



(1) Término clave: PROCESO DE NEGOCIOS END-TO-END

Un proceso de negocios es por definición end-to-end. Esto significa que uno empieza por el cliente y termina también por el cliente a la hora de analizar y optimizar el proceso de negocios.

End-to-end significa por tanto de principio a fin, y con ello queremos decir que un producto o un servicio debe ser considerado en su totalidad. Una acción del cliente tiene que tener como consecuencia una respuesta (al cliente).

Según su tipología, pueden realizarse observaciones end-to-end de la totalidad de la organización, de procesos individuales o de arquitecturas de sistemas.

Al respecto, se han cristalizado cuatro elementos básicos:

1. ¿Resulta fácil comercializar los productos? ¿Quién compra y quién no?
2. ¿Cómo se emplean los productos? ¿Cuáles son las funciones que faltan o cuáles son innecesarias?
3. ¿Funcionan los procesos? ¿Y funcionan bien?
4. ¿La cadena de sistemas funciona a nivel técnico tal y como se esperaba?

Los sectores de servicios de alta tecnología más que ningún otro (como, por ejemplo, el sector de telecomunicaciones o el sector financiero) se caracterizan por una fuerte competencia, muchos productos diversos, rapidez y una gran presión sobre los precios.

En dichos entornos, con frecuencia no es posible optimizar los productos introducidos que resultan defectuosos mientras están operativos sin que se produzca un perjuicio para la imagen de la empresa. Por ello, se recomienda en la bibliografía especializada que en esos casos se espere algún tiempo antes de introducir novedades para poder realizar previamente pruebas de principio a fin, end-to-end.

En los años 90 y, a más tardar, desde el éxito de Business Reengineering, los procesos de negocios end-to-end fueron considerados como una panacea. La cura radical para empresas fue descrita con éxito por los economistas estadounidenses Peter F. Drucker (con raíces austríacas), Michael Hammer y James Champy.

La gente estaba convencida de que al analizar y optimizar los procesos de negocios, se podían captar nuevos clientes, inventar nuevos servicios, conseguir ser más rápidos y ahorrar muchísimo dinero.

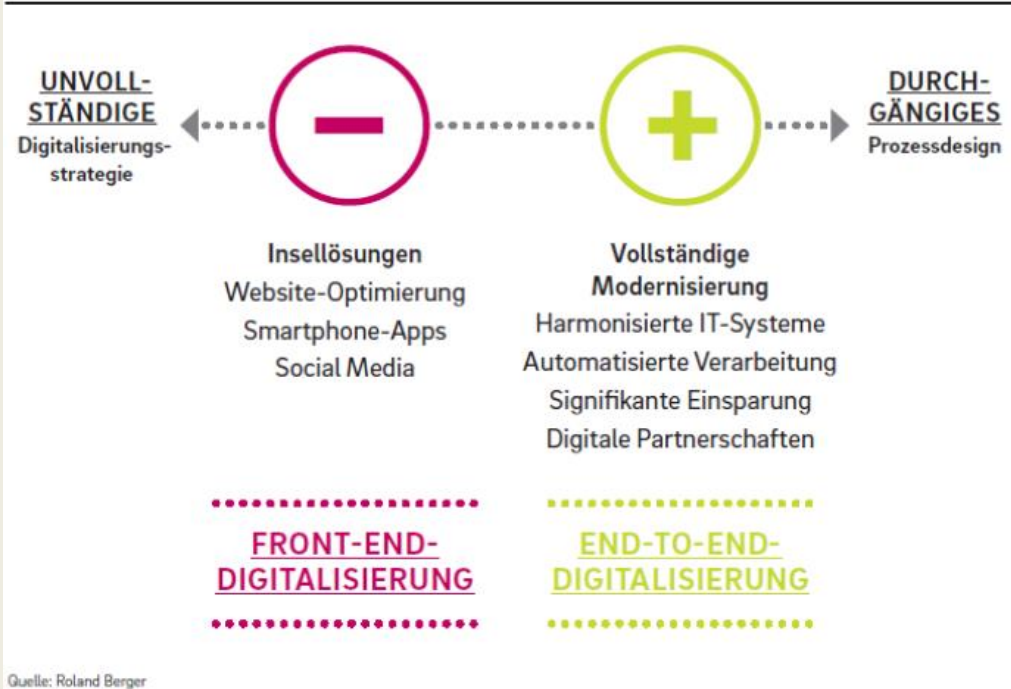
Desde entonces el entusiasmo ha ido desapareciendo, ya que surgieron otras innovaciones más sencillas que se fueron imponiendo, y se logró ahorrar más rápidamente vendiendo partes enteras de una empresa. No obstante, en los últimos años, se han vendido muchísimo sobre todo programas de software para establecer y mantener los procesos de negocios.

(2) Definición: DIGITALIZACIÓN END-TO-END

LA DIGITALIZACIÓN END-TO-END del modelo de negocio es la base para una reorientación de futuro. Las soluciones aisladas no son sostenibles y no cumplen con los requisitos de orientación al cliente y procesos eficientes.

STRATEGIEVERGLEICH

Der Vorteil eines durchgängigen Prozessdesigns



[Texto de la gráfica]

COMPARACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS

La ventaja de tener un diseño de procesos completo

Estrategia de digitalización <u>INCOMPLETA</u>	-	+	Diseño de procesos <u>EN SU TOTALIDAD</u>
	Soluciones aisladas Optimización de páginas web Apps para smartphone Redes sociales	Sistemas de TI armonizados Procesamiento automatizado Ahorro significativo Cooperaciones digitales	
	<u>DIGITALIZACIÓN FRONT-END</u>	<u>DIGITALIZACIÓN END-TO-END</u>	

Fuente: Roland Berger

La transformación digital es mucho más que optimizaciones puntuales y abre fronteras dentro y fuera de la empresa.

Tres principios:

- **REPLANTEAMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE – Y ACTUACIÓN DE MANERA INTEGRAL**
- **SIMPLIFICAR Y ESTANDARIZAR LOS PRODUCTOS Y PROCESOS**
- **ASPIRAR A UNA ESTRUCTURA COMÚN Y TRANSVERSAL**

De los tres principios centrales pueden deducirse siete pasos concretos que, en conjunto, constituyen el enfoque end-to-end de la digitalización.

LOS SIETE PASOS EN DETALLE

Identificar los potenciales para la digitalización

La base de una digitalización integral de productos y servicios es identificar proyectos adecuados. De esta manera, la empresa puede tomar primero un producto menos complejo y en gran medida estandarizado del negocio masivo como punto de partida para continuar con la digitalización, y constatar desde el principio un elevado potencial de digitalización y un „proyecto faro“ para el resto del proceso de digitalización.

Determinar la estructura deseada y el nivel de ambición

Para desarrollar de manera efectiva esa estructura deseada, conviene partir de la típica trayectoria de cliente: ¿cuándo se informa al cliente? ¿Cuándo establece contacto por primera vez? ¿Cuándo da el visto bueno para el negocio? Al desarrollar esta estructura deseada, el objetivo debería ser interrelacionar todos los pasos del proceso sin que haya un cambio de medios entre ellos. Para determinar el nivel de ambición adecuado, es muy importante sobre todo reducir el volumen de actividades manuales, fijar objetivos de eficiencia y controlar la velocidad de procesamiento.

Implicar a las unidades corporativas relevantes

Las medidas de TI no deberían realizarse sin haber fijado antes objetivos orientados en función del mercado o de la eficiencia. Esto significa, por ejemplo, que el equipo de ventas debe aportar sus conocimientos para poder identificar a tiempo la conducta del cliente y las necesidades relevantes de dicho cliente, la competencia y los socios digitales de ventas (por ejemplo, portales comparativos, plataformas de distribución).

Desarrollar una estrategia de digitalización sostenible

Una digitalización integral end-to-end no sólo incluye la perspectiva habitual sobre los productos y procesos existentes, sino que va más allá: una estrategia de digitalización sostenible debe girar, por tanto, en torno a unas condiciones marco que incluyan también instrumentos de control y reporting así como una estimación del riesgo digitalizable. Asimismo, se puede crear un proceso de mejora continua como medida para revisar periódicamente la implementación de la estrategia de digitalización sostenible.

Crear paquetes de trabajo manejables

En vista del volumen y la complejidad de la tarea, deberá realizarse la implementación de la digitalización end-to-end de manera progresiva: se comenzará con procesos sencillos previos a la automatización y digitalización, y los procesos complejos se tratarán en fases posteriores de la implementación. De este modo, a diferencia de un enfoque integral tipo „Big Bang“, se pueden minimizar los riesgos del proyecto y facilitar la sustitución gradual de los sistemas informáticos antiguos. Al mismo tiempo, de esta manera resulta más fácil integrar a los afectados dentro y fuera de la empresa en esta transformación digital.

Modularizar la gama de productos

Para aprovechar en su totalidad los potenciales de la digitalización, es necesario crear una serie de módulos estandarizados a lo largo de la cartera de productos existente. De esta manera se puede flexibilizar e individualizar la oferta frente a los clientes finales, teniendo así en cuenta los deseos de los mismos. En este contexto se aplicará el principio de la modularización de productos no sólo en el negocio de masas del sector de los clientes particulares, sino también en el negocio de clientes comerciales de gama alta.

Establecer una operatividad 24/7

Es muy difícil que una empresa pueda sustraerse a la exigencia del mercado de ofrecer una disponibilidad las 24 horas del día, siete días a la semana. Los clientes y los socios de distribución esperan ya poder comunicarse a cualquier hora del día o de la noche mediante la interacción online, sobre todo cuando se trata de servicios masivos sencillos. El objetivo debe ser implicar para ello a todos los socios externos necesarios así como a los clientes y distribuidores en la medida de sus necesidades en el flujo digital de información y transacciones, ofrecerles respuestas rápidas basadas en el diálogo y, a ser posible, comunicarles decisiones automatizadas.

Extraído de: THINK ACT End-to-End-Digitalisierung, ROLAND BERGER GMBH (2016)

(3) Relevancia: DEUTSCHE TELEKOM AG

En el Grupo Deutsche Telekom no existe una digitalización completa end-to-end en toda la cadena de valor añadido, ni a nivel europeo ni a nivel internacional. Tanto a nivel europeo como a nivel de las diferentes empresas nacionales, la cadena de procesos se desglosa en cadenas subsidiarias de procesos. La tarea del grupo de trabajo 1 consistirá en analizar las cadenas subsidiarias de procesos europeas que abarquen a dos o más de las empresas nacionales participantes.

Basándonos en el análisis de las particularidades existentes, queremos estudiar el potencial de innovación de las cadenas de procesos subsidiarias digitalizadas a nivel europeo y establecer al respecto los riesgos y las oportunidades que suponen para el trabajo y el empleo en los países participantes.

En función de ello, queremos formular nuestras posiciones, objetivos y enfoques para las innovaciones orientadas en función de los trabajadores en las cadenas de procesos subsidiarias europeas.

Para seguir trabajando los temas en los talleres subsiguientes, queremos esbozar unas primeras ideas sobre los instrumentos de participación de los trabajadores con los que puedan implementarse nuestras ideas.

Algunos elementos de la organización del trabajo a nivel transnacional en las cadenas de procesos subsidiarias digitales end-to-end en Europa podrían ser, por ejemplo:

- Ventas a clientes comerciales con tramitación de facturas
- Ventas a grandes clientes de T-Systems en las empresas de participación europeas
- servicios informáticos externos
- tecnologías internas de informática y telecomunicación
- servicio de atención al cliente (por ejemplo, call centers, shops o en la misma empresa del cliente)
- servicios externos (por ejemplo, productos financieros, de seguros o de suministro eléctrico)
- funciones transversales, como personal o finanzas (internas)

En las cadenas de procesos subsidiarias correspondientes deberá tenerse en cuenta también dónde y cómo se va a producir una prolongación hacia la adjudicación o hacia el cliente a través de la autoadministración.

Esto se realizará, sin embargo, sólo en relación a las cadenas de procesos subsidiarias end-to-end relevantes a nivel europeo.

En el grupo de trabajo 1 queremos analizar dónde existen ya mejoras de la innovación en las cadenas de procesos subsidiarias end-to-end, o bien dónde podemos ver potenciales de innovación. En función de esto queremos formular nuestras expectativas respecto a esas innovaciones.

Lothar Holzwarth

Asesoramiento de comités de empresas y gerencias