

Trabaje fuera de la oficina, por favor

Antonio Luis Flores Galea

Resumen

Es un hecho que el espacio de una oficina supone, además de un coste para la empresa, una reducción de libertad para los empleados y los procesos en los que están involucrados. En este artículo se plantean las claves para hacer atractivo y exitoso un proyecto de movilización de procesos en la empresa, el gran fenómeno que está cambiando los hábitos de trabajo actualmente y que viene impulsado por el enorme esfuerzo en nuevos desarrollos que fabricantes, operadores de telecomunicaciones y empresas desarrolladoras de software están realizando para ganar una posición de liderazgo en este mercado.

Qué es verdaderamente la movilidad

En nuestro entorno estamos ya muy acostumbrados a encontrar dispositivos móviles, desde el clásico teléfono de uso personal hasta dispositivos cada vez más pequeños y con mayor funcionalidad. Capacidad multimedia, sincronización inalámbrica, mensajería instantánea o redes sociales son conceptos asociados a ellos y ampliamente utilizados por las personas y los medios de comunicación a diario, probablemente acompañados de algún concepto innovador o noticia para quien los oye, sea por primera vez o no.

Y es que, en el mundo actual, ya no tienen cabida aquéllos que se escondían tras una mesa llena de papeles, aquéllos que para conversar debían reunirse en la plaza o en un bar o, incluso, aquéllos que para buscar información se encerraban en un archivo o una biblioteca durante horas, escudriñando libros y manuscritos. Todos, en mayor o menor medida, hemos encontrado útiles los principios básicos de la movilidad:

- Disponer de un mayor número de recursos en un determinado momento.



- Independización entre trabajo y lugar de realización del mismo.
- Menor número de dispositivos o herramientas necesarios para realizar el mayor número de tareas.
- Capacidad de comunicación y colaboración con terceros, independientemente de la tecnología utilizada.

Visto esto, la movilidad pasa por puntos como la simplificación de las tecnologías de comunicaciones y su acercamiento al público en general, así como la utilización de las mismas para suplir carencias actuales o sustituir hábitos de trabajo comunes, o incluso cuestiones tan asentadas en nuestra actual cultura como que un empleado deba tener una mesa asignada y reservada en la oficina para poder trabajar con normalidad. En un apartado de este artículo se analizará, de hecho, este punto y se verá cómo ya existen empresas donde estas reglas han cambiado totalmente.

Por qué nos atrae la movilidad

Comencemos por analizar por qué la movilidad resulta atractiva para la empresa e incluso para el propio empleado. Es perfectamente conocida la resistencia al cambio que todo proceso innovador en la empresa debe afrontar, en relación con las personas involucradas en el mismo.

Las primeras experiencias en movilidad, hace ya más de cinco años, resultaron ser un fracaso para la mayoría de quienes las emprendieron: usuarios poco diestros en la utilización de esos dispositivos tan pequeños, personas con “dedos muy gordos”, procesos informáticos que obstaculizaban la actividad diaria de los empleados, donde costaba mucho más tiempo introducir un pedido *on-line* que escribirlo en un formulario de papel y enviarlo por fax... Probablemente todos hemos experimentado u oído algo de esto en nuestro pasado no muy lejano.

Sin embargo, la situación está tornándose diferente en la actualidad. Encontramos usuarios fanes de BlackBerry, empleados que critican el arcaísmo de determinados procesos de la empresa, que le hacen consumir tiempo, acudir a la oficina inútilmente para entregar o recoger cierta documentación, o incluso aquéllos que tratan de acomodar sus propios dispositivos de última generación y de uso personal para optimizar su trabajo diario.

¿Qué atrae a un empleado de todo este nuevo escenario móvil?

Inicialmente cabe pensar en la mayor flexibilidad para realizar su trabajo. Puede hacer gran parte de su trabajo desde casa o en las instalaciones de sus clientes, puede tener acceso a toda la documentación relevante desde cualquier parte, lo que evita tener que acudir a un determinado lugar para realizar una determinada tarea.

Comparándolo con el mundo de los medios de transportes, digamos que preferimos nuestro coche al metro para poder ir a cualquier lugar en cualquier momento, aunque esto suponga un trabajo extra por nuestra parte —conducir— o incluso tiempos mayores —atascos.

Otra ventaja para el usuario es la posibilidad de disfrutar de un valor añadido con la nueva solución. Por ejemplo, si se le equipa con una BlackBerry o PDA, podrá configurarla para recibir no sólo su correo corporativo, sino también todas sus cuentas de correo electrónico personales. También podrá navegar por Internet para consultar la cartelera del cine durante una cena con sus amigos un viernes por la noche, para planificar la tarde del sábado. Son detalles “sin importancia”, que no suponen un coste añadido para la empresa —recordemos que las soluciones de movilidad se ofrecen en España con una tarifa plana habitualmente— y que, sin embargo, constituyen un punto de apalancamiento muy fuerte para la buena aceptación en la implantación de un proyecto de movilidad.

No se deben olvidar tampoco, de cara a la implantación de una determinada tecnología, los resultados de los esfuerzos de las descomunales campañas de marketing de algunos fabricantes y operadores. Probablemente un usuario al que le ofrecamos un I-phone o una BlackBerry como herramienta de trabajo los aceptará mucho mejor que si le ofrecemos un terminal totalmente desconocido para él.

Por último, adentrémonos en lo más profundo de la mente humana para entender los motivos por los que la tecnología móvil atrae a los hombres y mujeres. Y digo a los hombres y mujeres no por seguir esta corriente promovida últimamente por los políticos —quizás entonces debería haber dicho hombres y hombros o mujeres y mujeres, u hombros y mujeres, no lo sé—, sino porque la mente funciona de manera diferente para unos y otras.

Por ejemplo, Orange lanzó hace un par de meses la nueva BlackBerry Pearl rosa, con la absoluta peregrinidad de todos los que pertenecemos al sexo mas-

culino. Sin embargo, está arrasando en el mercado femenino, quizás porque los hombres buscamos algo más *exótico* en cuanto a funcionalidad (aunque sólo se trate de permitir poner el escudo de nuestro equipo de fútbol como fondo de pantalla) y ellas prefieren algo más *estético*.

Los fabricantes están realizando grandes esfuerzos en este sentido, cuidando no sólo la funcionalidad y el color de los terminales, sino también su aspecto, como la nueva PDA de HTC, denominada “Diamond”, donde se combina tanto un diseño innovador como una interfaz para navegar, escuchar música o ver nuestro álbum de fotos deslizando un dedo por la pantalla.

Nuestra ansia de poder, de control de las situaciones, de llamar la atención o de seducir a los demás se alinean tras la máxima que nos conduce a *desear* la movilidad. Los fabricantes ya están actuando en consecuencia.

Por qué nos resistimos a la movilidad

Hay situaciones en las que, en cambio, las empresas o los usuarios se resisten a utilizar la movilidad, véanse algunas:

- Casos en los que la movilidad exige un proceso de aprendizaje complejo.
- Situaciones en las que el dispositivo utilizado no es acorde a la naturaleza del trabajo que se realiza.
- Proyectos en los que sólo se busca el beneficio de la empresa y no del empleado.
- Escenarios en los que el usuario debe llevar una multitud de equipos simultáneamente para realizar varias funciones.
- Situaciones de boicot promovidas por determinados colectivos interesados en la no implantación de las nuevas tecnologías (aunque sea una situación poco racional, se da en algunos casos).

Analicemos cada una de ellas a continuación:

A. Es importante que la adopción de la tecnología móvil se haga gradualmente y con el *feedback* del propio usuario. Lo que puede ser una solu-

ción excelente para los departamentos de informática o producción de una empresa puede ser nefasta para los usuarios finales. Es crucial analizar el perfil de usuario del que se parte y huir de las “*killer applications*”¹. Es muy común plantear un proyecto de movilidad desde una situación inicial en la que no existe ésta o se dispone de una solución muy básica de movilización y, en cambio, se pretende alcanzar un nivel de movilización muy avanzado en una única fase de desarrollo. Esto, además de exigir mayores recursos, conllevará una mayor dificultad de adaptación por parte de los usuarios, que en la mayoría de los casos conduce a un fracaso del proyecto o una implantación muy ralentizada. Resulta mucho más eficiente comenzar por un proyecto en el que, por ejemplo, sólo se dota al usuario de la función de correo electrónico en el móvil para, posteriormente, implantar una solución de reporte de actividad, consulta de stock o realización de pedidos a través de éste.

B. Respecto al tipo de dispositivo más adecuado para una determinada tarea, es conveniente resaltar la gran gama de equipos disponibles actualmente en el mercado:

- Teléfonos con funcionalidad añadida, o *smartphones* (BlackBerry, series N y E de Nokia, HTC).
- PDA, o agendas electrónicas con pantalla táctil, y conexión a la red telefónica para realizar llamadas y conexiones de datos (HTC, HP).
- Dispositivos para dotar de conectividad a la red móvil de datos de banda ancha (3G) a un PC (módems o tarjetas PCMCIA de Huawei, Option o Sierra Wireless).
- PC de reducido tamaño y con el módulo de conectividad a la red 3G integrado, denominados UMPC² (Airis, y algún otro fabricante).
- Terminales de características específicas para un determinado uso, denominados “*rugerizados*”, en el argot de esta disciplina (Intermec y otros fabricantes).

Es posible encontrar un gran número de terminales. En algunas ocasiones, incluso encajarán difícilmente en la clasificación descrita. Por ello, es conve-

¹ Se denominan así a las aplicaciones que son consideradas como la mejor solución a un problema determinado.

² Siglas de *Ultra Mobile PC*, para hacer referencia a la facilidad de transporte y conexión a Internet de estos equipos.

niente analizar cuál es el que mejor se ajusta para cada aplicación en concreto y para el perfil de usuario que lo va a utilizar. En este sentido, conviene tener presentes algunas consideraciones:

- **Duración de la batería:** es quizás el parámetro más importante en cuanto a la toma de decisión. Si el usuario va a utilizar el dispositivo en el coche o en salidas eventuales de su casa u oficina no será crítica una duración amplia de la batería. Sin embargo, si se prevé que el usuario haga un uso intensivo del equipo durante toda su jornada laboral y no va a disponer de fuente de alimentación cercana —la toma de mechero de su vehículo, por ejemplo—, será crucial garantizar una autonomía suficiente.

Normalmente la duración de la batería va enlazada al peso del dispositivo y al tamaño de la pantalla, así como al tipo de conectividad que utiliza —el acceso a la red 3G requiere un mayor consumo de batería que el acceso a la red GPRS.

- **Tamaño y formato de la pantalla:** podríamos decir que existen dos tamaños tipo en el mercado: el que incorporan los ordenadores portátiles o UMPC y el que incorporan los *smartphones*, PDAs y dispositivos *rugerizados*. La primera gama suele rondar entre las 8 y las 15 pulgadas de longitud de diagonal, mientras que la segunda suele rondar entre las 2,5 y las 5 pulgadas. Evidentemente, el tamaño de pantalla limitará el uso que se le puede dar al dispositivo: a mayor pantalla, mayor facilidad para ejecutar múltiples aplicaciones de distinta naturaleza. A menor tamaño, mayores adaptaciones se deberán realizar en la aplicación que queramos movilizar, para que los formularios sean legibles y muestren sólo la información que el usuario necesite en cada momento.
- **Interfaz de entrada:** esto no es más que el mecanismo por el que el dispositivo puede recibir órdenes o información de la persona que lo utiliza. Es posible encontrar equipos con o sin teclado, algunos con pantalla táctil y otros con reconocimiento de voz. Adicionalmente, existen complementos específicos, como los sensores de tacto de las PDAs de HTC o el *trackball*³ de los *smartphone* de BlackBerry.

En cuanto al teclado, es posible encontrar dispositivos con un teclado similar al de los ordenadores (denominado “QWERTY”), como el típico de un teléfono móvil (denominado “ABCD”) u otros más específicos, como el que RIM —fabricante de los equipos BlackBerry— ha patentado para sus terminales más pequeños, que denomina *SureType*TM y que presenta la forma de un teclado QWERTY normal, pero donde cada tecla del terminal representa dos teclas del teclado del ordenador (por ejemplo, hay una sola tecla para las letras QW). Al pulsar la tecla una vez, obtenemos la “Q” y al pulsarla una segunda vez, la “W”.

El uso del teclado suele ser bastante bien aceptado por los usuarios, mientras que la introducción de información mediante pantalla táctil, aunque a priori pueda parecer más avanzado y flexible, suele tener grandes detractores en el día a día.

- Otras consideraciones, como la robustez física del dispositivo o el sistema operativo y plataforma que utiliza, también serán decisivos para la toma de una decisión fundada. Una solución basada en servicio BES de BlackBerry, por ejemplo, permite la gestión y administración remota completa de los terminales por el administrador de IT, solución que también existe para terminales que funcionen con el sistema operativo Windows Mobile —aunque económicamente mucho más costosa—, denominada MSCMDM (*Microsoft System Center Mobile Device Manager*) y que para terminales Symbian (Nokia, Sony-Ericsson...) requiere de la solución *Afaria*, de costes absolutamente prohibitivos, si no estamos embarcados en un gran proyecto para una multinacional.
- C. Respecto a la motivación del empleado, hemos de tener presente que el dispositivo móvil se suele utilizar fuera de la oficina, cuando el empleado no se encuentra en un entorno controlado y actúa en mayor medida conforme a sus hábitos y actitudes personales. Por ello, el proyecto de movilidad debe buscar no sólo un beneficio para los resultados de la empresa, sino que debe aportar también un beneficio para él, de manera que el dispositivo se convierta en un accesorio de su vida personal. Per-

³ Se trata de una bola que rueda en cualquier dirección y que, adicionalmente, puede ser apretada.

mitirle el uso de direcciones de correo personales o el uso de la cámara de fotos son dos medidas muy básicas para conseguirlo, pero también proporcionarle un terminal con el que pueda chatear con sus hijos en tiempo real o utilizarlo como navegador en sus viajes de fin de semana.

D. Es muy habitual incorporar la movilidad como algo adicional a lo que ya se tenía. De esta manera encontramos personas que deben utilizar un teléfono móvil para hablar, un lector de infrarrojos para tramitar recogidas o entregas, un sistema de rutas instalado en el vehículo, una emisora dentro de él para comunicarse con otros compañeros y la central y, adicionalmente, una PDA para el nuevo proyecto de movilización de la aplicación de reporte y consultas de stock. Esto no resulta cómodo para la persona, por lo que tenderá a hacer muy poco uso de la aplicación, e incluso a tratar de que el proyecto fracase.

En su lugar, existen en el mercado terminales que, en un mismo dispositivo de tamaño reducido, permiten realizar prácticamente todas estas tareas. BlackBerry es un buen ejemplo de ello, existiendo incluso carcasas (conocidas en el argot como “camisas”) para dotarla de mayor funcionalidad (lectores de infrarrojos, RFID, huella dactilar). La elección de un dispositivo adecuado, además de reducir el número de equipos que debe transportar el usuario, reducirá además los costes de mantenimiento y la complejidad del conjunto.

E. Mención especial merecen los usuarios que se caracterizan por boicotear sistemáticamente el proyecto de movilidad, al igual que cualquier otro proyecto innovador en la empresa. No obstante, hay que tener muy en cuenta que muchas veces se asocia este perfil a un empleado que rechaza el proyecto por alguna de las razones antes mencionadas. Aquí no consideramos a éstos, sólo a las personas que boicotean el proyecto sistemáticamente.

Para controlar estas situaciones debemos garantizar varios puntos:

- El sistema dispondrá de un sistema de logs (históricos) que permita identificar quién ha hecho qué en cada momento, para perseguir conductas no tolerables.
- Debe existir un plan de “no movilidad” que penalice a aquellos usuarios que muestren su

enérgico interés por no utilizar la nueva herramienta. Por ejemplo, no ofrecer soporte sobre la solución anterior a partir de una fecha o incentivar el uso de la movilidad mediante premios a los empleados que más pedidos tramiten a través de la herramienta.

- Establecer una política de *destrucción* de terminales: aunque se disponga de seguro de reposición a través del operador o el proveedor, internamente debería imponérsele al usuario un máximo de averías, tras el cual se le invitará a pagar el nuevo terminal o a trabajar sin él, por los procedimientos primitivos.

La información en cualquier parte

Probablemente el mayor atractivo de la movilidad provenga de poder disponer de casi cualquier tipo de información en cualquier lugar del mundo. Es interesante, por tanto, realizar un análisis previo de la situación empresarial o profesional, según el caso, desde el punto de vista de procesos. Algunas preguntas que nos pueden servir de guía para este análisis son:

- ¿Cuáles son los procesos que más tiempo requieren en mi negocio?
- ¿Qué tareas requieren la intervención coordinada de mayor número de personas en la empresa?
- ¿Quiénes son las personas que más tiempo pasan fuera de la oficina y en qué procesos intervienen?
- ¿Qué actividad empresarial se desarrolla con terceros y qué hitos o trámites sería conveniente certificar y controlar en tiempo, para garantizar la calidad de los resultados?

Todo esto nos conducirá con mayor o menor precisión a uno o varios proyectos de adaptación de los procesos a la movilidad. Atendiendo a mi experiencia, los más típicos suelen ser:

- Extender al dispositivo móvil la gestión de flujos de aprobaciones por parte de directivos o mandos intermedios (créditos, ofertas, asignación de efectivos, horas extra...).
- Acceso desde el dispositivo móvil a información sobre stock de material, precios o valoración cambiante de productos o servicios y cuadros de mando para conocer las ventas o los parámetros principales del negocio, entre otros.

- Gestión de alarmas técnicas de una planta, seguimiento de un plan de ventas o verificación y corrección de determinados controles de calidad sobre los procesos.
- Registro de intervenciones y relaciones con otras empresas. Al igual que cuando uno llama a un teléfono móvil lo hace porque quiere hablar con una persona en concreto, el dispositivo móvil está tomando este carácter de autenticador para la certificación de quién realiza qué acción sobre un sistema. Existen casos en los que se llega al extremo de que el dispositivo móvil habilita recursos de la empresa a su portador. Un caso curioso es cuando se instala un corte de encendido en un vehículo de transporte y éste se activa al seleccionar una opción de una aplicación en un dispositivo móvil, que además verifica que el manos libres del vehículo se encuentra enlazado. De esta forma se comprueba que cada conductor conduce el vehículo asignado, y se evitan errores y suplantación de identidad.

El puesto virtual

Uno de los puntos fuertes de la movilidad es que, en su punto más maduro, permite que el empleado pueda realizar todas sus funciones sin necesidad de un puesto fijo en la oficina. La idea no es que el empleado deba trabajar en casa forzosamente —lo que podrá hacer en multitud de ocasiones—, sino que cuando llegue a la oficina no necesite disponer de un sitio *reservado* para él. El famoso sistema de taquillas y puestos libres en el aula, utilizado en la universidad, puede ser aplicado muy eficazmente en la empresa, y no hace falta que haya muchas personas en una oficina.

Para ello es necesario implementar lo siguiente:

- Un dispositivo denominado “digital sender” o multifunción con capacidad de envío por correo. Cuando alguien reciba información en papel, la escaneará en él y la recibirá en su buzón de correo electrónico evitando, por tanto, la necesidad de disponer de archivadores en su escritorio. Muchas fotocopiadoras actuales incorporan la capacidad de enviar por correo electrónico.
- Una extensión telefónica fija con tecnología IP, que permita al usuario introducir su código de extensión y contraseña cuando se sienta en algún puesto. Esto le permitirá sentarse en cualquier puesto libre y no necesitar uno concreto.

- Un ordenador portátil, o una combinación mejor si debe estar bastante tiempo fuera de la oficina: un UMPC y un monitor de 15 ó 17 pulgadas en cada puesto virtual.
- Una toma de red en cada puesto virtual o, mejor, una red inalámbrica (WiFi), que permita conectarse a la intranet corporativa desde cualquier lugar.
- Tomas de enchufe a ras de la mesa, para que pueda conectar su ordenador o su dispositivo móvil con facilidad.

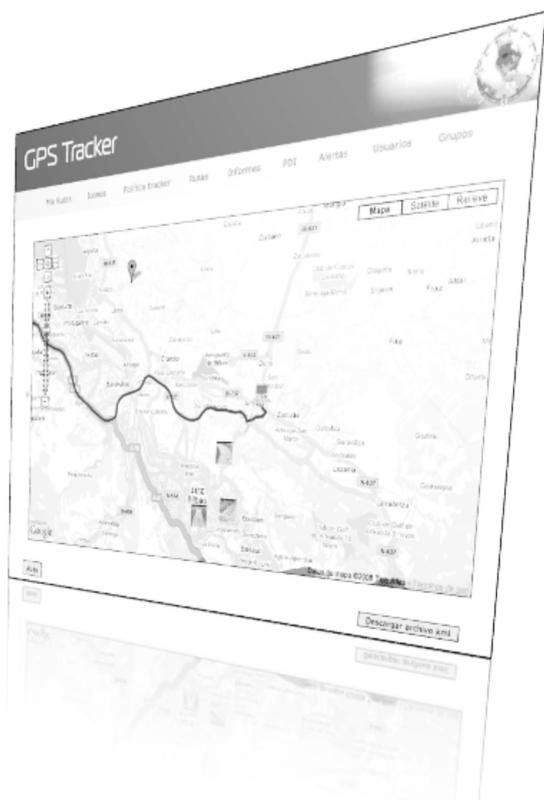
Esto permite, además de reutilizar puestos y no requerir, por tanto, un espacio para cada persona, otros beneficios implícitos:

- Flexibilidad para que varios empleados puedan celebrar minirreuniones en sus puestos, sin necesidad de utilizar las salas de reuniones, con el consiguiente ahorro de espacio adicional.
- Obligación a que todos utilicen el soporte electrónico como alternativa al soporte en papel, lo que reducirá drásticamente el gasto en papel y tóner de las impresoras.
- Posibilidad de mantener determinadas áreas de la oficina sin iluminación o climatización cuando no están siendo utilizadas, concentrando a todos los empleados en una zona.
- Posibilidad de que los empleados puedan trabajar en cualquier oficina de la empresa como si se tratara de su lugar habitual de trabajo.
- Flexibilidad ante el aumento o disminución de la plantilla de cada departamento, al no requerirse una redistribución de puestos ni adaptación de los espacios de trabajo.

Como se puede apreciar, la política de utilizar puestos virtuales no está explícitamente ligada al uso de tecnologías móviles, pues hasta ahora no se ha mencionado prácticamente la necesidad de estos dispositivos, salvo eventualmente los UMPC. Sin embargo, la movilización de los procesos es lo que permite sacar el máximo partido precisamente a esta política, pues siempre será habitual que un cierto porcentaje de los empleados se encuentre trabajando fuera de la oficina, lo que hará más evidentes los beneficios de una solución con puestos virtuales.

Localizados

Una de las aplicaciones móviles que más éxito están teniendo actualmente es la de localización del terminal mediante la red de posicionamiento glo-



Nuevos dispositivos, nuevos hábitos sociales

Para finalizar el estudio sobre la movilidad en la empresa debemos ser conscientes de que los hábitos sociales son modificados frecuentemente por los nuevos dispositivos que van apareciendo en el mercado. Por ejemplo, la existencia de los SMS permite ahorrarnos llamadas y establecer una comunicación rápida y unidireccional en algunos casos, además de resultar un mecanismo para avisarnos de que ha terminado la reparación de nuestro coche o recordarnos la dirección del hotel donde tenemos nuestra reserva justo la noche anterior.



bal, GPS. Existen ya equipos de múltiples fabricantes en el mercado (HTC, Nokia, RIM⁴) que disponen de receptor GPS integrado en el terminal e, incluso, algunos como RIM, han hecho posible gestionar este receptor de manera remota por una aplicación de localización, de manera que solamente se ponga en funcionamiento durante unas décimas de segundo cada minuto, para recoger la posición geográfica del terminal y transmitirla al servidor central, con el considerable **ahorro de batería** que esto aporta, y que ha sido siempre el punto débil de este tipo de soluciones.

Las aplicaciones de localización pueden hacer uso de una cartografía específica (por ejemplo, la de Teleatlas, como la mayoría de los navegadores que hay disponibles para el coche) o utilizar la interfaz que proporciona Google para hacer uso de sus aplicaciones Google Earth y Google Maps.

Según el proveedor de la solución (Realpos, Innova Telecom, NHT Norwick, Satdata, Zenithal, entre otros) tendremos informes más o menos detallados, función de cartografía inversa⁵ y precios diferentes, aunque la mayoría opta por una solución de cuota mensual por usuario o por grupo de usuarios localizados.

En el futuro próximo se esperan nuevos cambios de hábitos debidos a esta evolución tecnológica de los dispositivos y redes de comunicación, sobre todo gracias a dos tecnologías muy influyentes: la localización (GPS) y la banda ancha móvil (3G). Respecto del primero se podría imaginar un escenario donde nuestro móvil nos avisara si pasamos cerca de un establecimiento con promociones en nuestros productos "favoritos", o cerca de una de las personas de nuestra libreta de contactos. Haciendo menos uso de la imaginación, encontramos soluciones como la de "pay as you drive", que ya está extendida en países como EEUU, Francia o Italia, y que en España está comenzando a entrar ahora. Consiste en dotar a un vehículo de un GPS interno que hace las veces de tacógrafo para la compañía de seguros, que podrá aplicarnos una bonificación adicional si hacemos una conducción más segura (sin excesos de velocidad,

⁴ RIM es la empresa que comercializa las soluciones basadas en dispositivos BlackBerry.

⁵ Se denomina así a la funcionalidad que nos suministra en el informe el nombre y número de la calle a partir de la posición GPS que suministra el terminal.

por vías más seguras, en horarios menos conflictivos). En cuanto a los servicios 3G, encontramos servicios *lógicos*, como poder tener la TV en el móvil, pero también otros más complejos, como el poder disponer de los mapas del navegador en 3D y descargarlos en tiempo real, con datos sobre atascos, obras o inclemencias meteorológicas.

Como conclusión se puede decir que, aunque la mayoría de tecnologías involucradas y servicios asociados a la movilidad han estado disponibles en el

mercado desde hace ya algunos años, ha sido durante los últimos dos años cuando realmente hemos comenzado a presenciar su aplicación práctica y viable, en términos de retorno de la inversión, de proyectos concretos. Toda empresa, sin excepción, deberá considerar en los próximos años una solución de movilización de sus procesos para poder permanecer en el marco de la competitividad que exige el mercado. La pregunta que cabe hacerse es si será suficiente la oferta de expertos y proveedores en este campo para la gran demanda que se aproxima.