

TITULO: "El paradigma de la productividad: BPM colaborativo"

Buenos días a todos. Muchísimas gracias por estar con nosotros. Vamos a comenzar ya, aunque todavía faltan personas que se irán incorporando a medida que vayan llegando.

Permitidme que ponga en antecedentes a quienes es la primera vez que asisten a este tipo de actos de Autelsi. La Comisión de Desarrollo de la Sociedad de la Información, de la que soy Presidente desde hace algunos años, organiza alrededor de seis foros como éste al año. De entre todas las ideas que surgen en la Comisión, siempre se escoge un tema diferente que sirva para plantear retos, oportunidades y que tenga un impacto en el desarrollo de la economía y una mejora de la productividad, eficiencia y eficacia.

La idea es debatir sobre un tema en particular para llegar a conclusiones que nos permitan plantearlas en donde corresponda para aumentar la sensibilidad en la Sociedad, en las empresas y en los organismos.

Siempre contamos con un Patrocinador, que es el que aporta los medios económicos para celebrar el evento. Por regla general, abre el Foro bien el Patrocinador, bien una persona que destaque por sus conocimientos en el tema a tratar, con una introducción de alrededor de cinco minutos. A continuación se mantendrá un debate por orden, seguido de otro debate abierto para que todos participemos, solicitando el oportuno turno de palabra. Mi misión como Moderador: D. José Luís Solla: será la de conducir el acto.

Este Desayuno de Trabajo tiene una duración de dos horas. Comienza a las 09'00h. y termina a las 11'h. Solemos cortar entre 10 y 15 minutos antes del final para poner en común las conclusiones. El contenido de esta reunión se colgará en la Web de Autelsi y puesto que los periodistas suelen buscar la noticia, esperamos que nuestras conclusiones sirvan para algo.

A las 10'00h. deberé abandonar la reunión para llegar a tiempo al aeropuerto. Enrique Martín me sustituirá en la segunda parte. Os pido disculpas por ello, pero no he podido solucionarlo de otra manera.

Os rogaría que utilizéis el micrófono para hablar, ya que estas reuniones se graban y después se transcriben con el objetivo de no perder algún detalle importante que pudiera ser de interés para los lectores de la Web. Por supuesto, si alguien se arrepiente de haber dicho algo, no tiene más que hacérmelo saber para no incluirlo en la Web.

Me presento. Soy José Luís Soya y presido EMC para España y Portugal. Mi función es presidir la Comisión de Desarrollo de la Sociedad de la Información de Autelsi, que como sabéis es la Asociación de Usuarios de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información en España.

- Muchas gracias, José Luís. Mi nombre es Enrique Martín. Soy Director de Tecnología de BEA Systems España. Patrocinamos este Desayuno y nuestra misión hoy aquí es la de conocer y recepcionar vuestras opiniones y diferentes puntos de vista.
- Mi nombre es Oswaldo Sánchez. Soy responsable comercial para el sur de Europa de Bea Systems. Estoy encantado de estar hoy aquí y espero que seamos capaces de sacar buenas conclusiones de todo cuanto hablemos.
- Soy Miguel Ángel Gómez, Analista de Sistemas en el Ministerio del Interior. Estamos trabajando en un proyecto sobre un sistema integral para la protección de víctimas de violencia de género contra las mujeres. Vengo en sustitución de mi jefe, que era quien estaba invitado, pero estoy encantado de estar aquí.
- Perdón por el retraso. Soy Raúl Burgos, Director de Sistemas de Bankinter.
- Soy José Luís Sanz. Trabajo en el área de arquitectura empresarial en El Corte Inglés.
- Soy Jorge Barallat, Coordinador de Área en la Dirección General para el curso de la Administración Electrónica del Ministerio de Administraciones Públicas. Una de las asignaturas de esta legislatura es desarrollar la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Carlos Maza. Subdirector General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Aparte del BPM tenemos productos y procesos que aplicamos, sobre todo, en el área de las comunicaciones que luego comentaré.
- Soy Ramón Estradé, Director de Producción de Carrefour.
- Paloma Herranz, Directora para España y Portugal de sistemas de implantación de BPM, gestión documental, gestión de contenidos, de EMC
- Ricardo Labarga. Llevo la Dirección Comercial de grandes cuentas en Dell, para empresas de más de 10.000 empleados en Europa.
- Buenos días. Soy Luís Manuel López, Director de Operaciones de Autelsi. Quería agradecer vuestra asistencia, la ayuda de BEA Systems en calidad de patrocinador y a la Comisión por la organización de este tipo de Desayunos de Trabajo, en beneficio de todos los socios de la Asociación.
- Luís Miró. Director de Estrategia e Innovación de Sistemas de Endesa. Nos encargamos también de la arquitectura tecnológica de sistemas de las comunicaciones de la propia compañía.

Moderador: D. José Luís Solla:

Gracias por vuestras presentaciones. Antes de comenzar, permitidme una reflexión. En la historia siempre se comienza por la innovación tecnológica, seguida por una innovación de procesos que es lo que permite a las empresas mantener su eficacia y eficiencia al mismo tiempo. Por lo tanto, es un tema candente y recurrente.

Por favor, no vendamos producto. Dejemos que después el producto se venda sólo. Enrique, cuando quieras.

Enrique Martín (Bea Systems):

Muchas gracias. Como decía José Luís, el tema de BPM es un tema recurrente desde hace mucho tiempo. La percepción que tenemos como proveedores por parte de los clientes, es que hay un gran interés por este tipo de tecnologías. Debemos ver cómo también la Web 2.0 impacta en lo que debería ser el BPM colaborativo, que es el tema de debate de hoy.

Posiblemente por ello sería interesante preguntarse ¿por qué están ahora tan en boga las tecnologías de BPM si, como decía José Luís, es un tema recurrente? Posiblemente sea porque ahora estamos planteándonos el BPM colaborativo.

El BPM es un elemento clave en la transformación de la empresa. En el caso de las Administraciones Públicas, también es muy interesante pensar que toda la tramitación electrónica deba asentarse en una herramienta de BPM.

También debemos analizar cuáles son los catalizadores o inhibidores para hacer realidad esta promesa. Aunque nos basemos en experiencias, lo cierto es que todavía estamos bastante lejos de tener todos los procesos totalmente motorizados, que el área de negocio pueda manipular los procesos de forma rápida, etc. Creo que los inhibidores se relacionan con temas de organización y culturales, en el sentido de que hay que cambiar el propio enfoque de los sistemas de análisis y de información con respecto a la innovación.

En calidad de proveedores, a nosotros nos gustaría conocer vuestra opinión con respecto no sólo a la tecnología, sino también al cambio de mentalidad por cuanto a la metodología, a la organización, al impacto cultural, etc.

Cuando hablamos de BPM, es como si le estuviéramos organizando el trabajo al usuario por medio de bandejas. Uno de los cambios fundamentales de los sistemas de BPM es pasar de la orientación a la transacción pura y al proceso. Desde el punto de vista del usuario eso significa pasar de un menú a transacciones, que sabe que para llegar a algo en concreto tiene pasar por cuatro o cinco fases, a un trabajo que le viene dirigido por unas bandejas. Parece una simplificación, pero conceptualmente es así.

Es posible que las expectativas del usuario sean distintas. Si vemos la evolución que está teniendo la Web social, no sabría decirlo, pero creo que se aprecian bastantes

cambios. En el BPM hay un gran componente de gestión documental, no sólo solicitudes de clientes, sino información de interés que proporciona el propio BPM entre los distintos intervinientes y que también puede ser auditada.

¿Cómo conjugar la Web 2.0 con el BPM? Para mí es una incógnita y por ello me gustaría conocer la opinión de los asistentes.

Otro tema de interés es el enorme gap que tenemos en cuanto a los sistemas actuales. El paradigma que tenemos es que esto va a evolucionar y nos va a permitir ser flexibles, pero siempre partiendo de la situación actual. No es cuestión de tirar todo cuanto tengamos y volvamos a empezar. Algunos sistemas funcionarán mejor que otros, pero ahí está nuestra función y nuestra lógica.

¿Cómo podemos pasar de esos sistemas a algo que sea orquestable dentro de BPM, como puede ser la adopción de SOA? Es cuestión de encapsular la lógica que tenemos hoy en un servicio tipo Web para visualizarlo. Esto que parece sencillo desde el punto de vista de la tecnología, tiene un impacto tremendo desde el punto de vista de metodologías y de organización.

He lanzado temas de inhibidores, de SOA, de Web 2.0, de evolución hacia nuevos sistemas de información. No sé si he consumido mis cinco minutos.

Moderador: D. José Luís Solla::

Enrique, muchas gracias.

Oswaldo Sánchez:

Enrique ha hablado del BPM colaborativo. Creo que el BPM colaborativo en la Web es una evolución clara de estos nuevos procesos. Los sistemas BPM han llegado a un punto de madurez que nos hacen pensar que son realmente útiles.

Hay una evolución posterior, y para mí creo que es la de la colaboración. La colaboración hoy en día es fundamental para que distintas empresas y organizaciones puedan colaborar entre ellas. Todas las empresas trabajamos en forma vertical, y por ello surge la necesidad del BPM. Es decir, ¿cómo distribuimos la colaboración de forma horizontal? Creo que de ahí viene la parte colaborativa en la Web 2.0. Creo que lo has transmitido muy bien y sólo quería reforzar el mensaje.

Miguel Ángel Gómez (Ministerio Interior):

Sólo quería hablar de las necesidades de nuestro proyecto y cómo el BPM va a poder ayudarnos. Una de nuestras necesidades es la de poder integrar información para compartirla entre los diferentes Cuerpos de Seguridad del Estado (Guardia Civil, Policía Nacional, Instituciones Penitenciarias, etc.), porque cada uno de ellos tiene su propio sistema de información. La idea es que esta información se pueda compartir con fluidez y sin grandes problemas.

En este sentido, creo que el BPM puede ayudar en el sistema de integración, aunque no quisiera profundizar en el tema sin escuchar previamente el resto de opiniones.

César Zapata (Seur):

Buenos días. Voy a hablar de mi sector y más en concreto de mi compañía “Seur”. Tengo que decir que mi sector es de bajo perfil tecnológico y no hago alusión a compañía alguna, sino que creo que es un mal en todo el sector.

Si bien hay una necesidad creciente porque el transporte y la logística deben compartir sistemas de información, lo cierto es que nuestro sector está muy lejos de todo cuanto estoy escuchando hoy aquí.

En mi sector no ha habido una evolución natural lógica, como tampoco existe en los actuales procesos de nuestras compañías. A pesar del Plan Estratégico de la compañía que hemos aprobado el año pasado y con unas inversiones relevantes, sigo sin ver un horizonte claro en este sentido.

Creo que también se debe al desconocimiento de la propia tecnología por parte de los expertos. Falta conocimiento. Creo que esta es la carencia relevante necesaria para levantar un negocio. No hay profesionales expertos. No es fácil encontrarlos.

Tengo serias dudas de que esta tecnología sea crucial en compañías industriales con una buena práctica interna de gestión de procesos. Creo que todavía tenemos mucho por andar para llegar a ella. Insisto que en el sector de la logística y el transporte estamos todavía muy por detrás.

Mi compañía ha apostado por un potencial creciente. De hecho estamos haciendo inversiones crecientes y desarrollando proyectos en esta dirección. Creo que aportan ventajas crecientes porque una de las necesidades en mi sector es la de integrar los sistemas de nuestros clientes con nuestros propios mecanismos de producción, ya que esto lo hace todo más fácil, se agiliza y se hace más barato. Creemos que el ideal es que el 100% de la producción de una compañía de transportes esté integrada con sus clientes, porque abarata los costes y multiplica la disponibilidad de los servicios. Insisto en que esta es una realidad, hoy por hoy, muy lejana en mi sector.

Moderador: D. José Luís Solla::

Quisiera hacer una puntualización. Creo que hay dos enfoques. Uno son los procesos en sí. Hay estudios que corroboran que en la historia de la innovación hay casos paradigmáticos de innovación tecnológica, seguidos también de casos paradigmáticos de innovación de procesos.

Aquí tenemos el caso de Dell. Dell no se ha distinguido por su innovación tecnológica, sino por su innovación en procesos. Otra cosa es, y tú César has puesto la guinda en el

pastel, cómo la tecnología puede ayudar a las empresas a ser innovadoras en procesos y extender a sus sectores su capacidad de innovación en procesos.

Entiendo que no cuestionas la innovación en cuanto a procesos, sino más bien lo que la tecnología puede aportar para innovar en procesos.

José Luís Cabezuelo (El Corte Inglés)

Estoy totalmente de acuerdo. El tema del BPM, desde el punto de vista del negocio, es curioso y creo que pretende aportar un valor añadido directo. Es decir, cuanto terminas de instalarla y prepararla, ya puedes empezar a jugar trabajar con ella. Con BPM tienes un mayor “feeling” de acercamiento al negocio, más directo que con otro tipo de tecnologías. Esto me parece un detalle diferenciador.

Por otra parte, creo que BPM, desde el punto de la arquitectura, está asociado al término “confusión”. BPM necesita un mayor número de capas de arquitectura. Se está mezclando con tecnología como SOA, y con un montón de cosas más. Creo que hay sobrecarga de paradigmas. Creo que son los propios fabricantes de BPM quienes las están asociando, con la intención de arropar una tecnología con un cierto nivel de fortaleza, y lo que creo es que están generando confusión entre los usuarios.

Creo, como decía César, que la comunidad no está preparada para asumir estas tecnologías. Las empresas no están integrando de forma intensiva la integración de procesos. Lo del SOA se comprende, pero ¿quién lo está usando? Los fabricantes de software, eso seguro. Cuando los fabricantes te dicen que esto está integrado con un Web-service, desde el punto de vista del usuario, el cómo esté hecho no le importa en lo más mínimo. En todo caso le vendrá bien al fabricante porque puede mejorar su software y reducir los costes de mantenimiento.

Creo que la tecnología está yendo demasiado deprisa y va a una velocidad que el usuario final no es capaz de aceptar. De seguir así, no sé cómo vamos a poder competir en tecnología, especialmente las empresas muy grandes que necesitan su tiempo para mover a miles de empleados.

También hay confusión por la gran variedad de ofertas de productos. ¿Qué tenemos que hacer las empresas; ir al fabricante con el que tenemos la infraestructura más básica o instalamos por nuestra cuenta el BPM sobre lo que ya tenemos? Esta es la idea general que quiero plasmar: confusión. Supongo que al final esta confusión se digerirá, pero tardará mucho tiempo.

Evidentemente, el valor añadido que tiene es que al final va a obligar a las empresas a replantearse su propia ingeniería de procesos. De momento, tienes que tirar de inventario para ver qué es lo que se está haciendo. Sospecho que cuando las empresas grandes tiren de inventario van a ver una gran duplicidad de esfuerzos y de tareas. Supongo que también surgirán nuevos perfiles, tales como los que monitorizan, gestionan y controlan el proceso.

Moderador: D. José Luís Solla::

Claro, y después vendrá el problema organizativo al que aludía Raúl. El tema es apasionante y tiene una importancia extrema.

Jorge Barrallat (Ministerio Administraciones Públicas)

Comparto con mi compañero la idea principal del grado de lío o confusión en el sentido de qué es BPM. Convendría que las empresas productoras de este tipo de software y de herramientas aclararan a los clientes qué es, para qué sirve y cómo se integra en su propia organización.

Hay además un cierto grado de confusión terminológica, porque la traducción al castellano también induce a error “Gestión de procesos de negocio”.

Aplicando este concepto en la propia Administración Pública, estamos inmersos en el desarrollo de la Ley de acceso electrónico para los ciudadanos. Los ciudadanos ven a la Administración como un todo en el que se desarrollan y gestionan una serie de tareas y de trámites. Al ciudadano no le interesa conocer la complejidad de la Administración; lo que le interesa es que le resuelvan los problemas. ¿Para qué puede servir esta tecnología? Hay trámites que empiezan por una Administración, siguen el proceso en un ayuntamiento y terminan en un trámite estatal. Por lo tanto esta tecnología es útil en los procesos. La Ley prevé la administración automatizada. Esto nos llevaría a los conceptos de SOA y BPM.

En la Administración, en la A.G., tenemos cerca de 1.800 procedimientos. Sin embargo, sólo un 10% de estos procedimientos se lleva el 80% de las transacciones. Ahora estamos en el proceso de simplificación y racionalización de estos procedimientos.

En el Estado hemos creado una serie de infraestructuras comunes. Los Ministerios tienen la obligación de cumplir con las competencias que tienen asignadas, pero el MAP tiene la misión de crear una serie de herramientas comunes. Al final, todas las herramientas específicas de los ministerios y las herramientas comunes del MAP, tales como las herramientas de registro, herramientas de pago, de notificación, de identificación electrónica, etc., tienen que estar totalmente coordinadas. En ese desarrollo de la Ley sí que va a haber oportunidades de negocio para este tipo de herramientas, siempre que sean entendibles por los propios clientes.

La pregunta que acompañaba a la convocatoria de hoy sobre cuál es el factor clave, creo que a veces nos centramos en la tecnología, cuando el verdadero factor clave es el personal de cualquier organización. Si tenemos un personal bueno y unas herramientas tecnológicas medianas, el resultado será bueno. Si tenemos un personal desmotivado y poco formado pero unas tecnologías muy buenas, el resultado será mediocre.

Creo que el factor clave en las tecnologías es que el personal las entienda, para ir cambiando poco a poco el enfoque cultural. También debemos aprender, dentro de las

organizaciones, a delegar tareas, formar al personal, fomentar las iniciativas e inculcar una cierta cultura del riesgo. Si no nos arriesgamos no nos equivocamos, pero tampoco innovamos. Creo que hay que fomentar la cultura de ser originales.

También es importante aprender de los fracasos. Controlar el proceso de implantación de las herramientas y aprender de todo cuanto hicimos bien. Debemos inculcar en el personal la idea de que sus éxitos y sus fracasos también lo son para la organización.

Esto era un poco lo que quería decir en mi intervención inicial.

D. Carlos Maza (Ministerio Industria, Turismo y Comercio):

Creo que el principal inhibidor es que no se entiende qué es BPM. No sé si se está haciendo intencionadamente o no. Aquí se ha hablado de SOA, y yo no consigo asociarlo claramente. También se ha hablado de la Web 2.0 y de la colaboración. Hombre, todo tiene que ver.

Creo que para que una tecnología se implante en una organización, lo primero que hay que hacer es transmitir un mensaje claro, como por ejemplo “esto sirve para que vivamos mejor”. Por el momento creo que se está mezclando con el resto de las tecnologías y esto hace que se piense que se trata de una herramienta de marketing. Empiezo a pensar que se trata de puro marketing y que no hay nada que merezca la pena detrás. Si me hablan de redes sociales y de todo eso, pues me desconcierta. Lo digo con todo el cariño, porque hay muchas empresas muy serias detrás desarrollando productos e implantándolos exitosamente. Entonces será algo que sirve para algo concreto, y puede que sea para automatizar procesos productivos en las empresas de forma más eficiente que como se ha venido haciendo hasta ahora.

Creo que el éxito del BPM tiene que venir por su influencia en la innovación de procesos y en la productividad. La innovación de procesos, por mi experiencia en la Administración Pública, viene impulsada por la tecnología. Los cambios organizativos vienen impulsados hoy en día en muchas organizaciones por las tecnologías. Somos los expertos en TIC, porque somos los que pensamos de forma horizontal, los que podemos conseguir que los departamentos jurídicos y contables consigan armonizar sus procesos.

Las unidades de organización y sistemas TIC, como se nos denomina en la Administración, estamos desacoplados porque no se nos reconoce en la propia organización. El éxito de BPM es el factor que impulsa y cataliza los cambios organizativos, de procedimiento e innovación. Aparte de la tecnología, creo que hay muy pocos impulsos.

Creo que BPM está ahora de moda por la importancia que tienen hoy en día los procesos en cuanto al concepto de la calidad en el producto, en el servicio, etc. La calidad está ligada a los procesos. Ahora bien, BPM se aplica, no en cualquiera, sino en determinadas organizaciones que se gestionan con procesos. Exige cierto volumen de mecanización, cierto mecanicismo o formulación lógica de sus reglas y del poder de decisión, etc. Hay muchas organizaciones que están mecanizadas, pero no todas lo

están. Estas últimas podrían clasificarse de artesanales, porque cada cosa que hacen es singular y de alto valor. En estos casos, la mecanización y automatización de los procedimientos es mucho más difícil. Por lo tanto, yo diría que la tecnología BPM no es aplicable a cualquier organización.

Si yo trabajo en industria y coloco antenas en lo alto de los edificios, no hay problema porque todas las antenas son iguales, pero el resto de los ministerios no se mueven así. Si queremos abrir centrales nucleares y esto conlleva un período de dos o tres años, difícilmente se puede establecer un proceso. Creo que habría que dirigirse a organizaciones de similares características.

BPM es “top-down”, es decir, es una herramienta estratégica de los gestores y, por lo tanto, el éxito de la implantación no vendrá por la capacidad de asumir el conocimiento de las tecnologías. La tecnología y la capacidad de implantarla en las organizaciones están ahí. Lo que no está es la capacidad de dirección de los de arriba para implantarla de arriba abajo.

Asumir determinadas tecnologías lleva aparejado asumir el coste de la reorganización, por coste a nivel de recursos humanos, a nivel de red social, a nivel de conflicto interno, etc. Para poner un ejemplo os comentaré el roce organizativo que estamos sufriendo, porque se ha creído conveniente quitar a los conserjes de los pasillos. El único que puede asumir este riesgo reorganizativo es el que está en lo alto de la pirámide y es al que le tiene que llegar claro el mensaje BPM.

Nosotros tenemos muy claro en qué consisten las TIC, pero tenemos nuestros problemas para hacérselo entender a los de arriba.

En la Ley se han mejorado los procedimientos administrativos. Hay una Orden Ministerial; todo esta escrito y documentado, etc. Si queremos innovar en procesos, lo primero que tenemos que hacer es una lista de todos ellos. Después analizaremos cuáles son los más o menos importantes. Pues llevamos dos años intentando explicar qué es un proceso. ¿Qué es esto: un proceso, un procedimiento o un trámite?, ¿los agrupamos cómo; por su volumen o por su trascendencia económica, etc.?

En una organización como la Administración, donde existe un concepto jurídico de Carlos III, todavía estamos debatiendo sobre el inventario de procesos. Ya no quiero pensar en lo que pasará cuando lo vayamos a informatizar.

D. Ramón Estradé Malet (Carrefour):

Si hay algo en lo que todas las organizaciones coinciden, sea cual sea su tamaño o sector de actividad, es en su preocupación por la mejora de la productividad. Para aumentar esta productividad debemos pensar en la mejora de la eficiencia. Esta eficiencia se produce por medio de la innovación, modificación y adaptación de los

procesos de negocio. En nuestro caso es una preocupación constante desde hace muchos años.

Estamos embarcados en muchos proyectos y procesos de BPM. No creo que al final BPM sea el paradigma de nada, si no hay capacidad a la respuesta concreta en procesos claros de negocio. En nuestro caso la tecnología encaja perfectamente con nuestra necesidad de mejora constante en la evolución de estos procesos de negocio.

Antes de hablar de este concepto de BPM colaborativo, nosotros ya habíamos abarcado otros muchos proyectos con el fin de mejorar la eficiencia, trabajando de forma colaborativa entre los diferentes intervinientes en los diferentes procesos. Por lo tanto, esto nos encaja perfectamente.

BPM tendrá éxito en la medida en la que sea capaz de dar respuestas concretas a necesidades concretas. También comparto la idea de la confusión que existe en este sentido. Creo que se están mezclando SOA, BPM, Web 2.0, etc. Creo que esto se trata de una estrategia comercial equivocada. De igual forma, creo que esta estrategia va a retrasar la adopción de este tipo de tecnología por la imagen equivocada que están teniendo las empresas.

Moderador: D. José Luís Solla::

Antes de marcharme quería agradeceros profundamente vuestra asistencia. Yo no dejo de sorprenderme por la calidad e importancia de todas vuestras aportaciones en los diferentes foros. Os dejo. Enrique ocupará mi lugar y 10 minutos antes se cerrará el debate para sacar las conclusiones. Muchas gracias a todos y perdonadme por tener que marcharme.

Paloma Herranz (EMC):

Cuando me incorporé a EMC quería darle otro enfoque a la tecnología. He estado 18 años al otro lado en una gran Consultora implantando este tipo de sistemas y es mi propia experiencia lo que os puedo contar en este tipo de proyectos.

Todo cuanto habéis contado se orquesta en una reorganización de procesos. Una parte muy importante de la gestión del cambio consiste en implicar a los usuarios desde el comienzo. ¿De qué sirve tener procesos y tecnologías muy documentadas y desarrolladas, si los usuarios no se sienten motivados para enfrentarse al cambio? La gestión del cambio implica nuevos procesos a nivel de organización, reorganización de funciones, nuevos roles, etc.

Los fabricantes debemos desarrollar aquella tecnología que cumpla con los requerimientos de las organizaciones. Tenemos que hacerlo fácil y facilitarle también la tarea del cambio a la propia organización sin forzarle a contratar a nuevas personas especializadas. Yo siempre digo que el BPM, por sí solo, ni va a organizar ni va a

solucionar nada. De hecho, cuando voy a las reuniones y digo esto, todos me miran con caras raras.

Antes alguien ha dicho que el BPM está en un alto grado de madurez tecnológica. Por supuesto que lo está, pero también hay mucha confusión en cuanto a los conceptos. BPM aglutina muchos procesos previos que tienen que tener resueltos. El BPM no deja de ser una solución que aglutina datos. Tienes que tener previamente los sistemas de gestión para saber, por ejemplo, cómo incorporar la documentación recibida por fax o por medios electrónicos en el BPM. Es decir, hay muchos pasos previos que tienes que tener resueltos para tener un BPM en condiciones. ¿De qué sirve que le pongamos un nivel diez en cuanto a las funcionalidades de nuevos sistemas, si las empresas están en un dos? Debemos darles las piezas BPM que necesiten en cada momento y ser capaces de poder crecer en esa línea. Lo deseable es ir creciendo pero de manera lógica.

Ricardo Labarga (Dell):

Creo que está generalizado el término “confusión”. Me voy a referir no a la venta de productos, sino a la organización de la compañía desde el punto de vista de la fabricación. Desde que el comercial introduce los datos de un pedido hasta que le entregamos al cliente un producto a medida, pasan cerca de ocho días. No tenemos stock más que un stock de componentes de tres días en fábrica. Fabricamos diariamente entre 40.000 y 100.000 equipos. Para nosotros es esencial tener todos los procesos integrados desde el principio hasta el final.

Una de las cosas que aprendí en Dell es que si tienes un proceso malo y lo informatizas, es doblemente malo.

Luís Miró (Endesa):

Yo, cada siete años, he cambiado de área. Anteriormente yo estaba en el área de Recursos Humanos y aquí teníamos tres bloques: procesos, tecnología y personas. Yo siempre ponía a modo de caricatura que las personas de Microsoft, por poner un paradigma de algo, como también podría nombrar a Google o BEA, con los procesos del ejército de Napoleón habrían sido un auténtico desastre y viceversa. Con esto quiero decir que las cosas tienen que tener la sincronía y coherencia necesarias para que personas y organizaciones evolucionen al mismo ritmo.

Creo que el BPM tiene distintos niveles de madurez de implantación en la propia organización. Nosotros en Endesa tenemos un BPM y lo está utilizando una de las áreas para analizar procesos. Están utilizando un BPM como podrían utilizar un Excel. Esto permite analizar una serie de KPIs, permite ver los procesos, etc. Pero a la hora de la verdad te das cuenta de que una parte de estos procesos están soportados por sistemas, y otras partes no.

Desde la parte de tecnología estamos impulsando lo que es la evolución del SOA hacia un BPM que le dé soporte a todos los procesos de negocio de una forma mucho más real.

Aquí, ineludiblemente, tenemos que ir añadiendo nuevas siglas a esta sopa de letras. Para poder montar un BPM y que tenga una cierta lógica tienes que tener un USB y conectar los distintos sistemas, pero si no tienes un MDM que tenga los datos medianamente organizados, tampoco sirve de mucho. Si para cuando ya tengas todo montado resulta que no tienes un BAM que te permita ver luego la actividad y comprobar si se realizan las cosas conforme a lo que tenías pensado, evidentemente tampoco llegarás muy lejos. Con lo cual no hacemos más que ir agregando siglas a este escenario, ya de por sí extraordinariamente complejo.

Volviendo al tema de los catalizadores y de los inhibidores, creo que estos últimos están en los temas de la propia organización y en temas culturales tanto internos de sistemas, como externos del negocio. Lo realmente interesante es que las organizaciones asuman su propia desorganización interna sin echarle la culpa a las tecnologías. No sé por qué, pero siempre se le echa la culpa a alguien de fuera del propio negocio.

Hay que superar barreras culturales dentro del propio sistema. Cuando piensas que el resultado no va a depender de los propios sistemas, sino de la responsabilidad de los propios usuarios, el dolor de piernas es soberano. “Esto no tiene sentido”, “el riesgo que estamos asumiendo es importante”, etc. Ahí tenemos una serie de inhibidores muy importantes.

En cuanto a catalizadores, si piensas que puedes reducir el “time to market”, pues está muy bien. El hecho de que los paquetes estén orientados a estándares, estos estándares serán inhibidores en la medida en que estén más lejos de los propios estándares. El hecho de sentirse cautivo de un determinado entorno, a las empresas nos produce in cierto desasosiego.

El hecho de que vayamos viendo cuál va a ser la evolución de los productos, es fundamental.

Otro catalizador será el “pago por uso”. No es que venga a hablar de mi libro, sino que también lo apunté en otro evento similar a éste. Para nosotros es fundamental. En mi empresa se analizan todas las inversiones de manera importante. Con respecto a las inversiones en tecnologías, se analiza especialmente cuál es el retorno no sólo en términos de productividad y reducción de costes, sino en la propia vertiente del negocio.

Entiendo que una parte muy clara de facilitar la penetración de este tipo de herramientas en las organizaciones, es que nadie tenga que pagar un peaje excesivamente alto para no saber qué es lo que va a conseguir. Por el contrario, si el peaje se va acomodando a la curva de carga o de utilización de ese producto, será mucho más asumible y entendible. Sin lugar dudas, los señores de control reciben esto con mejor cara.

Si esto permite que se alcance el 10% de las expectativas, sólo vas a pagar ese 10% y no el 100%. En la próxima versión ya veremos.

Osvlado Sánchez (Bea Systems):

Muchas gracias, Luís. Ahora me toca a mí moderar el debate. Puesto que ahora es el momento y tengo el micrófono, voy a aprovechar. No creo que uno de los mayores inhibidores sea la confusión, sino que se trata de un cambio de paradigma. Creo que ahora es el momento de cambiar lo que cambiamos ya hace algunos años.

Parece ser que uno de los inhibidores somos los propios proveedores por la sobre venta o el marketing que hacemos. Parte de mi trabajo radica en provocar la ilusión, pero en mi caso concreto pretendo no sobre vender, porque eso supondría un fracaso más de tantos cuantos ya tenemos.

Es curioso comprobar, a tenor de los comentarios escuchados hoy aquí, lo mal que podemos hacer las cosas a la hora de vender y de esto tendremos que aprender.

Evidentemente, creo que el mayor reto es la confusión tecnológica por la tremenda suma de letras. Si a esto le añadimos el pago por uso, ya nos echamos a temblar. “Software as a service”, ya es una sopa de letras. En esta sopa de letras confluyen un montón de cosas. También el cliente servidor tiene que estar aquí dentro.

Me han gustado muchas cosas, entre ellas lo que habéis hablado de los procesos y las tareas. Creo que es una visión del cambio del paradigma ése y probablemente el centro de la confusión sea el alineamiento de tecnología, procesos y personas.

Alguien ha apuntado que debería contarse con el propio compromiso de la Dirección. Es decir, tener claro lo que queremos hacer y a partir de ahí empezar a organizar. Esto tampoco ha funcionado porque hemos visto un desalineamiento por la parte de tecnología y una confusión sobre cómo implementarla. Es también contradictorio y lógico a la vez decir “somos una empresa con un perfil tecnológico muy alto y como hemos crecido tanto, este cambio nos va a costar más”.

Creo que es un cambio de paradigma y este paradigma es la confusión que tenemos a la hora de abordar todas las áreas, cultural, laboral, tecnológico, etc. Por supuesto, por el lado que nos toca, tomaremos nota de esta confusión.

En el top-down el interlocutor tiene distintas expectativas, dependiendo con quién hable. Los discursos hay que modularlos mucho y no siempre se puede conseguir. Probablemente también por ahí venga la confusión. Si a una persona de innovación o de tecnología le cuentas los beneficios, pero no le cuentas cómo se implementa, pues es muy complicado. Por otro lado, si le vas con las tecnologías y no le vendes el valor, pues también es complicado.

Creo que tras la ronda, todo el mundo percibe que esto es algo valioso. Por supuesto, yo no olvido los comentarios realizados con respecto al término de confusión, que deberemos ir aclarando.

Raúl Burgos (Bankinter):

Llevamos cerca de dos años trabajando con temas de BPM. Oímos “esto con SOA se va a arreglar” “esto con BPM se va a arreglar” ¿Realmente estamos hablando de un main frame de trabajo? Una sola hoja de cálculo es capaz de hacer un control de procesos. Si además esta hoja de cálculo va con una función colaborativa, pues no hay nada más. Creo que es como si se estuviera metiendo una pieza en un ritmo de trabajo ya establecido. Con BPM hemos aprendido para qué debemos o no debemos usarlo en el proceso de desarrollo de un proyecto.

Luego está el tema del BAM. El BAM no es un sistema de gestión. El BAM lo que hace es el control de las tareas y los procesos, para eso está. No está para controlar el negocio. Esa utilización del BPM como una pieza más dentro del puesto de trabajo es para poder identificar para qué se debe usar y para qué no.

Con una base de datos no se arregla una compañía. Pues con BPM pasa lo mismo. Es como si pensarais que BPM viene a arreglarnos la vida. No, BPM es una pieza más dentro del club de herramientas a utilizar. Es importante echar mano de la experiencia para poder decirle a alguien “úsalo para esto, pero no lo uses para esto otro o, incluso, no me des responsabilidades que no se pueden ofrecer con esta herramienta”.

Carlos Maza (Ministerio Industria, Turismo y Comercio):

Nuestra experiencia como proveedores que trabajamos en pilotos, también va mucho por esa línea. En entornos bancarios hemos modernizado procesos muy complejos, y luego había gente que nos pedía el proceso de solicitud de saldo. ¿Cómo vas a mezclar un proceso tan pequeño como es el proceso para ver el saldo de tu cuenta, con un proceso como éste otro tan complejo? Pues esto nos está llevando días y días de conversaciones.

Cuando queremos hacer un proceso de préstamo hipotecario, tenemos que hablar con un interlocutor que nos cuente el proceso en sí.

Otro problema gravísimo con el que nos encontramos es que la descripción que nos hacen del proceso son las tareas que hacen. Para hacer las tareas que ya estás haciendo, no te va a aportar nada el BPM. ¿De qué me sirve que me digas las tareas que haces si ya las estás haciendo? Tienes que explicarles que lo que hay que hacer es organizar tus procesos de trabajo con otras tareas. En fin; es muy difícil explicar para qué sirve el BPM y por dónde se empieza. Es una decisión muy importante porque identificar por dónde se empieza es saber por dónde se va a generar el cambio, desde las líneas de negocio hasta determinadas partes de sistemas de información. Es como aprender por dónde debes coger el inicio del hilo para deshacer la madeja. Cuesta mucho y supone, no grandes, pero sí algún fracaso que otro.

En el sector público somos los primeros en impulsar la modernización, por lo tanto podría decirse que somos los catalizadores. Ha habido muchas iniciativas de innovación de procesos de cambios organizativos dificultadas por las unidades TIC. Solemos estar a la última de todo, por lo tanto somos impulsores.

El BMP no es un componente más en la organización. No es como cambiar la base de datos o cambiar la marca de los servidores, que lo haces en secreto y no se entera nadie. Esto es algo que afecta directamente a toda la organización, afecta al trabajo de muchísimas personas y que, además, tiene una componente estratégica. Se instala en la organización y se pone en servicio para cambiar algo, con lo cual requiere la complicidad del departamento de recursos humanos, del de organización, del de régimen interior y del resto de áreas sectoriales de la empresa.

El distintivo del BPM no es que sea un componente más, sino que es un componente estratégico fundamental. Hace falta la complicidad de áreas de gestión fuertes que lo entiendan, que hagan suyo el proyecto, que lo impulsen y que participen activamente en su implantación.

Oswaldo Sánchez (Bea Systems):

Posiblemente el caso de las Administraciones Públicas no sea un indicativo para el resto de organizaciones, ya que si hay una ley de obligado cumplimiento que dice que tal día tiene que entrar en vigor tal cosa, pues no hay más que hablar.

En el resto de sectores no es extraño encontrarse con gente que tiene que hacer su trabajo, y además embarcarse en algo nuevo, muy complejo y que además no comprende del todo bien. Es decir, además de tanto trabajo, se encuentran con la resistencia al cambio.

A nivel de marketing, el BPM tiene algo muy peligroso. De hecho, cuando va el de tecnología y se da cuenta que eso no es algo tan fácil, pues es cuando aparece la resistencia.

Insisto en que en la Administración se funciona de forma diferente. Hay un objetivo y todo el mundo se vuelca en él. Ahora bien, mejorar un proceso para el préstamo personal conlleva muchas dificultades entre competencias porque se tiene que hacer, pero si no sale para el 1 de enero, saldrá si es posible para el 1 de febrero.

Evidentemente, el BPM no es un componente más, sino un cambio de paradigma.

Raúl Burgos (Bankinter):

En las compañías, los procesos son fundamentales. En primer lugar porque se han realizado grandes inversiones por el código tradicional. ¿Cuánto dinero te puedes gastar en mecanizar los procesos de tu compañía y darle la suficiente elasticidad para el cambio? Te coges una hoja de Excel y sacas el cálculo, pero es que no es una cuestión de números, sino de diseño. SOA es una mezcla de todo. ¿Cuánto dinero te puedes gastar para mecanizar todos y cada uno de los procesos? Aquí aparece siempre la misma regla: en el 10% está el 80%. Cuando decido mecanizar los procesos debo apostar por algo que me aporte facilidades para gestionar mis herramientas. ¿Cómo hago para complementar mis procesos mecanizados a un coste sostenible para la compañía?

¿Quién no se embarca en un proceso determinado si para ello contamos con suficiente dinero y con gente preparada? Todos lo haríamos, pero sabemos que esto no es tan simple porque cada proceso lleva añadido un riesgo enorme. ¿Cómo demonios rompo yo ese paradigma para mejorar la eficiencia frente a mi competencia?

Creo que todavía está pendiente de saber si el BPM es rentable o no dentro de una organización. Por mi experiencia, yo ahora no mismo no podría responder sí o no.

¿Dónde se sustenta el BMP; en un conjunto de servidores y sistemas enganchados? ¿Cómo se gestiona eso? ¿Cómo soy capaz de garantizar que todo ese sistema funciona? ¿Qué pasa si una tarea se queda sin hacer? ¿Significa esto que desequilibrará el resto de procesos y tareas? ¿Las deshace o las gestiona? Pues este es el mundo del BPM. Llegamos a una conclusión muy clara: simplificar la vida de los usuarios significa complicar la vida de los sistemas.

Yo, hoy por hoy, no soy capaz de decir si este sistema a medio plazo es más barato o más caro que no tener nada y seguir haciéndolo a papel o con manguitos. Me gustaría que alguien me ...

Luis Miro (Endesa):

En nuestro caso tenemos bastante Web services que han nacido, casi, por generación espontánea para solucionar cosas puntuales. Tenemos todavía mucho main frame que hay que ir reconvirtiendo. Evidentemente, esto nos supone un freno.

Una de las cosas que nos estamos planteando en meter en el BPM, es quizás meter aquellos procesos que son más inestables o aquello que de alguna manera tienes que ir cambiando con cierta frecuencia. No nos plantearíamos meter en el BPM un proceso que lleva implantando cerca de 10 ó 20 años y nadie cree que haya que cambiarlo. En nuestro caso, creemos que el BPM aporta poco.

Ahora bien, sí que creo que el BMP puede estar indicado para aquellos procesos que están muy vinculados, por ejemplo, a un front-office o a actividades de ámbito comercial, en los que existen grandes fluctuaciones en el sentido de incorporar nuevas técnicas de venta.

Ahora estamos inmersos en un gran cambio, bastante revolucionario para el sector eléctrico que es la implantación de un sistema de tele-gestión. Antes te tenías que desplazar para leer todos los contadores a mano y ahora se podrán leer de forma remota. Esto ha supuesto un cambio en el modelo de las redes, puesto que nos ha permitido aumentar la inteligencia en la red, pero en un plazo de tres o cuatro años este modelo va a tener un gran impacto en el modelo comercial. El modelo de las utilities se puede parecer más a una telco. Mil kilowatios, todas iguales. Esto significará que tendremos que montar “n” procesos distintos. ¿Por qué? Pues porque alguien nos dirá “la próxima semana arranca la competencia con este proceso y nosotros queremos tenerlo antes”. En

esta dinámica si que creo que pueda tener sentido un BPM que te ayude a recomponer el pulso

Ramón Estradé (Carrefour):

Como respuesta la pregunta de si estos proyectos BPM son rentables o no, por la experiencia de los proyectos que hemos llevado a cabo, yo diría que sí, que el business case es positivo. Evidentemente, será rentable en proporción con el nivel de exigencia. Para nosotros, en nuestro entorno de distribución, y que yo diría que es de los más exigentes, yo diría que el business case es absolutamente positivo. Nosotros hemos podido reducir considerablemente el “time to market”.

Creo que, como en todo proyecto, hay dos maneras de enfocarlo. Puedes abordar el proyecto para paliar alguna problemática en algún área de proyecto, o porque te estés planteando cambiar la propia filosofía de trabajo de la empresa. Esta última es una decisión muy complicada y muy difícil.

Yo me inclinaría por la primera opción, es decir, abordar el proyecto para solucionar determinadas áreas de negocio. Por supuesto, si ves que ha funcionado, ya es cuando te puedes plantear ir extendiéndolo en el resto de áreas de la empresa para ir cambiando paulatinamente esa filosofía.

Por supuesto, el éxito final del proyecto está en función del trabajo conjunto. Si pretendes optar por un proyecto a espaldas del proyecto, el castañazo será morrocotudo, sobre todo porque este tipo de proyecto exige un cambio en toda la organización. Por ello, creo que tiene que ser un proyecto conjunto y co-liderado por las áreas de negocio y los sistemas de información.

José Luís Sanz (El Corte Ingles):

No soy experto en negocio, aunque sí en tecnología, pero sospecho que hay un gran ahorro de costes, aunque también creo que en determinadas áreas de negocio puede haber una gran reticencia a asumir esto.

Posiblemente este sistema sea un problema, porque quizás sea un sistema de tecnología de los más complicados que hay. Por la gran cantidad de capas que hay, será difícil identificar qué es lo que ha pasado cuando algo no cuadre o se pierda. Creo que esto será todavía, si cabe, mucho más complicado.

Sin embargo, si yo fuera responsable de un área de negocio os aseguro que yo me lo compraría, porque es la primera vez que estoy viendo que, desde un punto de vista digital, se está gestionando la productividad de una manera tangible y visual. Para mí esto sería una maravilla. Es decir, creo que esto es una maravilla pero que se ha sobre vendido y se ha complicado tanto con temas de tecnología que los propios tecnólogos empezados a decir “cuidado, cuidadín”

En mi opinión, creo que en este sector no se fabrica lo que se necesita, sino que se necesita lo que se fabrica. Es decir, ahora mismo BPM no está teniendo el éxito esperado, pero seguro que habrá otra tecnología posterior que se basará en BPM, que se venderá y que será claramente diferenciadora. Lo curioso de cuando se toman grandes decisiones, es que no están basadas en grandes estudios analíticos, sino por “olfato”. A veces vienen los de arriba y te dicen “esto hay que ponerlo”, y se pone.

Entre que las cosas se ponen por “olfato” y que los fabricantes están empeñados en venderlo, pues no habrá otra alternativa que entrar por ahí. Mi recomendación es que quienes no lo tengan muy claro, que prueben a poder ser con procesos muy internos de la propia TI. En las grandes empresas no va a haber una herramienta. Nosotros tenemos tres herramientas porque nosotros desarrollamos aplicaciones. Por lo tanto tenemos las herramientas en las que desarrollar el BPM. Pero también somos un gran cliente de SAP. Además, Documentum también tiene incluido su BPM. Es decir, al final habrá BPMs sustentados por otros BPMs, al igual que ocurre con los Brokers .

Luís Miro(Endesa):

Desde el punto de vista de la arquitectura, tenemos tres grandes eco-sistemas: SAP, (incomprensible) y el Punto.net Cuando estás en cada uno de estos sistemas, tienes el BPM propio de cada uno de ellos que te permite utilizar el proceso chiquitín. Luego tienes el BPM corporativo para que cuando tengas que interconectar los diferentes eco-sistemas o meterte en el main frame.

Osvaldo Sánchez (Bea Systems):

Sobre lo que has dicho que la tecnología va por delante generando necesidades inexistentes, tengo que decir que se innovan cosas que no siempre triunfan. De hecho, todos sabemos que las mejores tecnologías tampoco triunfan. Las tecnologías son paradigmas; hay algunas que se desvanecen por mil razones y otras se consolidan.

En el caso de BPM, como decía José Luís en su introducción, es una cosa de hace mucho tiempo, pero lo cierto es que es ahora cuando ha dado un gran paso hacia delante. Una de las cosas que garantizan el éxito de todo, no es lo que diga Oracle o BEA, sino lo que diga la Industria. Lo que puedan contar diferentes fabricantes sobre el papel, en principio es exactamente lo mismo, y eso es también una garantía para las empresas porque ven que por ahí está el camino.

Antes Luís decía que uno de los catalizadores podía ser los estándares. Aunque todos sabemos que los estándares no lo son tanto, es verdad que poco a poco se irá consolidando porque la tecnología será lo suficientemente madura y porque también habrá una necesidad real. Raúl decía que esto supondrá una mejora competitiva.

Estoy de acuerdo con Raúl en el sentido de ir pasito a paso e ir comenzando por cosas pequeñas. Insisto en que cada caso y cada cliente son diferentes. Puede que tratemos con una empresa en estado catatónico que precise medidas de choque, pero es aconsejable iniciarse en procesos que tengan visibilidad y retorno de la inversión. El

enfoque de la visibilidad es primordial para ir viendo cómo se va detectando la mejoría en los procesos y ver cómo nos adelantamos a la competencia. El segundo paso, aunque no por ello menos importante, es buscar esa rentabilidad.

Es muy importante saber elegir por dónde empezar. También debes ser capaz de encontrar a las personas que por el lado de la tecnología y por el lado de negocio quieran tirar del carro generando ilusiones escalonadas, es decir, no todos a la vez sino poquito a poco.

Ricardo Labarga (Dell):

Quisiera comentar cómo generar dentro de las empresas la cultura del cambio. Sin este cambio de cultura será difícil cualquier implantación. Si la gente está formada y premiada por haber contribuido en la mejora de los procedimientos, bien porque aparece en el cuadro de honor o bien porque aparece en la foto con el Presidente o comiendo con Michael Dell, será el catalizador para impulsar cualquier herramienta. Lo importante es que cualquier iniciativa, sea la que sea, ayude a mejorar los procesos de trabajo reduciendo los costes. No importa que el nuevo proceso sea tan manual como el anterior, o que los equipos los traigamos ahora por barco en lugar del avión. Lo que realmente importa es que con el nuevo se mejoren los procesos en beneficio de la organización. El cambio de cultura es un paso crítico para cualquier implantación y evitar, al mismo tiempo, la resistencia al cambio.

Osvaldo Sánchez (Bea Systems):

Tienes toda la razón, porque nos estamos centrando en cómo implementar el primer, segundo o tercer proceso, pero lo que realmente importa es que cada proceso ayude a que las cosas se hagan mejor.

Sin embargo tú antes decías que si el proceso es malo y lo informatizas, el resultado será doblemente malo. Yo no estoy de acuerdo. Si el proceso es malo, te darás cuenta y lo podrás mejorar. Una de las panaceas del tema del BPM es la flexibilidad a la hora de cambiar procesos. Es bueno darse cuenta de cuán malo es nuestro proceso para intentar mejorarlo.

Osvaldo Sánchez (Bea Systems):

Es el momento de ir sacando conclusiones. No sé si esto se hace entre todos, ¿verdad? Yo, por si acaso, me he preparado algunas aunque no sé si estaréis todos de acuerdo con ellas.

1.- Todo el mundo, en mayor o en menor medida, percibe un gran valor en el BPM y todo lo que lleva asociado de BAM y de procesos, algo valioso y en algunos casos imprescindible para determinadas empresas.

2.- Posiblemente esté sobre vendido y en muchos casos esté generando confusión desde el punto de vista de las expectativas de qué es, qué debo hacer, cómo debo abordarlo, etc. Son muchos interrogantes naturales para un cambio de paradigma. En esto están todas las compañías; algunas muy avanzadas, otras menos, etc. También hay algunas diferencias entre sectores. Por un lado tenemos a las Administraciones Públicas, más o menos avanzadas o necesitadas, y por otro a la Industria, en donde hay múltiples perfiles de usuarios tecnológicos o culturales que pueden hacerlo más o menos complicado. Lo que está claro es que todos los sectores van a pasar por los mismos retos, problemas y confusiones.

3.- Otra conclusión es la necesidad de alineamiento, como decía Luis, entre procesos, tecnología y personas. A esto yo añadiría también el negocio de la organización y de IT, por supuesto. Tiene que haber un alineamiento a distintos niveles, dependiendo de cómo se quiera abordar.

4.- Es clave saber elegir el proceso por donde se quiera abordar esto con vistas a una mejora de la rentabilidad y con una gestión muy clara de las expectativas. Un mal alineamiento y una mala elección del proceso provoca un fracaso que probablemente no aborte la implantación del BPM, pero sí lo retrasará.

5.- Si bien se detecta la necesidad porque ya se está planteando cómo hacerlo, la rentabilidad está por ver. Hay personas que dicen que todavía tienen que demostrárselo, otras personas que ya se lo han demostrado, etc. Sigue siendo un interrogante y dependerá de la eficiencia de nuestra elección.

Estas son las conclusiones que he obtenido. Si queréis aportar alguna más.

Luís Miro (Endesa):

¿La de mi libro no vale? ¿Lo del “pago por uso” no vale? Creo que los fabricantes van a facilitar el pago por uso para que los usuarios puedan rentabilizar sus proyectos.

Oswaldo Sánchez (Bea Systems):

Se lo diré a mi comercial. Son ellos los que venden los productos.

César Zapata (Seur):

Eliminar las barreras económicas no es baladí.

Oswaldo Sánchez (Bea Systems):

Por supuesto que no lo es. Evidentemente, esto supone inversiones en software, hardware, formación, recursos internos, etc. Es cierto que no está claro el retorno de tal gran inversión. Si las cosas se van haciendo poquito a poco, el quinto o el décimo proceso será más eficiente y rentable que el primero. El primer obstáculo será la barrera

de una nueva tecnología que precisa de grandes inversiones, de licencias, etc. Efectivamente, el factor económico tiene su gran importancia.

¿Queréis hacer alguna observación más? Veo que no. Así pues, damos el Desayuno por terminado. Muchas gracias a todos.