



cados en las empresas. Lo que hace Comex es orientarse hacia la búsqueda de soluciones que puedan resolver problemas y les pueda interesar a los clientes actuales o futuros. De momento, la inversión inicial es modesta en el sentido de que se ha tenido que hacer un estudio previo de la tecnología para saber hacia donde quieren apuntar y sobre esa base invertir, capacitando y ejecutando proyectos piloto, o pruebas de concepto, que les puedan ser de utilidad a los clientes.

En Comex también se desarrolla otro tipo de innovación como es la organizativa. En este tipo de proyectos (Business intelligence) lo que cambia es la mentalidad del gerente o directivo que utiliza la herramienta para hacer un análisis, una simulación o una revisión de sus medios de trabajo en base a estas herramientas, cambiando el sentido organizativo del ciclo que realizaba anteriormente y haciendo más eficiente sus operaciones. A nivel de proyectos de outsourcing, lo que se modifican son los modelos de trabajo. Desde ese punto de vista, Comex impulsa más innovaciones de tipo incremental que radical, apoyándose asimismo en procesos de innovación integrados y en menor grado abiertos.

Para alcanzar sus objetivos en los aspectos de innovación, Comex creó, a finales del año 2009, su propio Departamento de I+D+i con un presupuesto inicial de 200.000 euros. La partida más importante (90%) está dedicada a personal y el resto a la adquisición de equipos. Para apoyar dichos procesos, Comex cuenta con una persona dedicada a la vigilancia tecnológica, la cual en la parte de desarrollo de proyectos es un mix entre el área técnica y el área comercial. Como tema de futuro, Comex pretende crear un área específica para el área de innovación denominada "Idealabs", la cual será más interactiva en el sentido de que se podrá acceder de forma más directa, pudiéndose ver presentaciones, aplicaciones, etc. Pero, por ahora, sólo se cuenta con una Intranet que no está de cara al cliente.

Comex cuenta con un Plan de Formación más enfocado hacia un modelo de gestión del conocimiento que de competencias. Para Comex es importante que todas las personas sepan lo que se hace en la empresa, a través de la Intranet en la que todos los proyectos están reflejados, más allá de la formación clásica en tareas específicas o herramientas concretas.

4. Cultura corporativa

El estilo de dirección en Comex es el de una cultura participativa. De hecho, en la empresa existen varios órganos de dirección que gestionan las distintas áreas de actividad, el Comité de Organización, el Comité Comercial y el Comité Técnico. Estos órganos tienen una identidad y atribuciones propias; además, para englobar el resto de áreas que no aparecen en estos órganos, como son las áreas de apoyo (legal, financiero, administración) se encuentra el denominado Club del Staff. Todos estos órganos se reúnen con cierta periodicidad para discutir los diversos temas de la empresa a fin comunicar las diferentes iniciativas, problemas, etc. Al mismo tiempo, los jefes de proyecto se reúnen de forma periódica con sus grupos de trabajo, no tan solo para discutir los temas de trabajo (como el seguimiento del proyecto), sino las oportunidades de mejora y los problemas que puedan ir surgiendo más allá del día a día de trabajo que realiza cada persona. Los cambios a



introducir propuestas por las diversas áreas se evalúan en las reuniones de todos los comités, que es donde se decide su implementación.

Pese a que en Comex se impulsa la delegación de responsabilidades y la adaptación al cambio, debido a la estructura organizativa actual, expandir esta delegación de responsabilidades hacia los niveles más bajos no ha sido fácil, aunque la empresa fomenta e induce la adaptación al cambio a través de la promoción profesional del personal, estimula al personal a trabajar en otras tecnologías o tipologías de proyectos, e intenta, al mismo tiempo, obtener perfiles multidisciplinares.

Algo parecido sucede con la fluidez de la comunicación, la cual no es del todo eficiente. Aún así, el grado de apertura a la participación en los procesos de innovación dentro de la empresa es elevado, permitiendo al personal desarrollar su capacidad creativa e innovadora de diversas maneras, lo cual no los exime de que, cada vez más, se utilicen nuevos procedimientos y metodologías de trabajo más normalizados y más estandarizados. De hecho, aunque actualmente la estructura de la empresa es de tipo funcional, la tendencia es llevarla hacia una estructura matricial.

5. La estrategia de la empresa

Si bien Comex se plantea desarrollar su propio Plan Estratégico, hoy en día no existe de una manera formal debido, en gran medida, a la tipología de proyectos que desarrollan y al entorno de mercado tan volátil que se ha presentando. En lugar de ello, Comex cuenta con un plan anual sobre el que se recogen todos los aspectos relevantes de la empresa (tales como áreas, indicadores básicos de gestión, etc), y al que se le da un seguimiento mensual. Aún así, Comex tiene previsto desarrollar su propio Plan Estratégico en el año 2011 a fin de plantearse nuevas estrategias de competir en el mercado. En el aspecto del crecimiento, durante los primeros cuatro años se ha dado más a nivel interno, mientras que, durante los últimos dos años, el crecimiento se ha debido en gran medida a las alianzas y colaboraciones externas.

La estrategia seguida hasta hoy por Comex para competir en el mercado ha estado basada en la diferenciación y segmentación. No obstante, el hecho de encontrarse muy próxima a sus principales clientes le permite ofrecer sus productos y servicios a precios más asequibles que los de sus competidores.

6. Conclusiones

Comex se ha consolidado como una de las principales empresas con mayor proyección para Aragón y su entorno en el desarrollo de actividades de consultoría y servicios, infraestructura y desarrollo de producto en el ámbito de las TI. Cuenta con un modelo de negocio constituido por tres vértices (factoría de software, outsourcing y productos especializados) con una amplia oferta de productos y servicios. Más de 250 clientes constituyen el aval que acredita la solvencia profesional de esta empresa.



Para Comex la tecnología no constituye el elemento clave de su estrategia, la cual se basa en ofrecer soluciones más que tecnología. De esta manera, la empresa ha logrado enfocar sus soluciones propuestas desde diferentes perspectivas válidas. De hecho, para lograr tal fin, Comex ha intentado que el grado de cohesión entre los diferentes campos de actividad sea lo más elevado posible, orientándose a mantener la empresa integrada a través de gestionar las operaciones desde un punto de vista de los proyectos, más que de los productos. Para conseguir todos estos objetivos, Comex está tratando de cambiar su estructura desde un enfoque funcional hacia un enfoque matricial.

7. Clave del éxito: enfoque en proyectos y orientación al cliente



Los dos factores clave que han hecho que Comex sea exitosa, hoy en día, son el enfoque de proyectos y la orientación al cliente. Ambos enfoques han hecho que Comex provea soluciones, indistintamente de la tecnología que utilice. De este modo, si bien es cierto que Comex domina diversas tecnologías, lo que realmente saben hacer es gestionar todo el ciclo del proyecto, desde el momento en que el cliente identifica un problema, o en el que tiene una necesidad, hasta que se cierra ese ciclo con la implantación y la puesta en marcha de la solución.

De tal manera que, para las empresas que utilicen dicho enfoque de colocar al cliente en el centro y utilizar una metodología que posibilite implementar distintas tecnologías, les permitirá encauzar las diversas soluciones tecnológicas propuestas desde diferentes opciones válidas; además de implicarse y gestionar de una manera eficiente sus recursos desde el mismo inicio del proyecto hasta su posterior entrega, y ofrecer al mismo tiempo productos y servicios de alto valor añadido. Lo que supondrá para el cliente un alto nivel de compromiso (y confiabilidad) en el logro del alcance de su proyecto, más allá de los acuerdos que se hayan establecido.

7.1. Otras claves

Sin lugar a dudas, Comex ha sabido explotar el conocimiento derivado de sus experiencias anteriores a través de su modelo de negocio. De hecho, la estrategia de crecimiento utilizada (no formalizada) a través, primero, de la creación de capacidades internas y, posteriormente, mediante las alianzas de colaboración con otras empresas han servido a Comex para hacer crecer su negocio tanto en volumen como en conocimiento.

El hecho de considerarse a sí mismos con una empresa generalista les ha permitido aprovechar todas las oportunidades que se han presentado en el mercado, ofreciendo sus servicios a un amplio rango de sectores. Más aún, la diversificación de sus servicios (factoría de software, outsourcing, productos especializados) ha servido para mantener un modelo de negocios sostenible y adaptado a los cambios del mercado.