



IBM Software Expo 2004



Agenda

9:45

Bienvenida.
Amparo Moraleda. Presidenta IBM España y Portugal

10:00

Tecnología en época de incertidumbre: La inteligencia al poder
Jaime García. Director de Análisis IDC

10:30

La transformación empresarial y el entorno operativo on demand
Alfred Escala Sisquellas. Socio responsable de Business Transformation Outsourcing

11:00

Café y visita al salón de soluciones

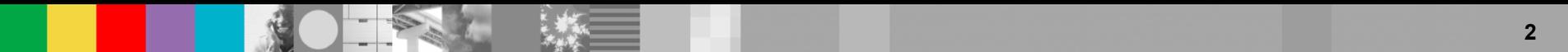
12:00

La tecnología de la información al servicio de la estrategia de negocio de las empresas.
Pilar Garcia-Ceballos. Directora Software IBM España

12:45

Mejora de la productividad y la eficiencia en empresas españolas

Almuerzo y visita al salón de soluciones



Agenda Sesiones Paralelas

15:00

Últimas novedades de Software IBM: Soluciones, anuncios y demostraciones

Automatización

Integración

Productividad

Plataforma de desarrollo

16:20

Café y visita al salón de soluciones

16:40

Repetición de las sesiones paralelas

Automatización

Integración

Productividad

Plataforma de desarrollo

18:00

Cierre del evento

El Reto de IBM



Jaime García Cantero
Director de Análisis
IDC España

Tecnología en época de incertidumbre: la inteligencia al poder

www.idc.com



“Quien pone reglas al juego,
No diga que es jugador,
Lo que le mueve es el miedo
De que se sepa que nunca jugó”

Luis Eduardo Aute

La recuperación está aquí ...?





IT Doesn't Matter

by Nicholas G. Carr

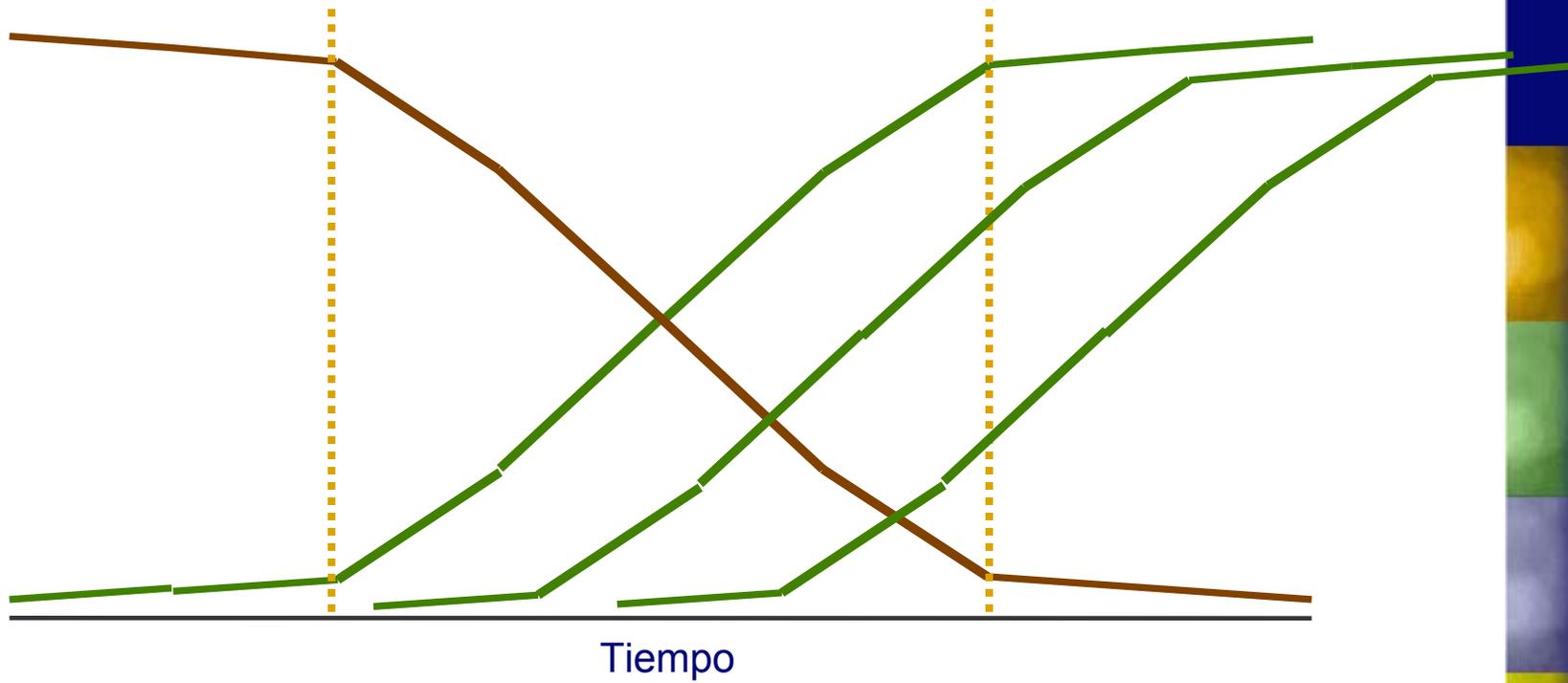
As information technology's power and ubiquity have grown, its strategic importance has diminished. The way you approach IT investment and management will need to change dramatically.

IN 1968, a young Intel engineer named Ted Hoff found a way to put the circuits necessary for computer processing onto a tiny piece of silicon. His invention of the microprocessor spurred a series of technological breakthroughs—desktop computers, local and wide area networks, enterprise software, and the Internet—that have transformed the business world. Today, no one would dispute that information technology has become the backbone of commerce. It underpins the operations of individual companies, ties together far-flung supply chains, and, increasingly, links businesses to the customers they serve. Hardly a dollar or a euro changes hands anymore without the aid of computer systems.

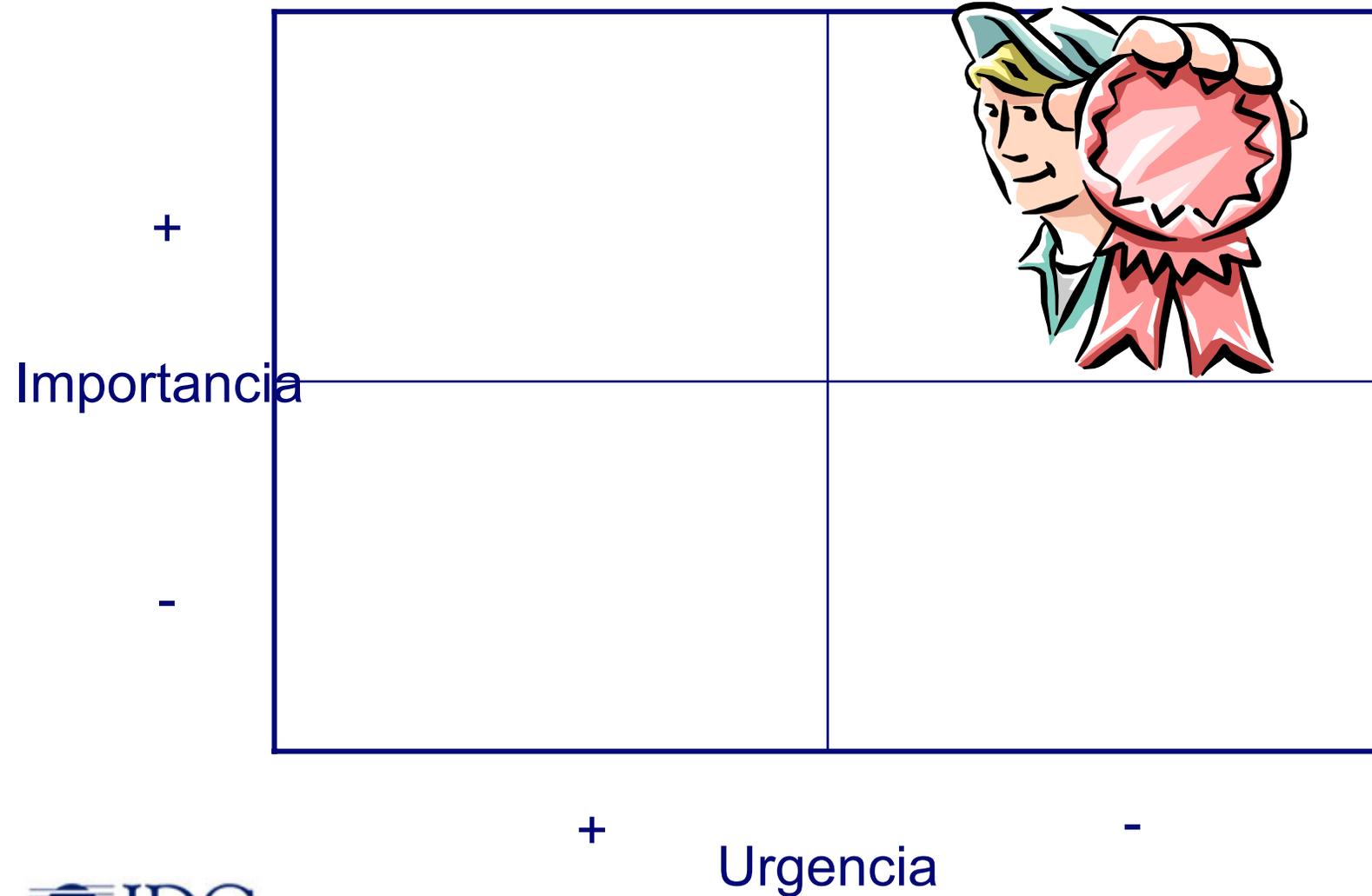
As IT's power and presence have expanded, companies have come to view it as a resource ever more critical to their

success, a fact clearly reflected in their spending habits. In 1965, according to a study by the U.S. Department of Commerce's Bureau of Economic Analysis, less than 5% of the capital expenditures of American companies went to information technology. After the introduction of the personal computer in the early 1980s, that percentage rose to 15%. By the early 1990s, it had reached more than 30%, and by the end of the decade it had hit nearly 50%. Even with the recent sluggishness in technology spending, businesses around the world continue to spend well over \$2 trillion a year on IT.

But the veneration of IT goes much deeper than dollars. It is evident as well in the shifting attitudes of top managers. Twenty years ago, most executives looked down on computers as proletarian tools—glorified typewriters and

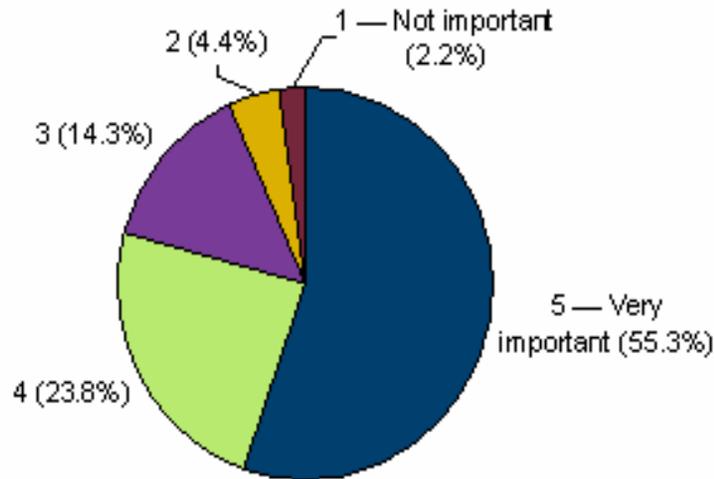


El nuevo posicionamiento

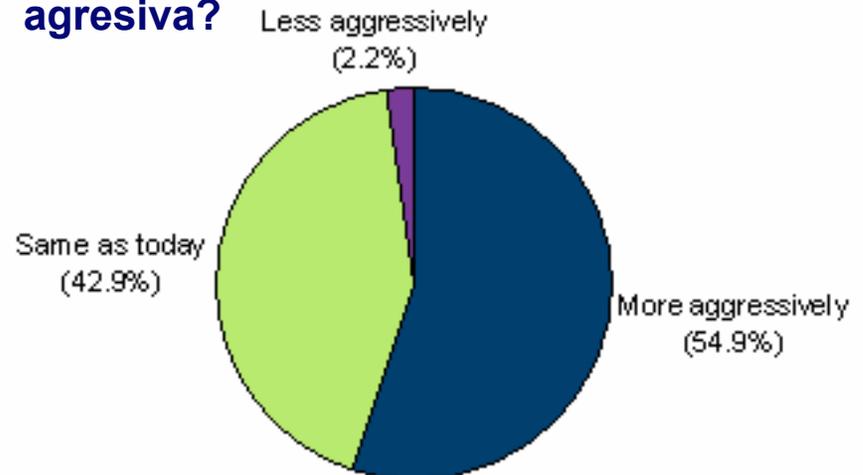


..... Pero a pesar de todo sigue siendo importante

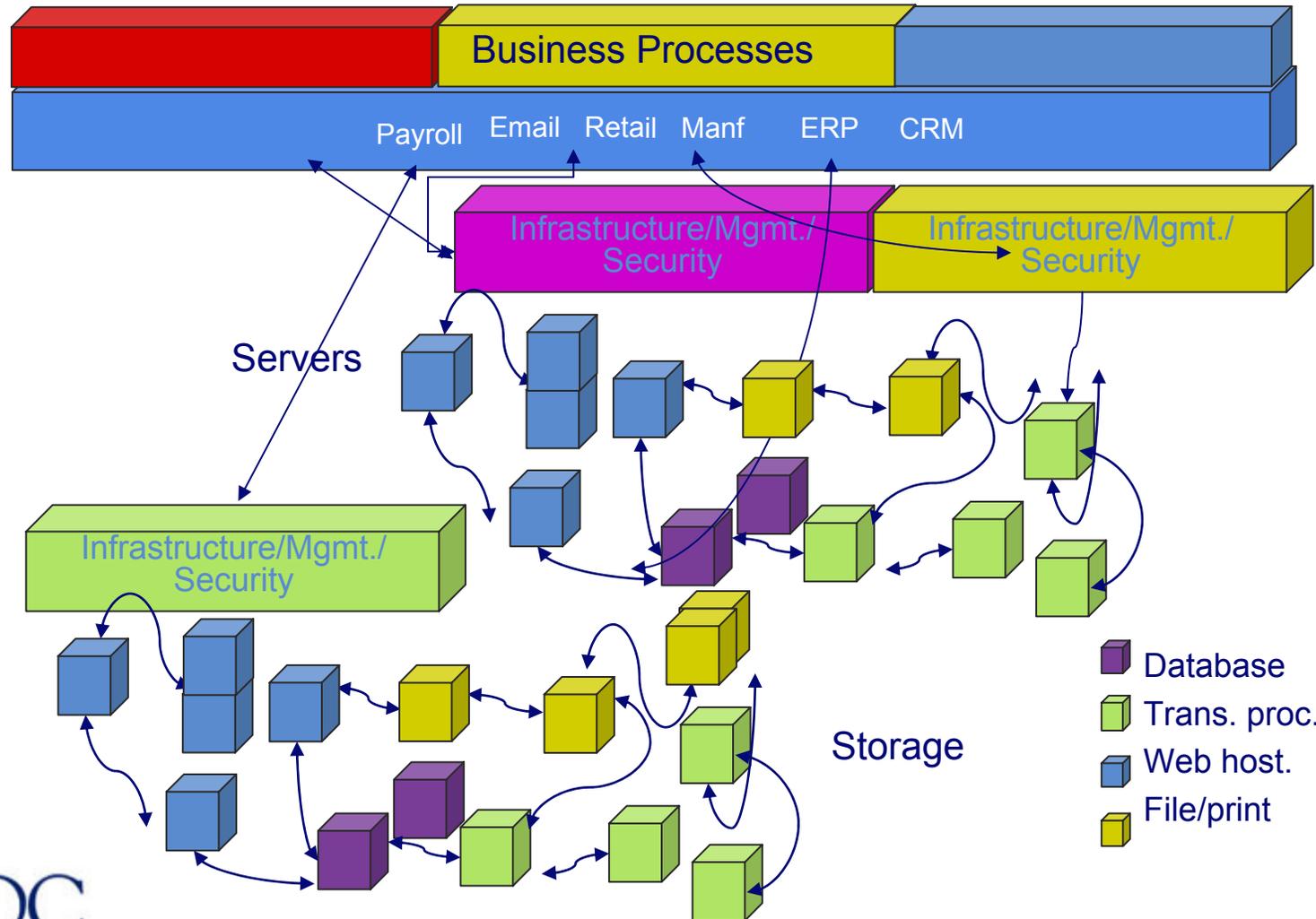
Q: Importancia de la tecnología en su estrategia?



Q: Debería usarla de forma más/menos agresiva?



Pese a ser cara, compleja y poco flexible



A photograph of a dense urban landscape featuring several high-rise buildings with varying architectural styles, including balconies and grid-like facades. A bridge with a dark railing is visible in the foreground, crossing over a lower level of the city. The sky is a pale, hazy blue.

El nuevo entorno

Yo creo ...

1. El cambio se acelerará. **DRAMATICAMENTE**
2. Reinventaremos el mundo en las 2 próximas generaciones
3. Las oportunidades son inmensas.
4. Estás en el autobús o fuera del autobús
5. Yo quiero jugar y tú?

Tom Peters

“El cambio es la ley de la vida y aquellos que sólo miran el pasado y el presente se arriesgan a perder el futuro”

John F. Kennedy

“Los dogmas de un pasado tranquilo no sirven para el tormentoso presente. La situación es nueva y debemos pensar nuevo y actuar nuevo”

Abraham Lincoln

La era de los “Winner takes all”

Forbes100 de 1917 a 1987: 39 miembros de la “generación del 17” sobrevivían en el 87, de ellos sólo 18 permanecían en el Forbes100 , de los cuales sólo 2 tenían un performance mejor que la media del mercado

Las nuevas reglas



GWCSG's first Student Photo Competition winner Rajvee Bhalakia, a recent graduate of the GW Department of Psychology, captured this image of globalization while performing community service in Central America. © GWCSG

“The best swordsman in the world doesn’t need to fear the second best swordsman in the world; no, the person for him to be afraid of is some ignorant antagonist who has never had a sword in his hand before; he doesn’t do the thing he ought to do, and so the expert isn’t prepared for him; he does the thing he ought not to do and often it catches the expert out and ends him on the spot.”

Mark Twain

Las nuevas reglas



Preparen, apunten, fuego

Preparen, fuego, apunten

Fuego, Fuego, Fuego



El servicio es el único diferenciador



The FIRST rock concert.

Here's to being first. Here's to leading. Here's to altering the face of business by revolutionizing every single facet of your company.

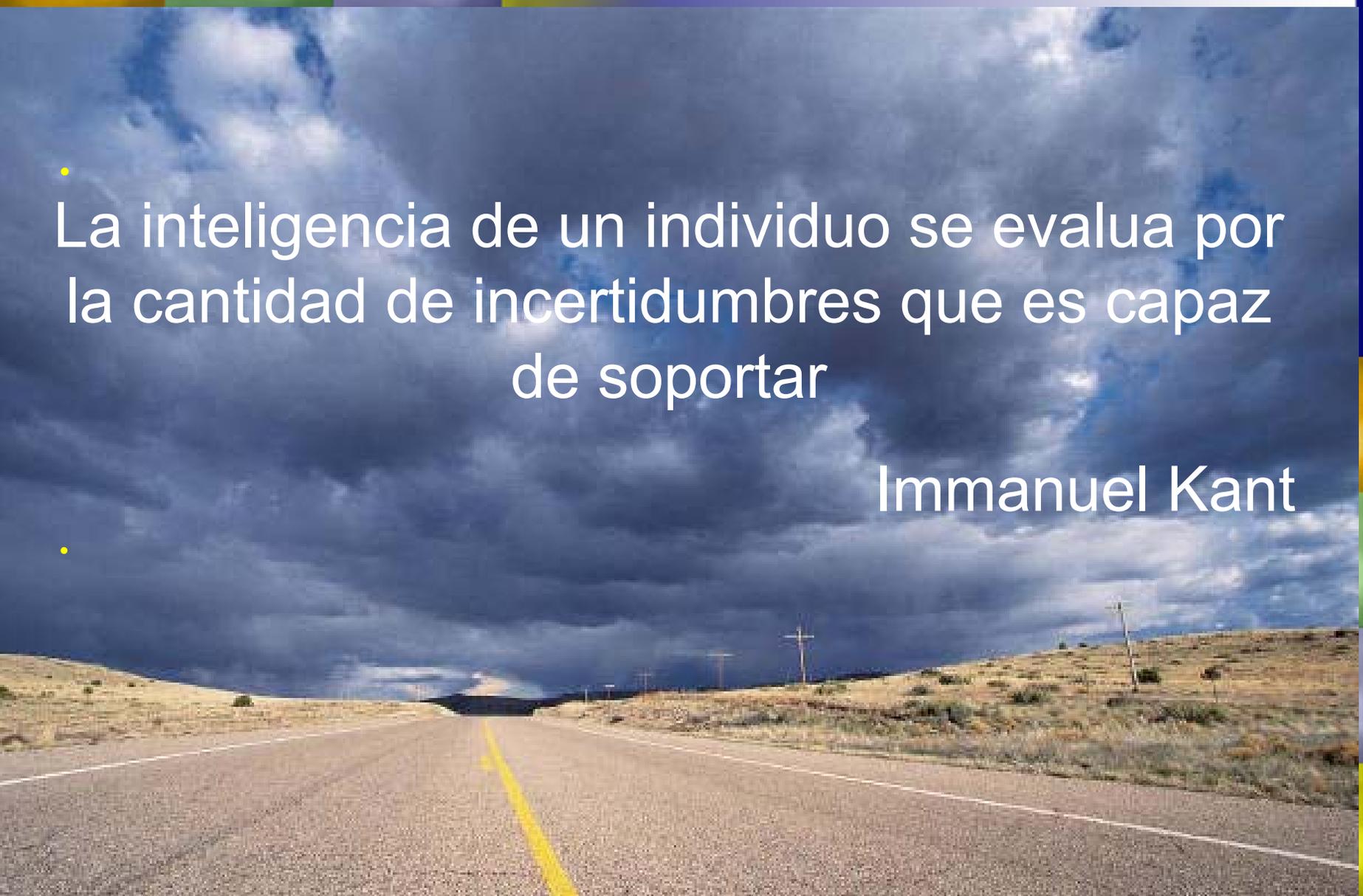
www.marchFIRST.com - leading global professional services for the new economy.

marchFIRST
A new world. A new way.

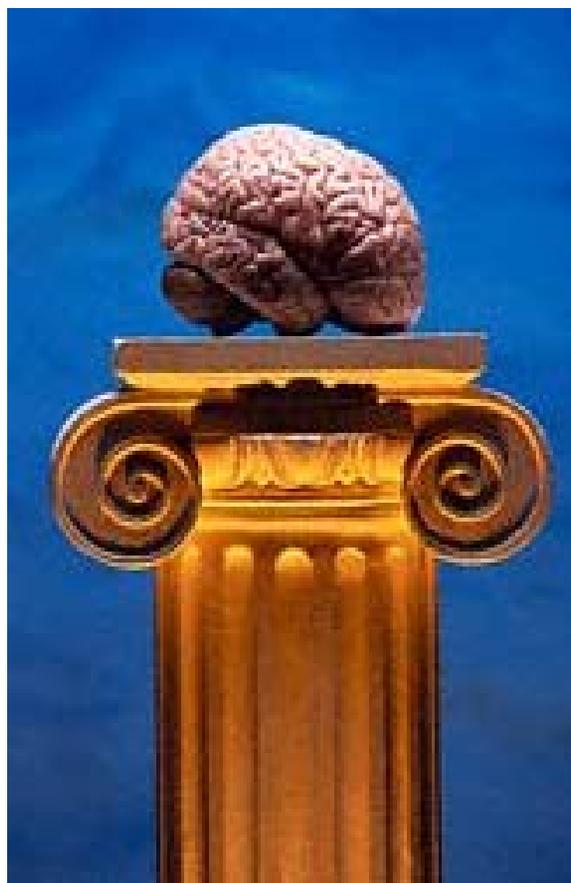
El efecto de la crisis: FUD

- La inteligencia de un individuo se evalúa por la cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar

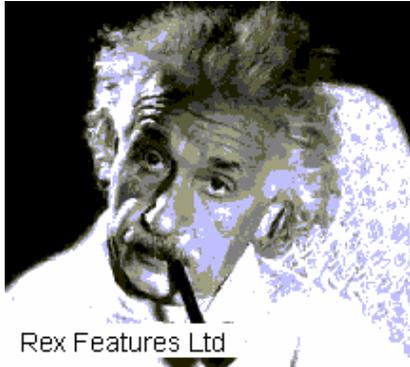
Immanuel Kant



El poder de la Inteligencia



Inteligencia?

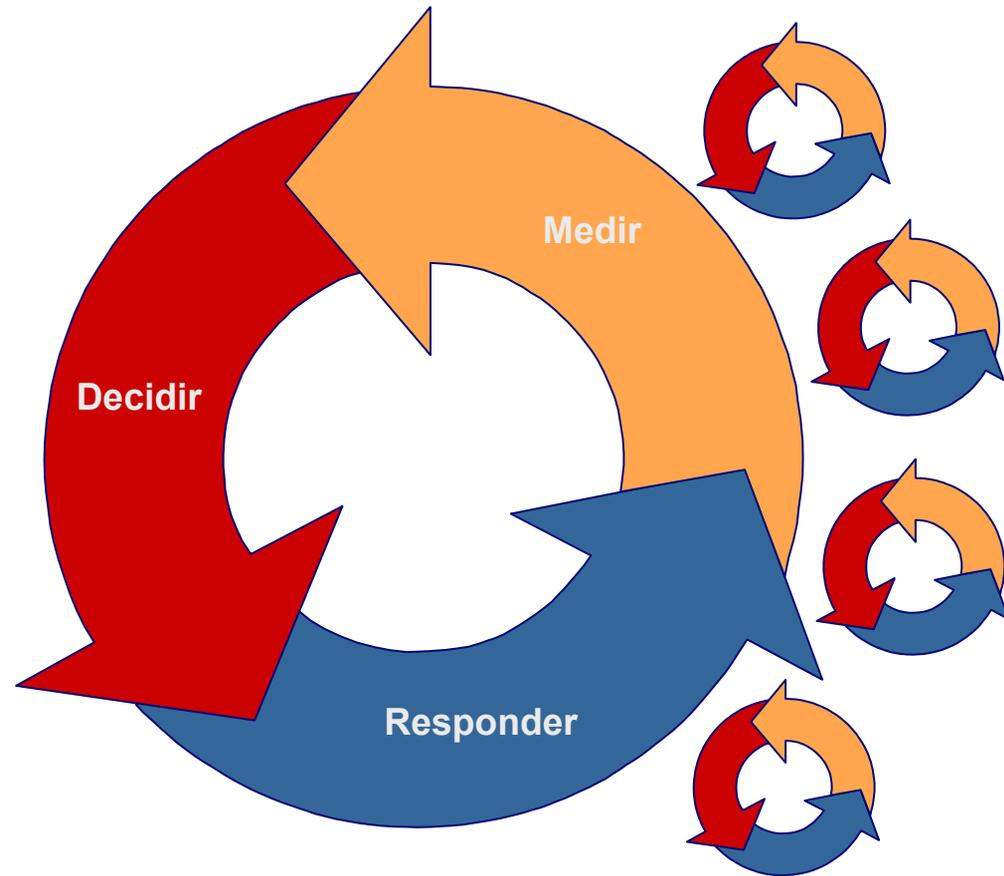


En todas partes

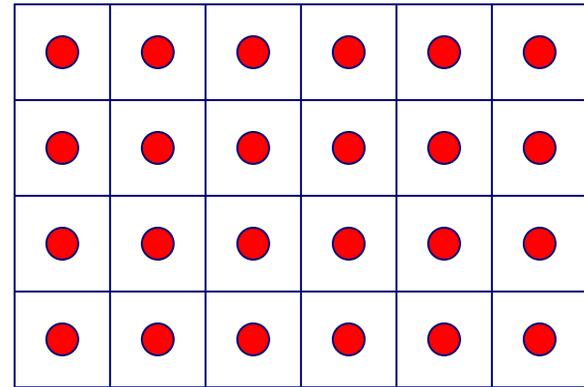
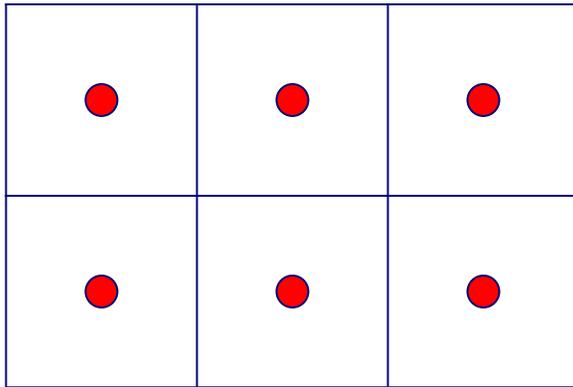
En tiempo real



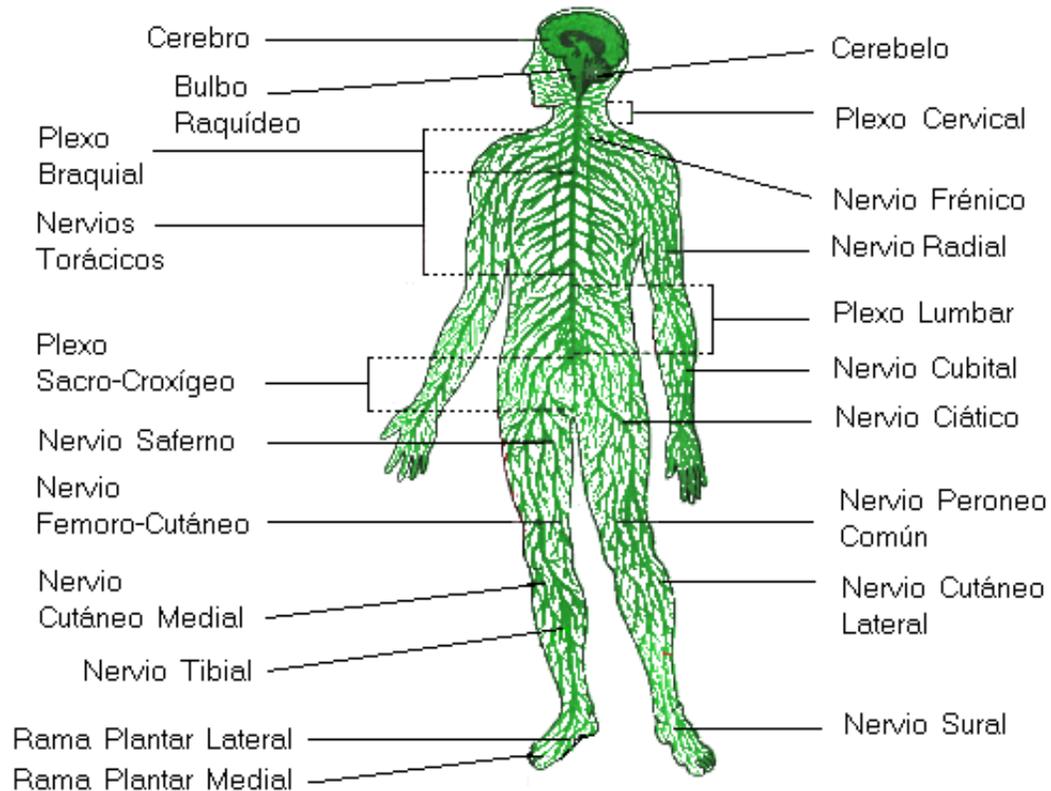
Inmediatez

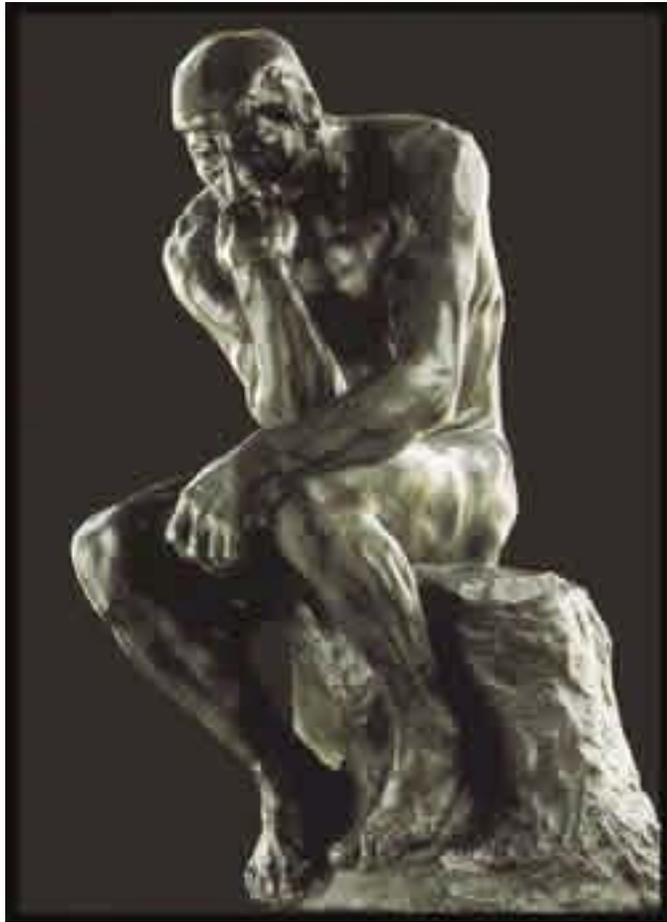


Granularidad



La red: sistema nervioso?



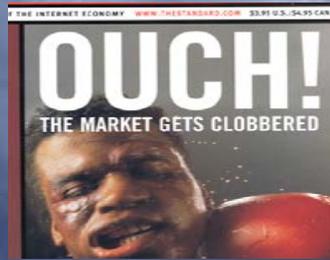


Los nuevos desafíos

2001



El crash de las punto-com



La industria IT contra las cuerdas



El invierno de las telecomunicaciones



11 de Septiembre

2002



Enron &



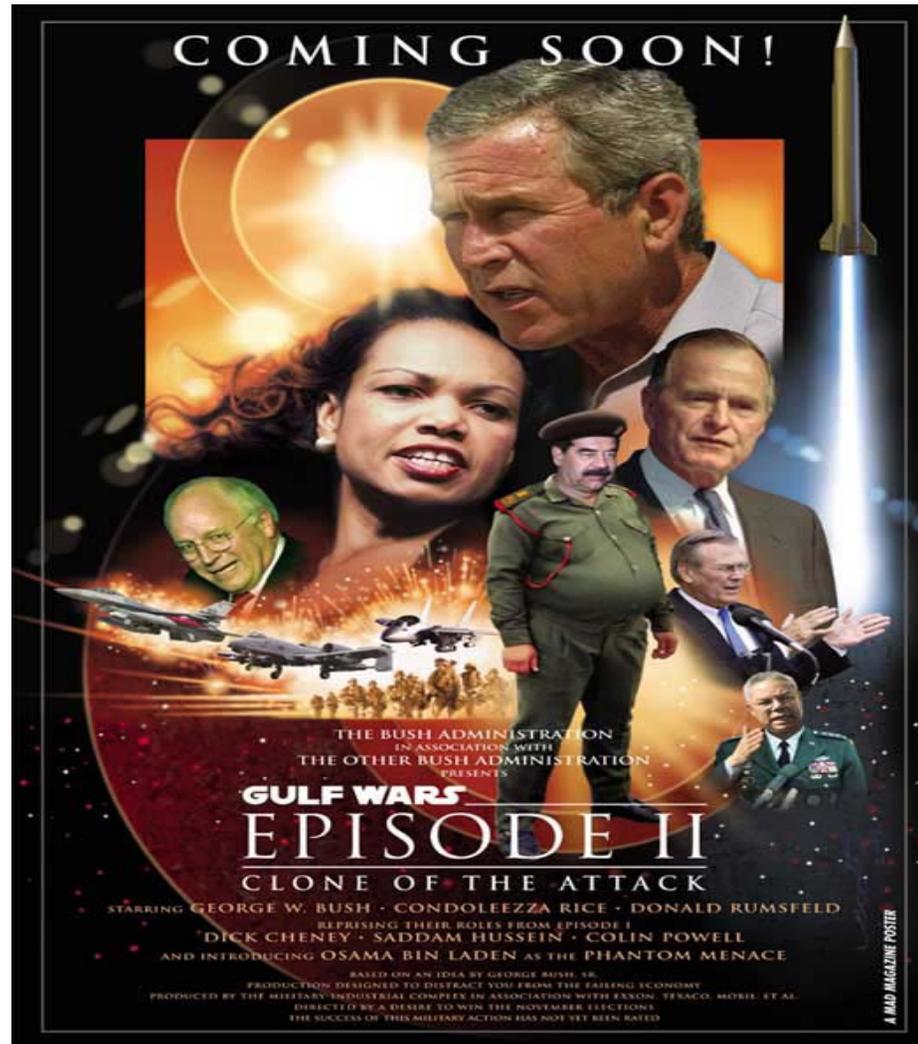
Crisi



Situación prebélica



2003?

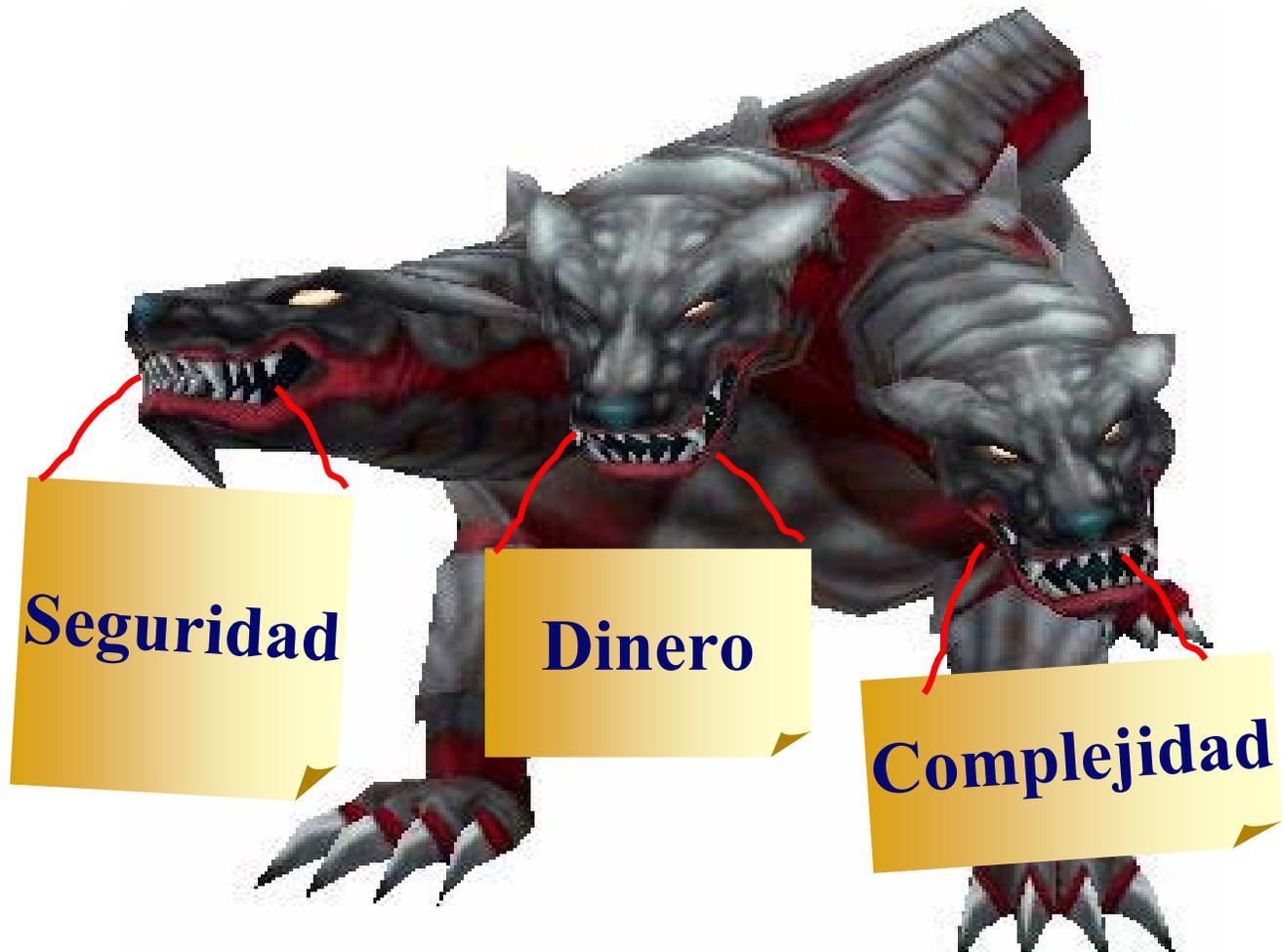


ESTUDIOS DE MERCADO Y ESTRATEGIA

ELEGIDOS PARA LA GLORIA



LOS ELEGIDOS DE 'COLUMBUS' DE LA NASA

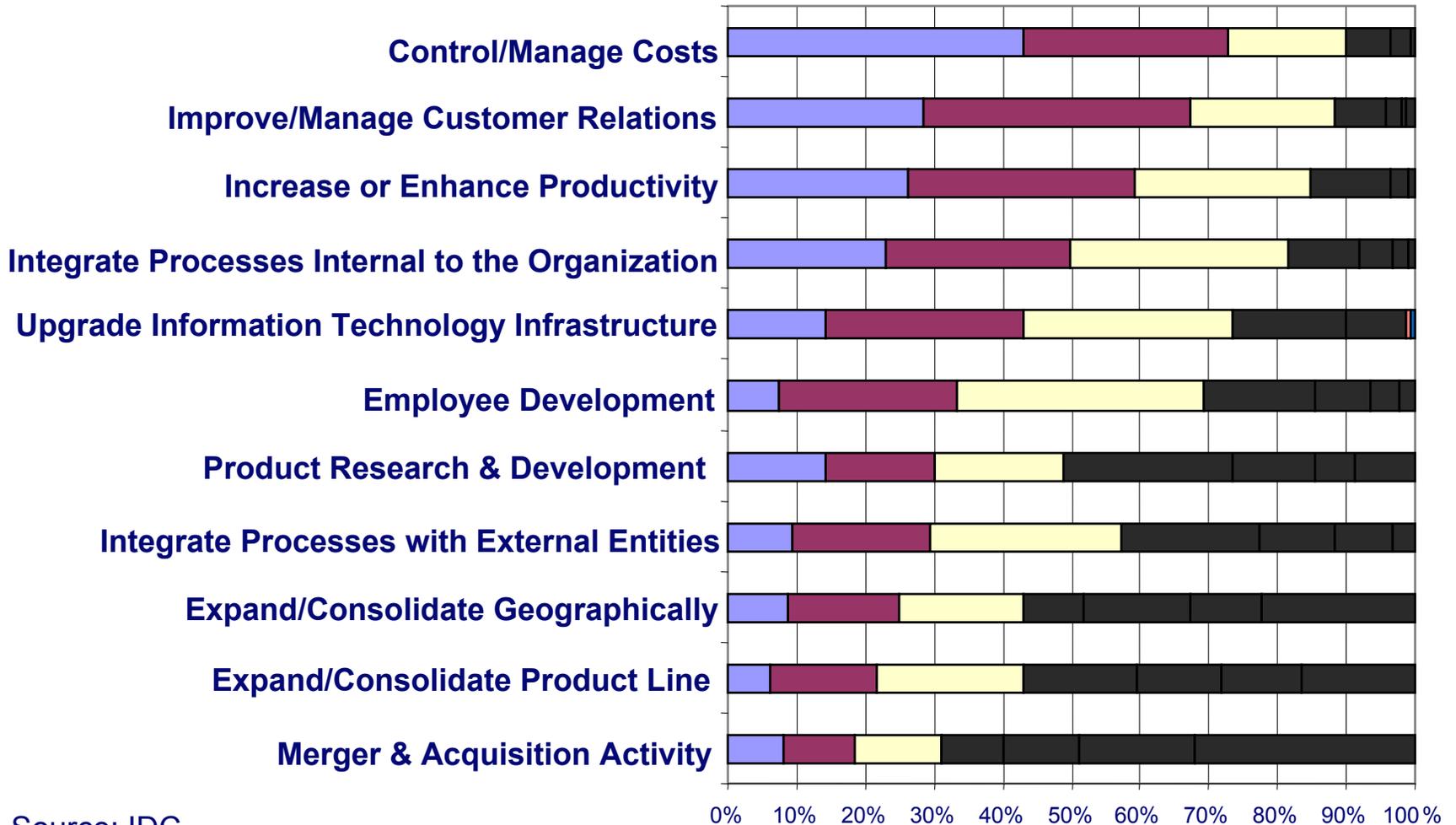


Seguridad

Dinero

Complejidad

Las prioridades de negocio



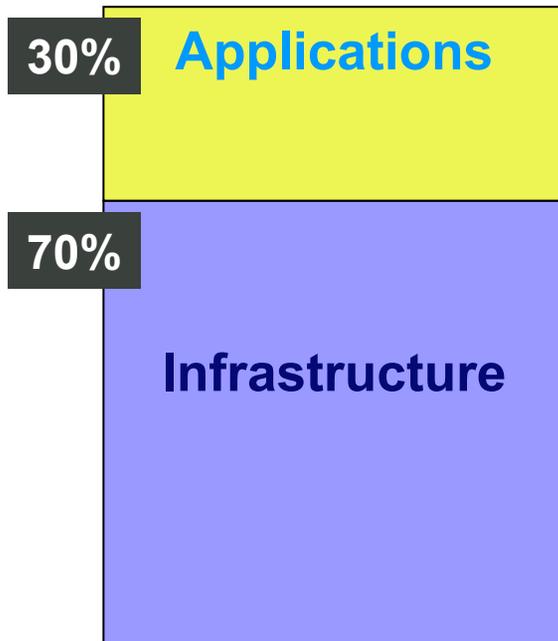
Source: IDC

TCO, ROI, ROSI ...Dinero!

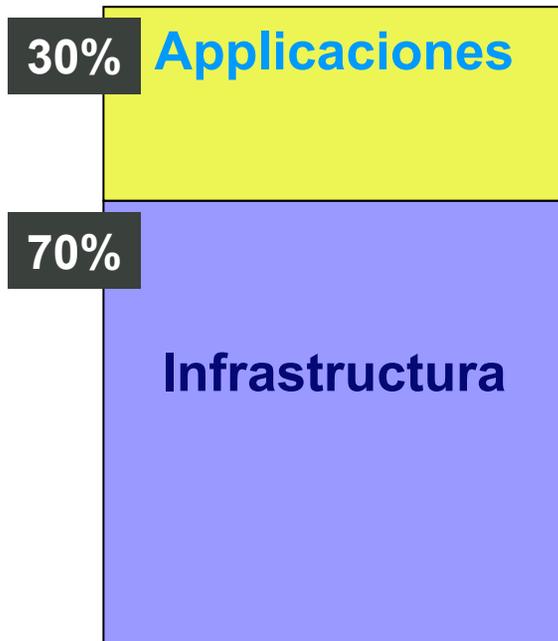


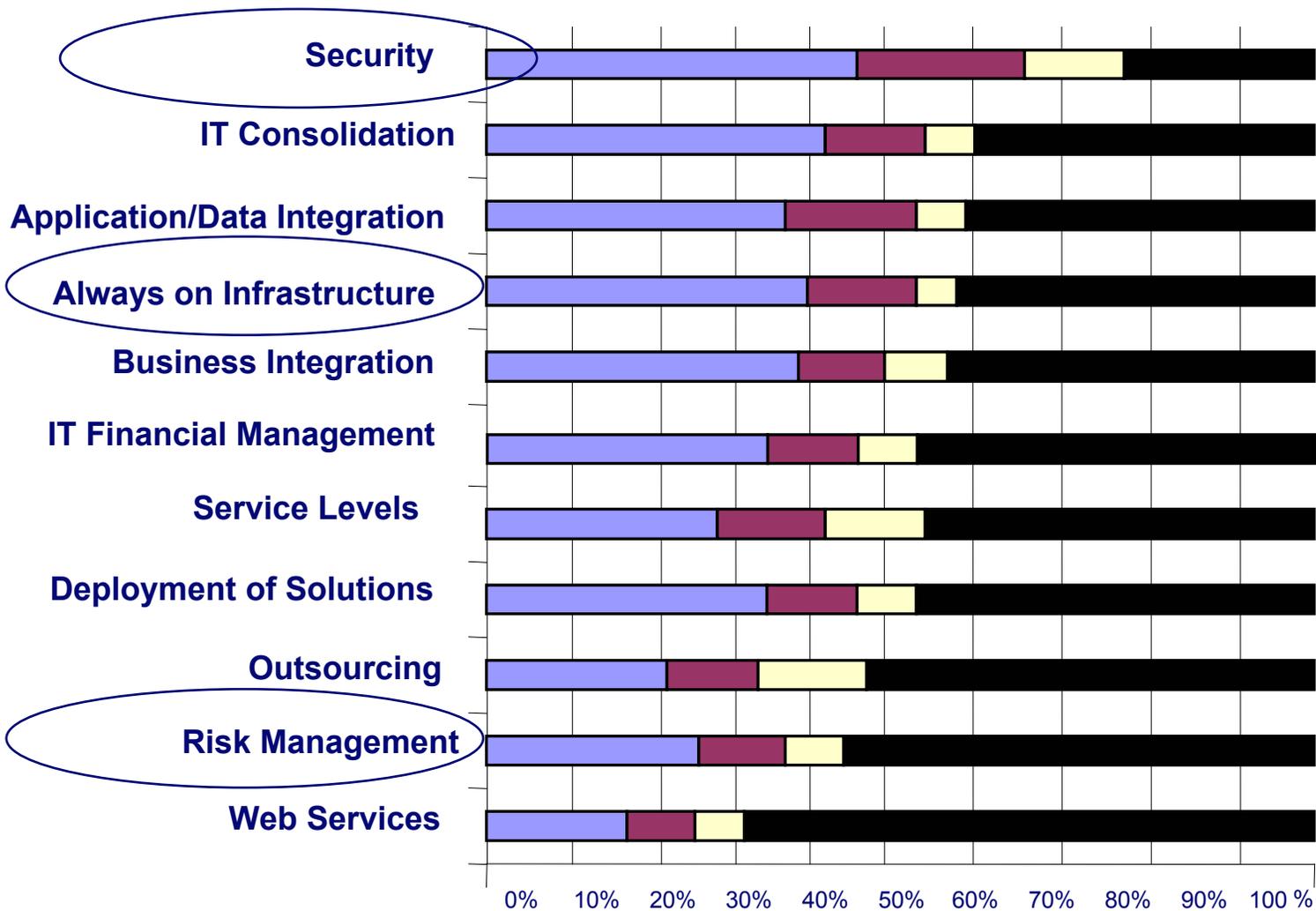
IT System: Componentes and Expenditure

Specific Weight



Componentes y gasto





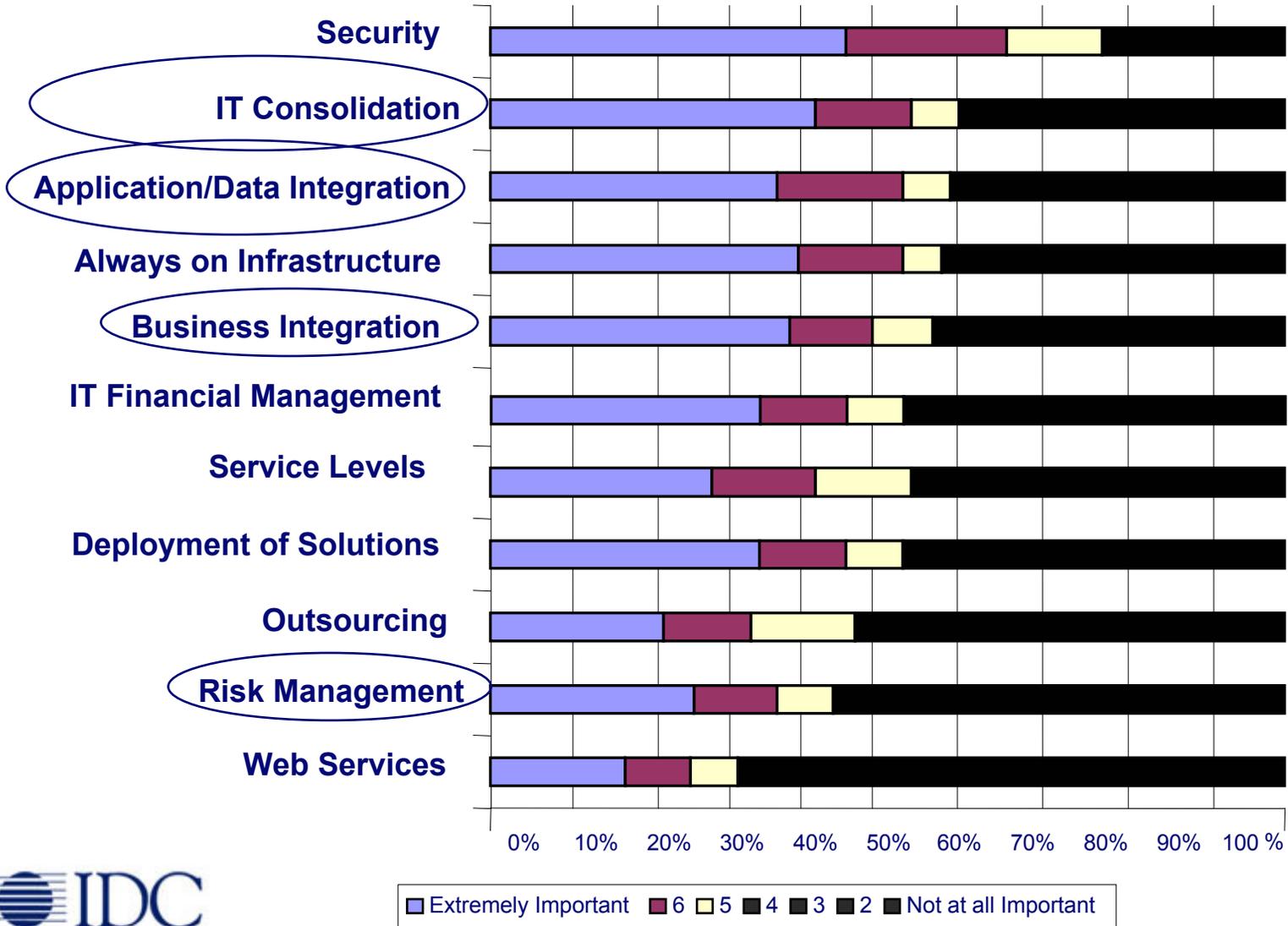
La estrategia del miedo



¿Seguridad? ¿Disponibilidad?



Las prioridades TI



Gestionabilidad



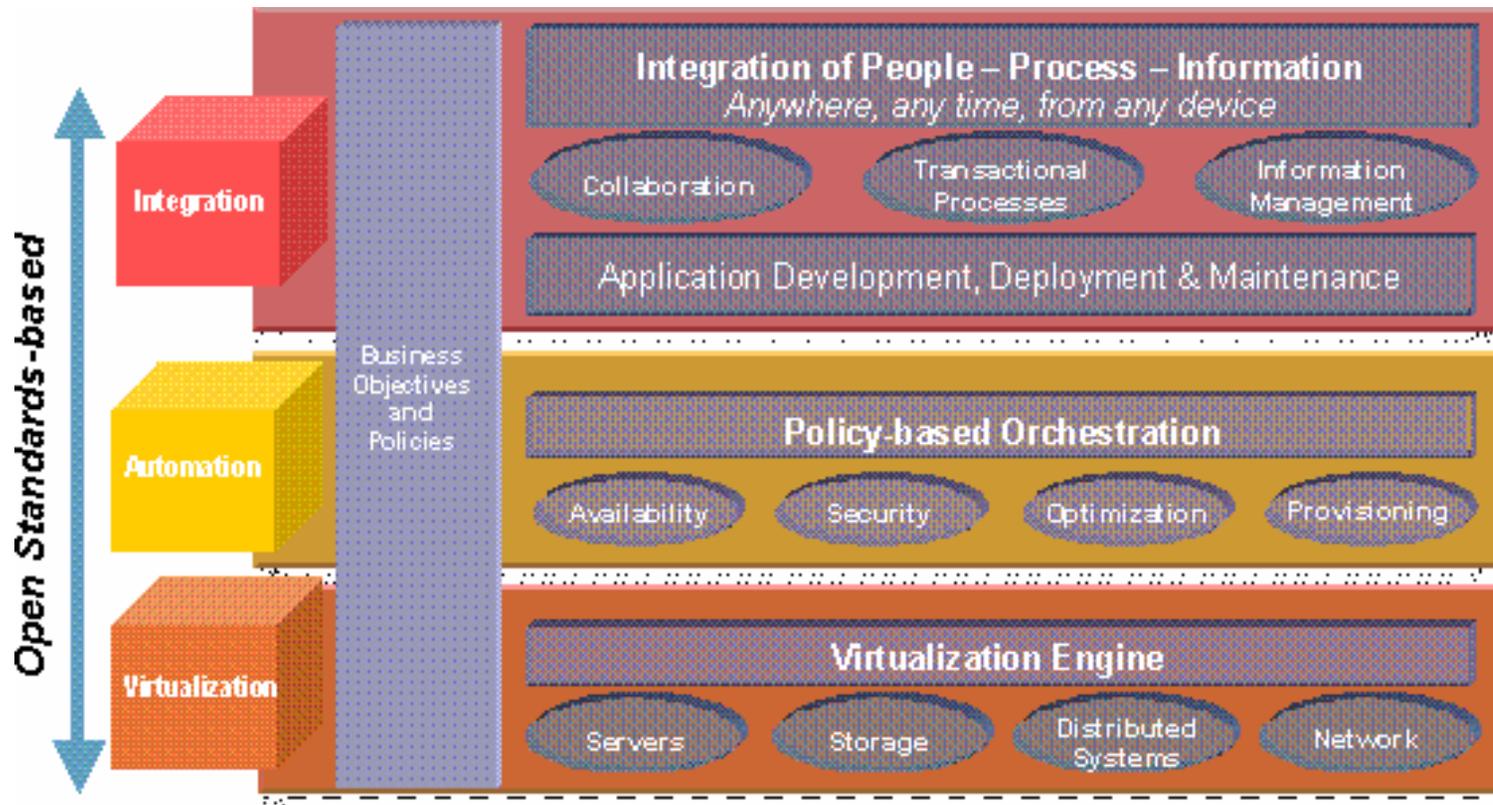
La respuesta



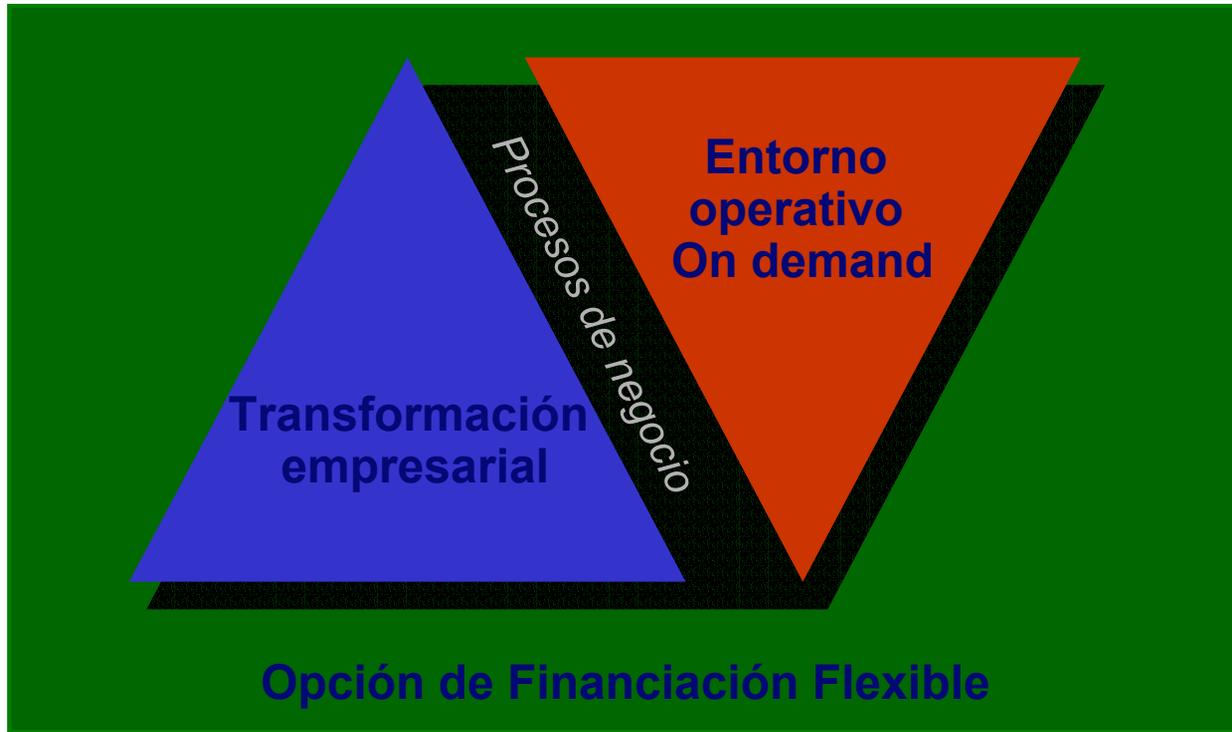
Los 4 fantásticos



La nueva infraestructura



Crear procesos de negocio



- ✓ No pienses en ser el primero, piensa en ser el mejor
- ✓ No pienses en cuota de mercado, piensa en cuota de cliente
- ✓ No pienses en eBusiness , piensa sólo en Business
- ✓ No pienses que esto es el final, es sólo el principio

“In Italy for 30 years under the Borgias they had warfare, terror, murder, bloodshed—and produced Michelangelo, da Vinci and the Renaissance. In Switzerland they had brotherly love, 500 years of democracy and peace, and what did they produce—the cuckoo clock.”

Orson Welles, as Harry Lime, in “The Third Man”



¿Preguntas?

Jgarcia@idc.com



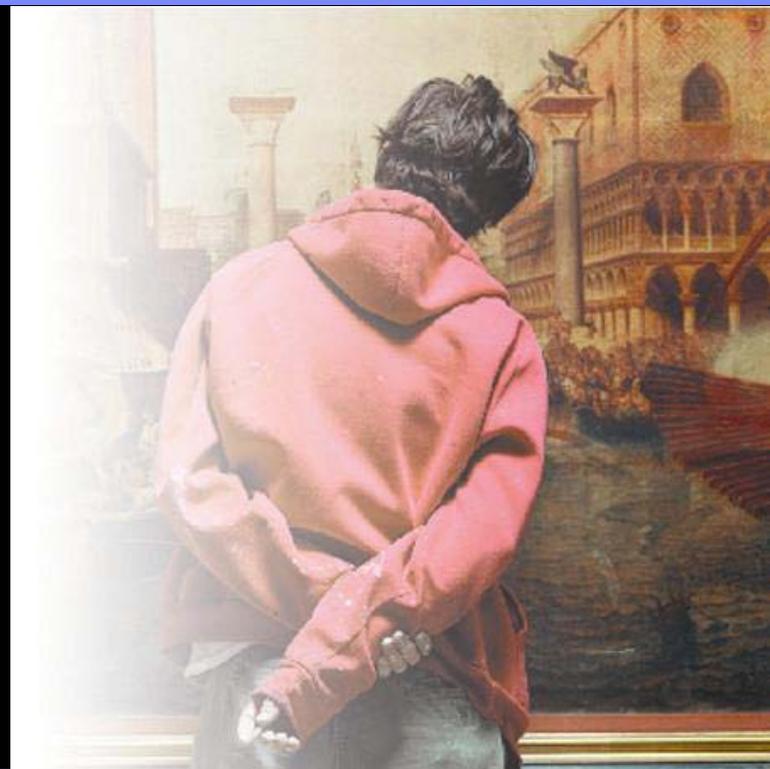


Business Consulting Services

La transformación empresarial y el entorno operativo

CBM - Component Business Modelling

Madrid, 6 de Octubre de 2004



Versión 1

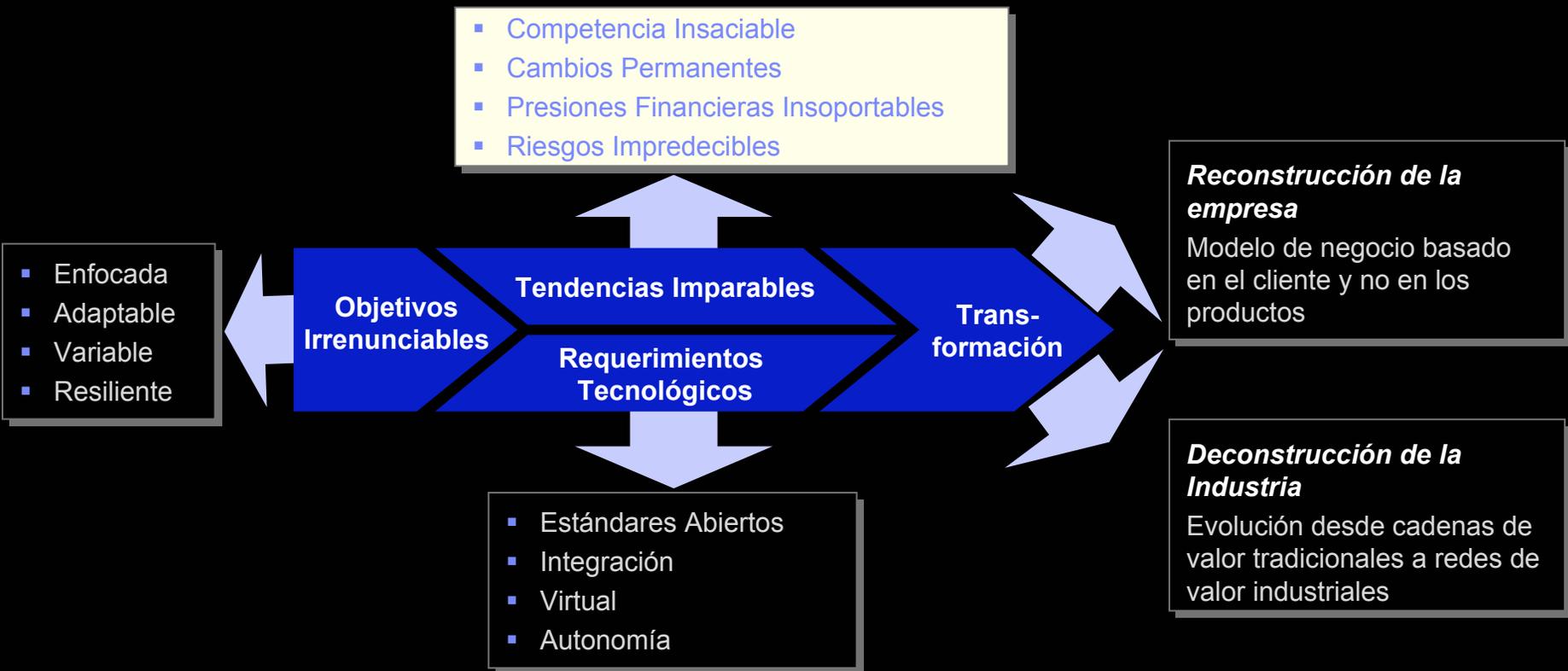
© Copyright IBM Corporation 2002

Indice

- El concepto de CBM – Component Business Modelling
- Análisis estratégico CBM
- Fases de transformación empresarial utilizando el enfoque CBM

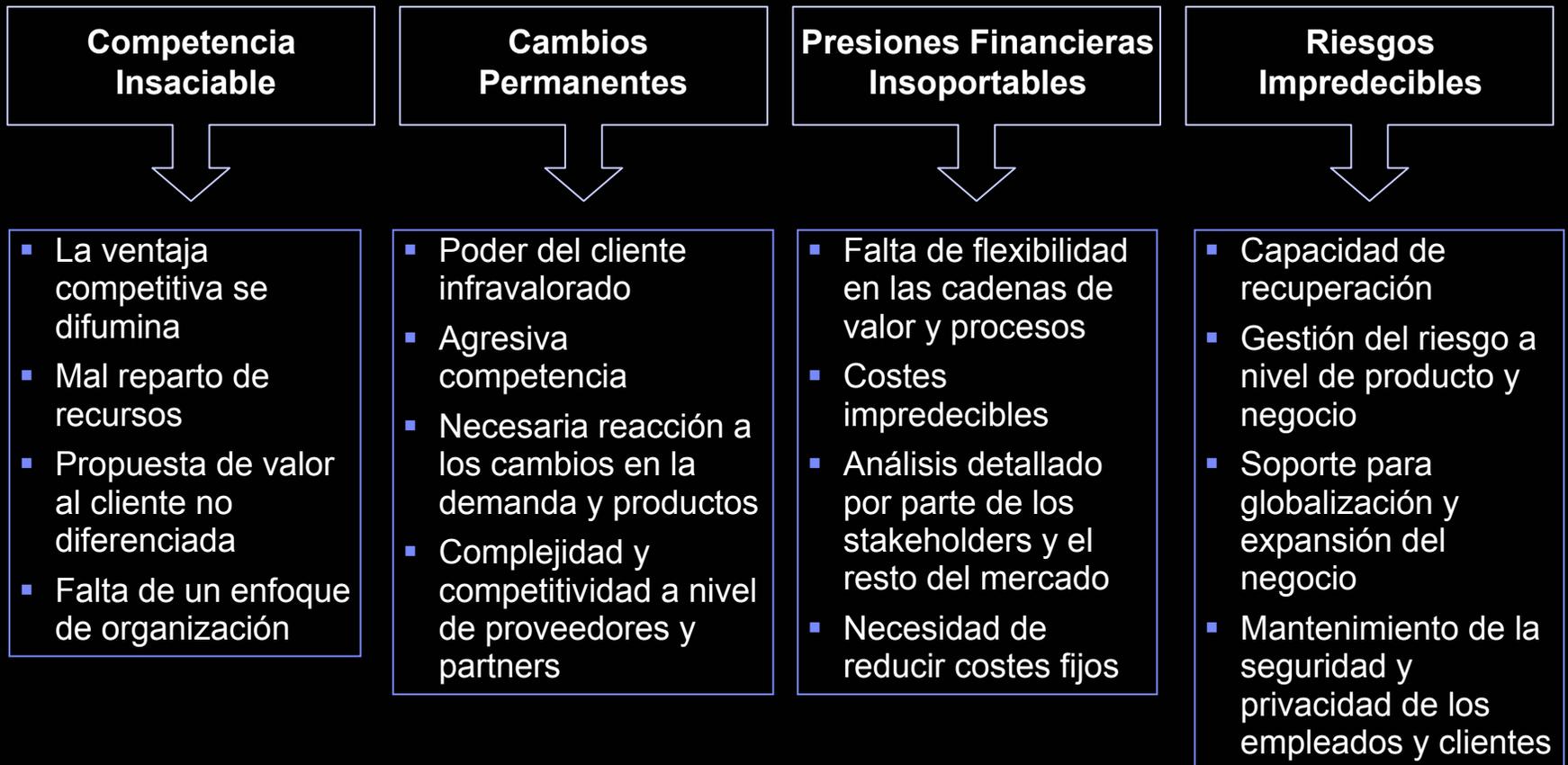
Las empresas deben aprovechar la innovación tecnológica y las nuevas tendencias para transformar su negocio

Compitiendo en la era On demand

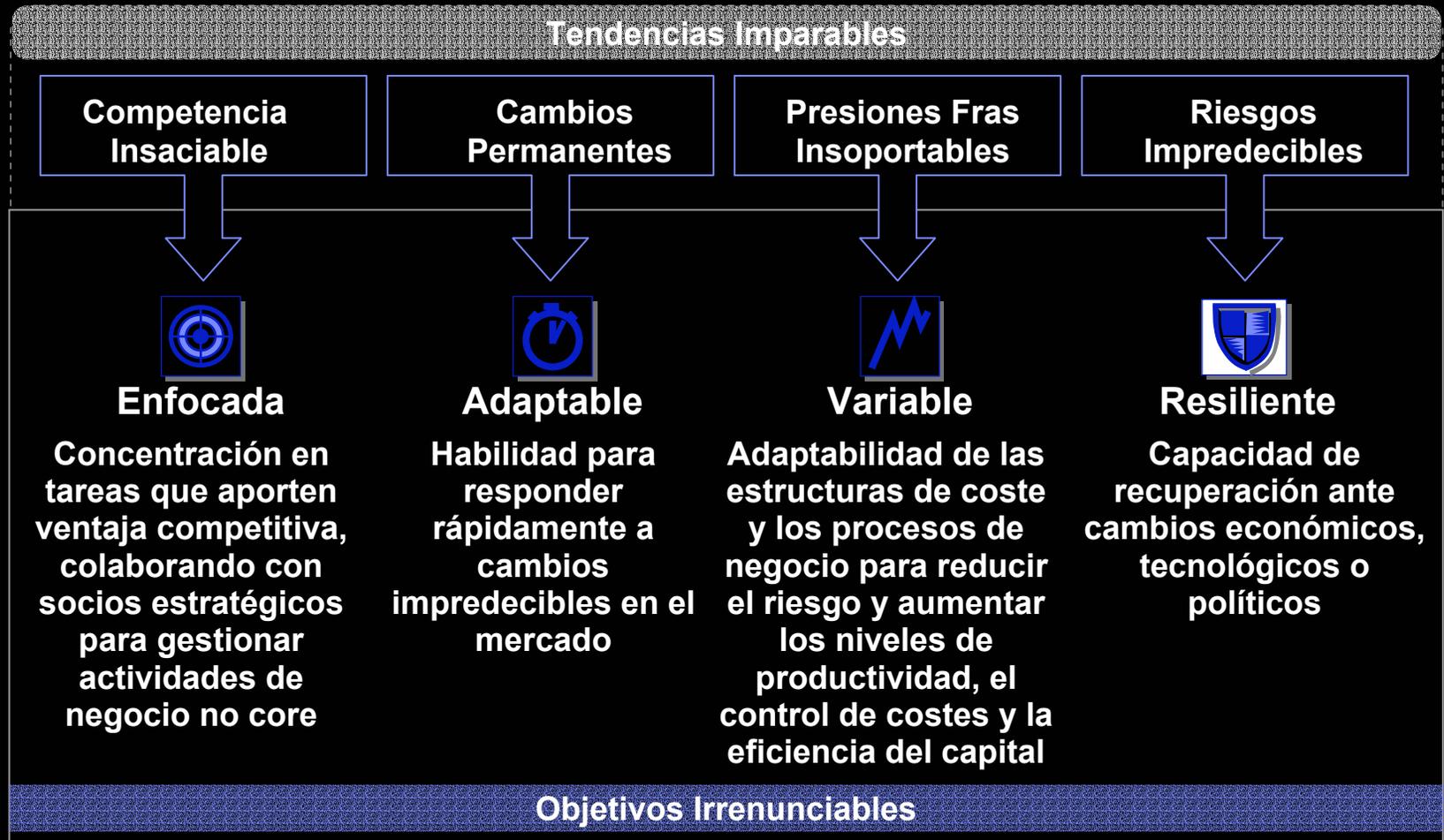


Cuatro Tendencias Imparables están cambiando dramáticamente nuestro enfoque del futuro

Tendencias Imparables: *Problemática del Modelo Tradicional*



Las empresas deben afrontar la nueva realidad enfocando las oportunidades y amenazas desde un punto de vista variable y resiliente

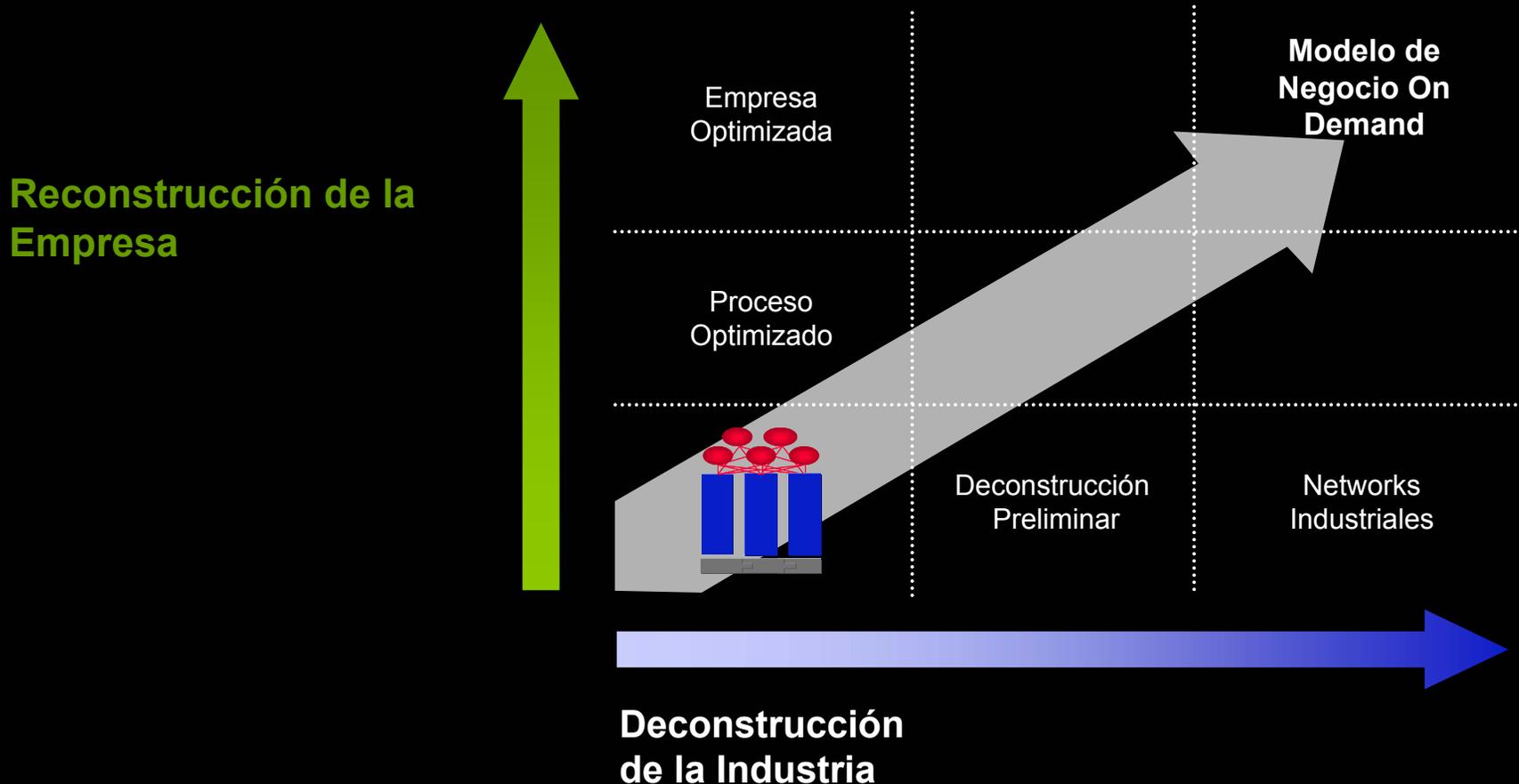


El desarrollo tecnológico contribuye a alcanzar los objetivos on demand



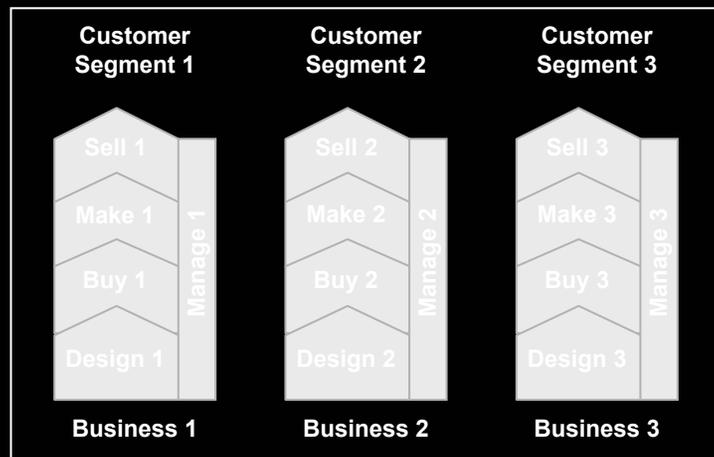
La transformación de los modelos de negocio se realiza en dos direcciones: Reconstrucción de la Empresa y Deconstrucción de la Industria

Camino a Seguir



Los modelos de negocio tradicionales servían para satisfacer las necesidades del entorno de negocio pasado...

Modelo Tradicional



Aislado

- Control de la Cadena de Valor
- Optimización a nivel de Producto
- Procesos aislados
- Pocos socios

Predecible

- Lentitud en la toma de decisiones
- Pronósticos y análisis de la Planificación
- Dirección basada en supuestos y hechos pasados

Rígido

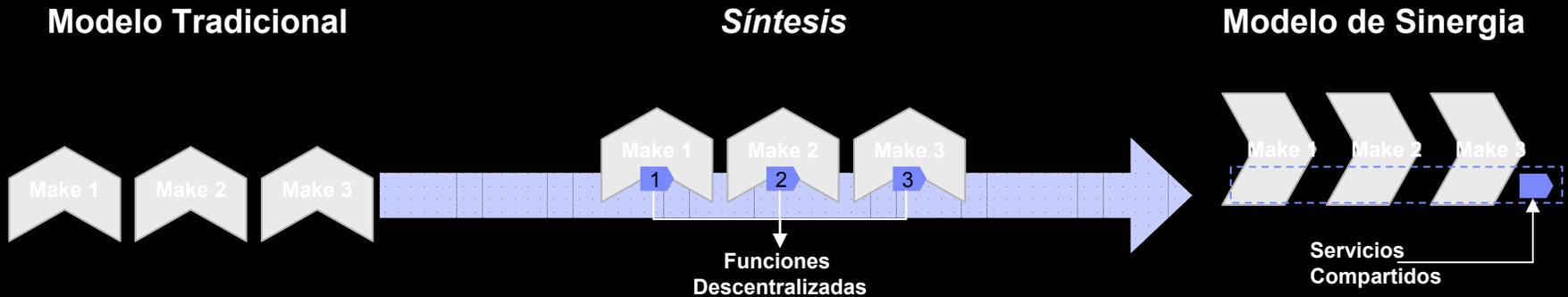
- Rigidez de la estructura organizativa
- Gran inversión en activos fijos
- Centrada en modelos de negocio existentes

Prudente

- Panificación de contingencias
- Diseño de negocio reacio al riesgo
- Evasión financiera

Las organizaciones deberían crear servicios compartidos para centralizar funciones dispersas

Sintetizar: Desarrollo de Servicios Compartidos



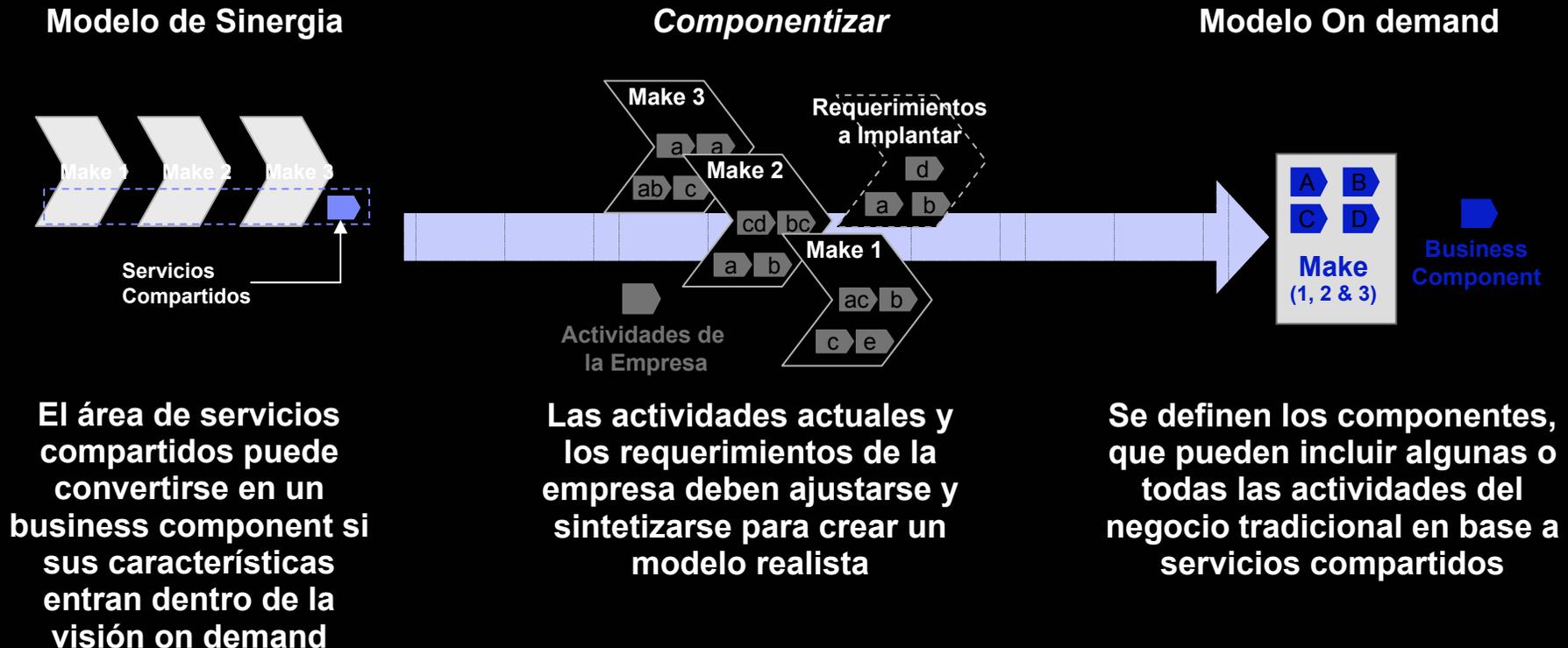
En cada compartimento, cada función está diseñada para un determinado modelo de negocio y un determinado mercado objetivo

Las funciones que realizan similares actividades de la misma forma se identifican a lo largo de los compartimentos

Se crea un centro de servicios compartidos que presta un servicio estándar a las organizaciones a un mejor precio

Hay que diseñar un modelo operacional que cumpla los requerimientos del entorno on demand

Componentizar: Desarrollo de los Business components



Definición de Componente

- Grupo de actividades similares que se desempeñan en una empresa en base a unos recursos, unos procesos y unos requerimientos de sistemas que las apoyan. Los componentes son flexibles e interactúan entre ellos para alcanzar los objetivos de la empresa. Son individualmente escalables y extensibles y son evaluados con determinados indicadores

Cuestiones

Por qué existen?

Qué hacen?

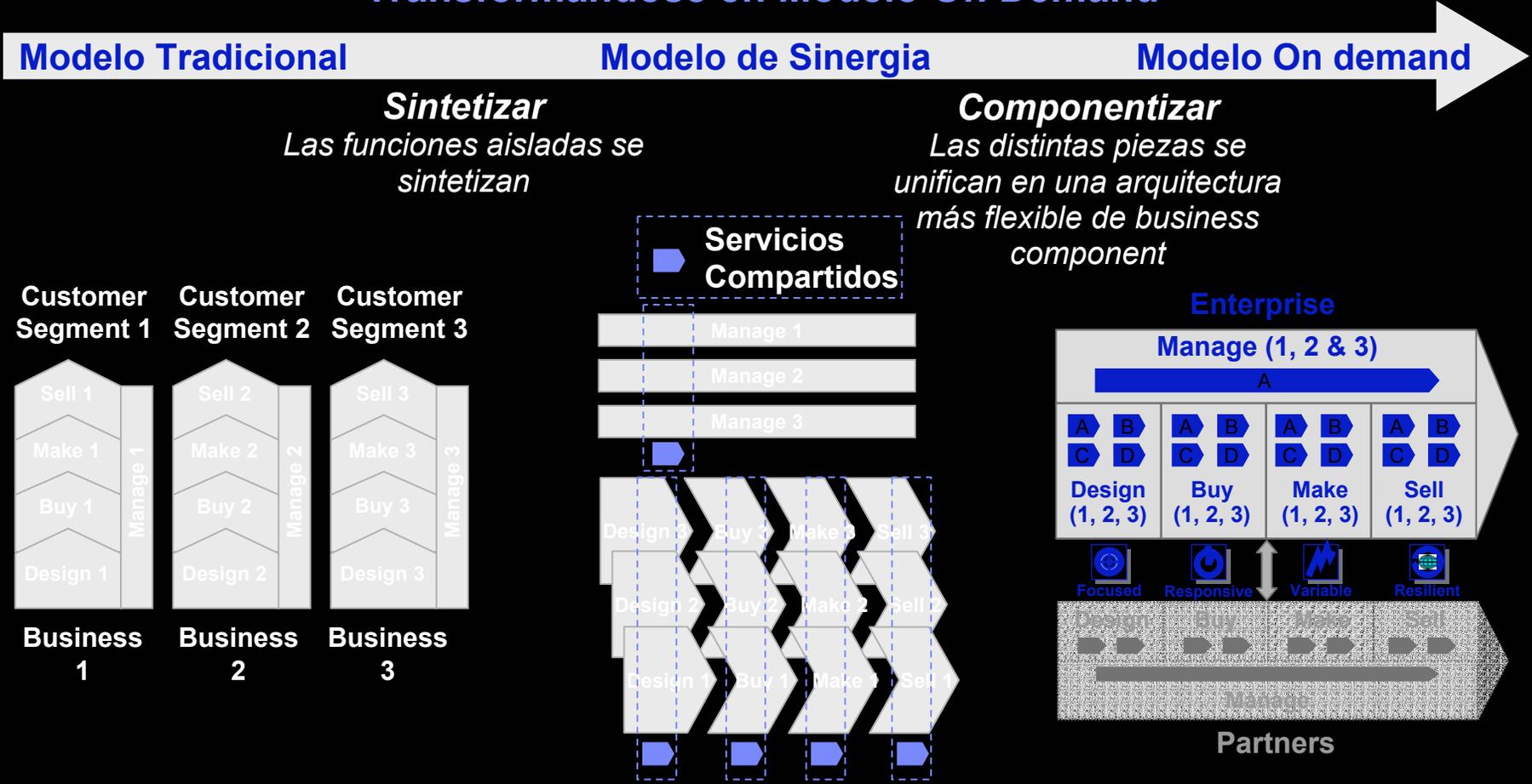
Cómo?
Personas
Know-How
Tecnología

Business Component

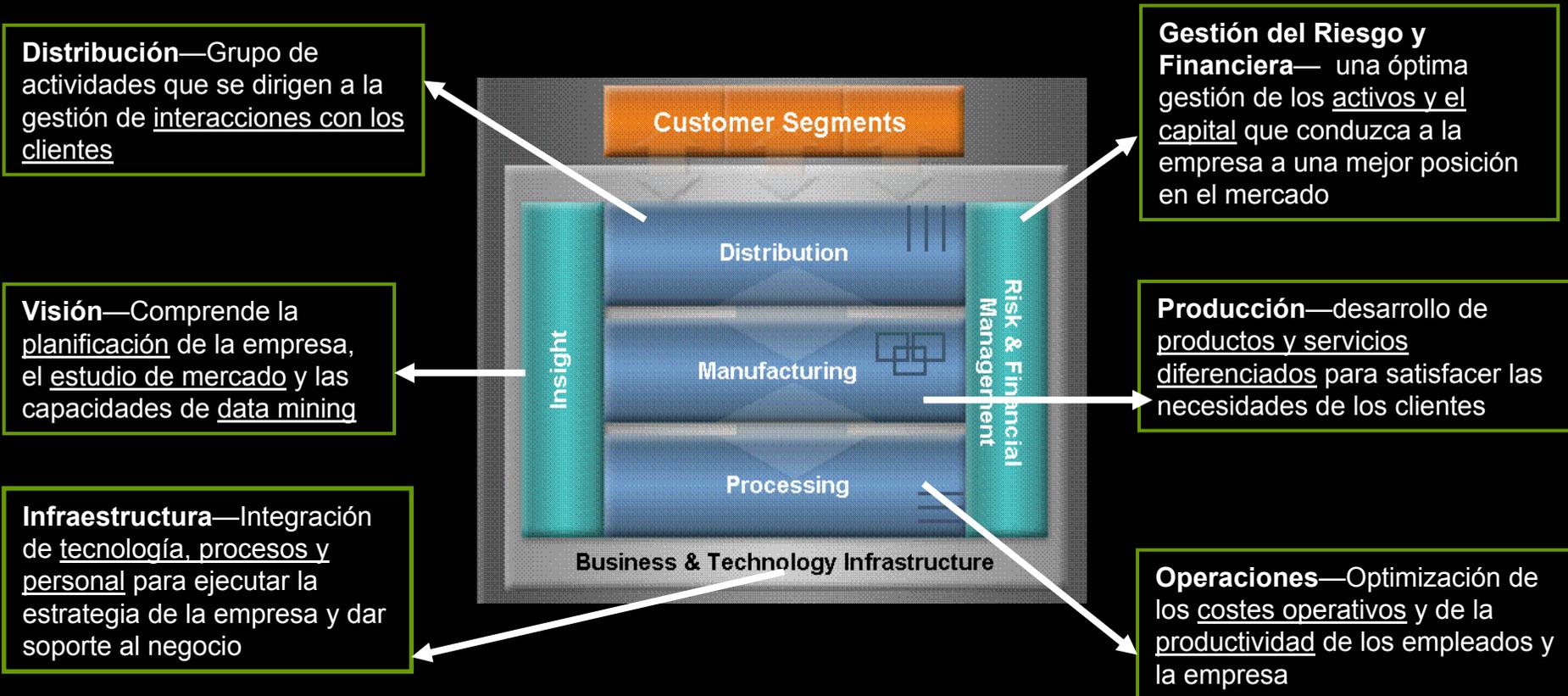
- **Objetivos de Negocio comunes**
- **Agrupación de Actividades similares**
- **Recursos compartidos**
- **Aplicaciones tecnológicas unificables**
- **Información de Gestión**

Las empresas deben transformar las funciones aisladas en business components altamente integrados

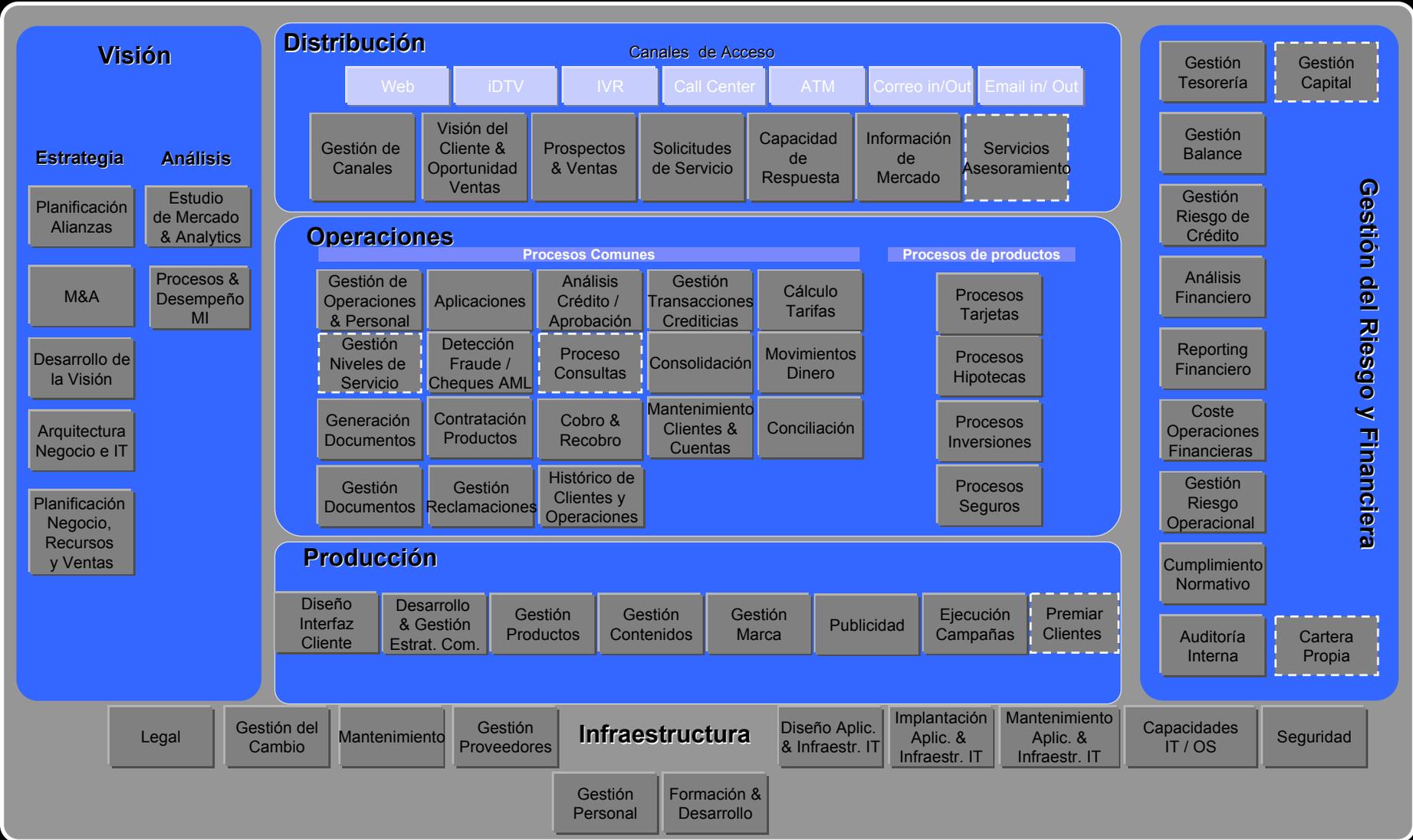
Transformándose en Modelo On Demand



Los componentes normalmente se agrupan en seis áreas, que corresponden a las funciones de alto nivel de una empresa



Ejemplo CBM Institución Financiera Online



Los Componentes se clasifican en tres categorías

Planificación

- Pocas personas involucradas
- Los procesos requieren inputs de distintas fuentes
- Diseño de una tecnología que facilita el análisis de la información

Control

- Interacción del personal a lo largo de la organización
- Los procesos tienen características de “workflow” (flujo de trabajo)
- Uso de la tecnología para procesos analíticos

Ejecución

- Procesos intensivos de personas
- Optimización de procesos para que no existan fallos en la ejecución de los mismos
- Uso de sistemas de alta capacidad, que manejen información en tiempo real

Ejemplo de Componentes para un banco

	Visión	Distribución	Producción	Operaciones	Gestión Riesgo & Financiera	Infraestructura
Planificación	Segmentación Clientes	CRM Operacional	Planificación Productos	Planificación Capacidades	Asesoramiento Legal	Arquitectura Sistemas
Control	Seguimiento Clientes	Ventas	Seguimiento Productos	Manejo Excepciones	Medida & Control Riesgo	Gestión Sistemas
Ejecución	Ejecución Campañas	Decisiones Crédito	Desarrollo Productos	Acuerdos Inter-bancarios	Reporting Financiero	Formación Empleados

El CBM aporta una transparencia que no existía en el enfoque tradicional

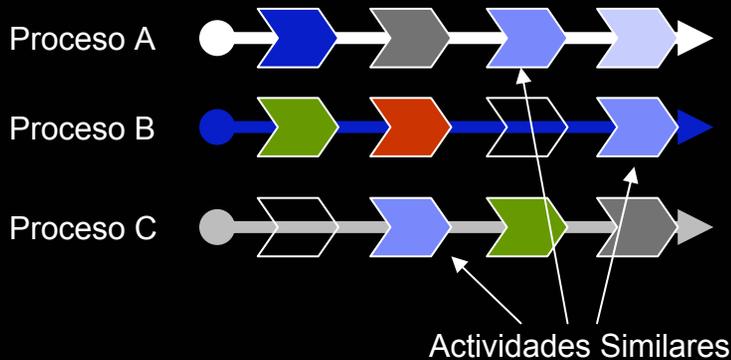
Definición CBM



Una técnica de diseño que simplifica el modo de ver el negocio, al identificar agrupaciones de actividades únicas y diferenciadas con objetivos claros de negocio, eligiendo su propiedad interna o externa (los componentes)

Procesos Tradicionales

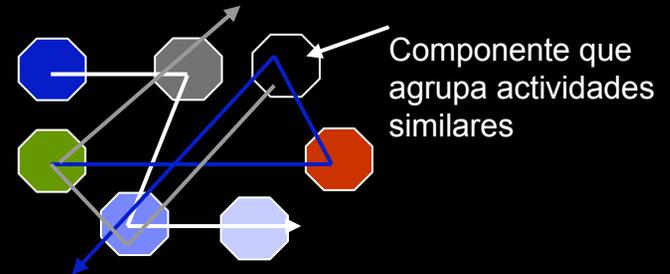
Los análisis y desarrollos tradicionales alineaban procesos completos de principio a fin...



La perspectiva de los procesos no contribuye a que se abstraigan tareas comunes ni se racionalicen actividades comunes

Proceso por Componentes

...mientras que el CBM busca identificar un grupo de capacidades que pueden combinarse como una red para dar soporte a una matriz de procesos



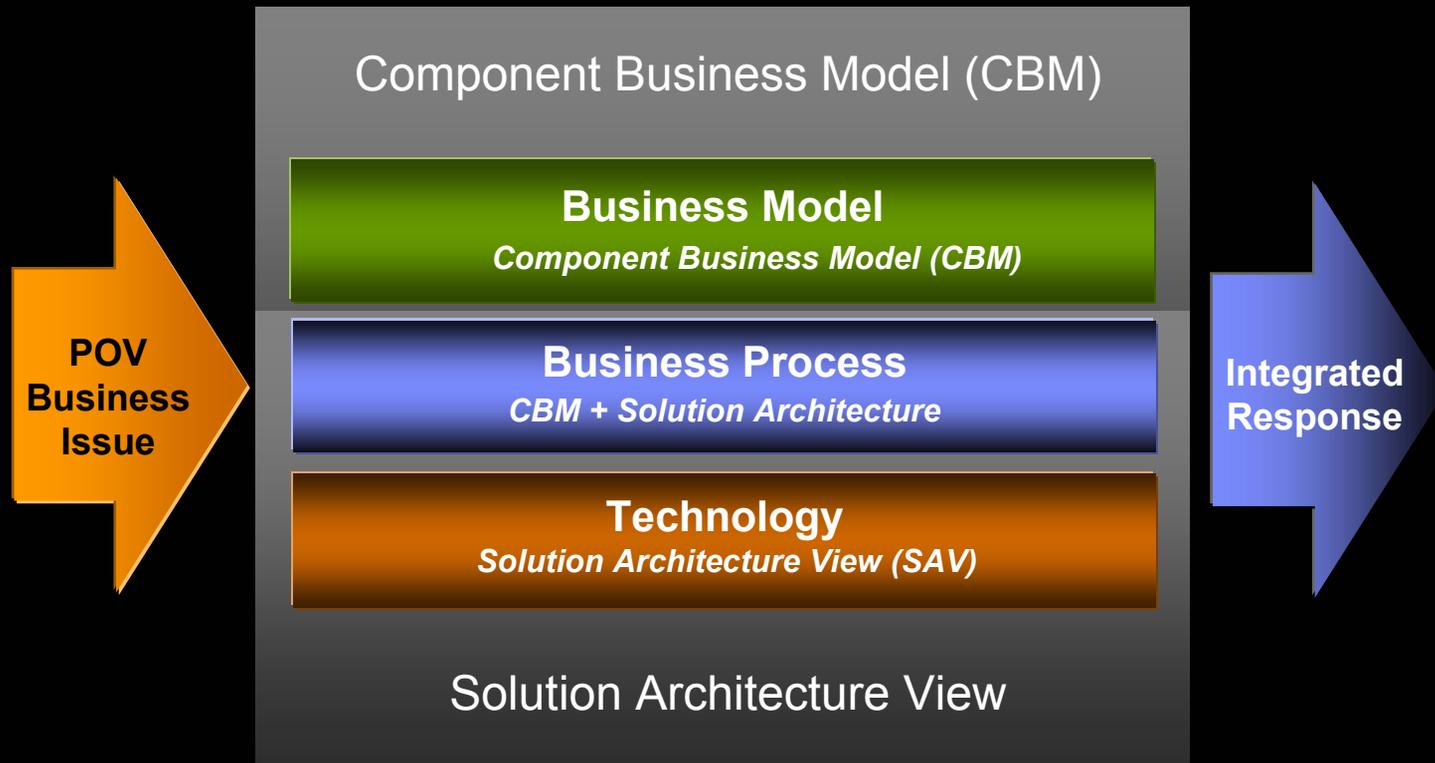
En este ejemplo CBM combina actividades similares, reduciendo el número de las mismas, que revierte en un aumento de la eficiencia y la flexibilidad de la empresa

Indice

- El concepto de CBM – Component Business Modelling
- **Análisis estratégico CBM**
- Fases de transformación empresarial utilizando el enfoque CBM

Estrategia CBM: Esquema General

Para desarrollar una estrategia CBM es necesario aunar la tecnología y los procesos



Las empresas adoptarán el CBM para competir en un mercado on demand

Definición de Component Business Modeling

- Se trata de una técnica de diseño, usando un mapa de componentes, que simplifica el modo de ver el negocio, al identificar agrupaciones de actividades únicas y diferenciadas (Componentes) con objetivos claros de negocio, eligiendo su propiedad interna o externa
- Este enfoque acaba con el aislamiento de :
 - Organizaciones
 - Productos
 - Canales
 - Usuarios
 - Geografías
 - Fuentes de Información

Principales estrategias basadas en el Modelo de Componentes

Aumento de la Eficiencia

Eliminación de duplicidades y optimización de procesos

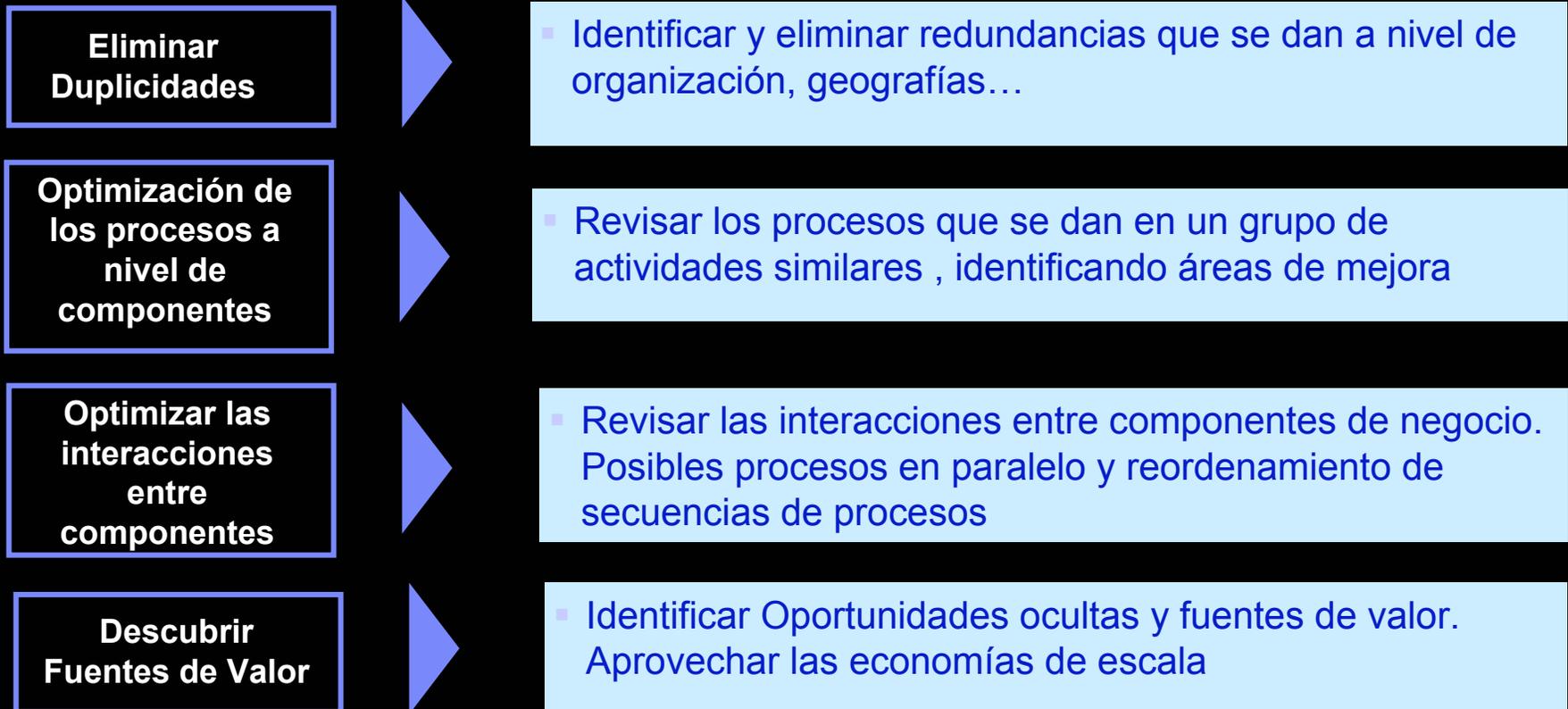
Planificación Estratégica

Decisiones con fundamento respecto a alternativas estratégicas

Aumento de la Flexibilidad

Rápida adaptación a un entorno de negocio cambiante: F&A, Outsourcing, Insourcing y Socios

Estrategias CBM - Eficiencia: Ahorro de Costes a corto plazo



Estrategias CBM - Estrategia: Definición de fuentes de diferenciación

Evaluación de las Capacidades

- Llevar a cabo una evaluación detallada de las capacidades por componentes
- Establecer el posicionamiento dentro de la industria
- Identificar fortalezas y debilidades de las distintas áreas

Valor Diferencial

- Establecer los productos y servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar
- Fijar las capacidades actuales y las deseables , seleccionando la mejor alternativa estratégica para la empresa
- Establecer el papel que quiere jugar la empresa dentro de la industria en torno a dichas capacidades

Plan de Ejecución

- Habilidad para tomar las decisiones necesarias para llevar a la práctica la estrategia elegida:
 - Internalización versus externalización
 - Desinvertir versus invertir

Estrategias CBM - Flexibilidad: Decidir el establecimiento de asociaciones con terceros

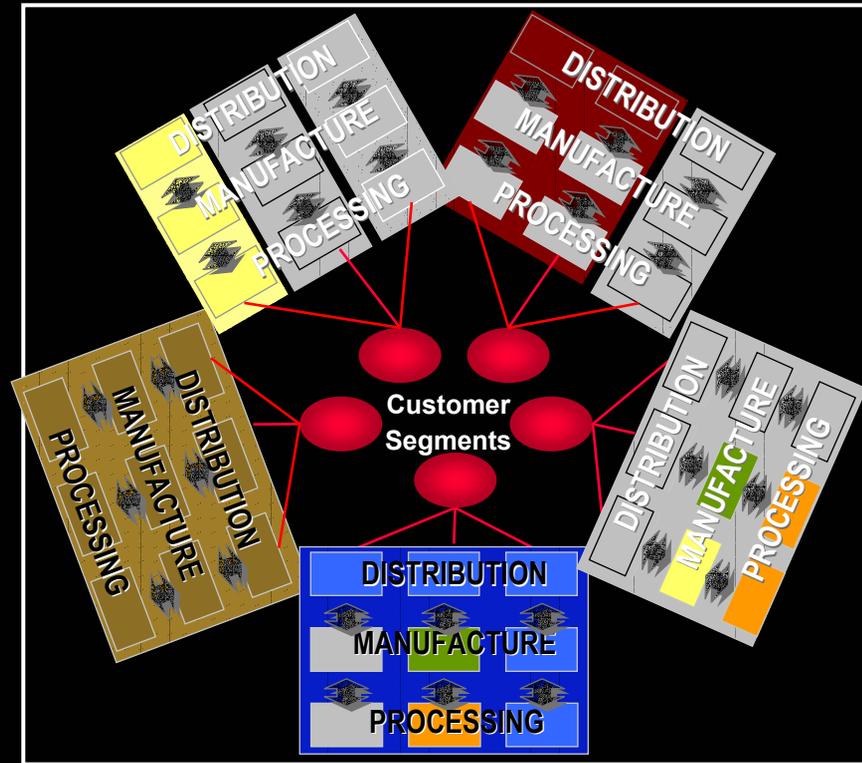
Redes sectoriales

- Deconstrucción de la Industria para especializarse asumiendo determinados roles de la cadena de valor
- Será crítica la habilidad para establecer y cambiar alianzas según el valor que aporten las mismas

Consolidación Industria

- La consolidación dependerá de la velocidad de integración y la calidad en la ejecución de las estrategias definidas

Situación Futura: Redes Industriales



Key

- | | | |
|---------------------------------|---|------------------------|
| Hybrid manufacturer/distributor | Processing outsourcer | Specialty distributor |
| Full service provider | Best-in-breed product specialist with insourcing operations | Specialty manufacturer |

Estrategias CBM – Ejemplos

- Kookmin Bank: Estaba centrado en el diseño de productos, y componentizando las funciones de core banking se eliminaron las duplicidades y la rigidez existentes.
- Los esfuerzos se centraron en la integración de la información de los clientes y en una mejora de la gestión de canales. Se implantaron nuevas funcionalidades en la gestión de campañas. Mejora de la eficiencia en la gestión de riesgos y el reporting financiero. Se desarrollaron asociaciones estratégicas con algunos proveedores en los procesos de Pagos y Tarjetas. ROI: 56%
- Citibank: Tras definir los componentes existentes, se llevo a cabo una estrategia de mejora que se centró principalmente en la segmentación de clientes
- Royal Bank of Scotland: La estrategia CBM se enfocó hacia la internalización de determinados componentes
- AIB: Utilizó el CBM para refinar su estrategia de negocio y diseñar su nuevo plan de tecnología y sistemas
- Bank of America: Empleó el CBM en un análisis estratégico de su negocio de tarjetas de crédito y débito, diseñando un nuevo enfoque más eficiente y con más capacidad competitiva

Indice

- El concepto de CBM – Component Business Modelling
- Análisis estratégico CBM
- Fases de transformación empresarial utilizando el enfoque CBM

Desarrollo Modelo CBM: Etapas

- 1-POV: Estrategias Generales



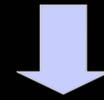
- 2-Construcción del Mapa de Componentes (CBM)

	Business Administration	Product Management	Acquisitions	Customer Portfolio Management	Customer Service and Sales	Product Operations	Customer Accounting	Financial Management
Direct	Business Planning Business Architecture	Order Marketing Plans Marketing Products	Application Planning Application Support	Customer Portfolio and Analysis Credit and Risk Management	Customer Sales Planning Customer Service Planning	Product Operations Management Customer Service Planning	Customer Accounting Policies Customer Accounting Policies	Risk Management
Control	HR Administration Manage Expenses HR Management	Product Development and Management Product Development and Management	Customer Target Lists Customer Target Lists	Application Processing Customer Incentive Accounting	Service/Sales Administration Operations Administration	Reconciliations Reconciliations	Financial Control Financial Control	Asset Identification
Execute	Legal Audit Facilities Net & System Administration Accounting & GL	Marketing Market Research Product Strategy	Campaign Execution Campaign Execution	Customer Profits Customer Profitability	Sales Marketing New Programs Management Credit Check Cross Selling	Product Processing Operations Administration Product Marketing Management	Billing Payments Customer Acct Customer Operations	Treasury Financial Consolidation Collections and Recovery



- 3-Tipificación Componentes

	Business Administration	Product Management	Acquisitions	Customer Portfolio Management	Customer Service and Sales	Product Operations	Customer Accounting	Financial Management
Planning & Analysis	Business Planning Business Architecture	Sector Marketing Plans Managing Products	Acquisition Planning and Oversight	Customer Portfolio and Analysis Credit and Risk Management	Customer Service and Sales Planning Customer Service and Sales Planning	Product Operations Management Product Operations Management	Customer Accounting Policies Customer Accounting Policies	Risk Management
Checks & Controls	HR Administration Manage Expenses HR Management	Product Development and Management Product Development and Management		Application Processing Customer Behavior Decisioning	Case Handling Service/Sales Administration	Operations Administration Operations Administration	Reconciliations Reconciliations	Financial Control Financial Control
Execution	Legal Audit Facilities Net & System Administration Accounting & GL	Marketing Market Research Product Strategy	Campaign Execution Campaign Execution	Customer Profits Customer Profitability	Sales Marketing New Programs Management Credit Check Cross Selling	Product Processing Operations Administration Product Marketing Management	Billing Payments Customer Acct Customer Operations	Treasury Financial Consolidation Collections and Recovery



- 4-Asignación Ingresos / Costes

	Business Administration	Product Management	Acquisitions	Customer Portfolio Management	Customer Service and Sales	Product Operations	Customer Accounting	Financial Management
Planning & Analysis	Business Planning Business Architecture	Sector Marketing Plans Managing Products	Acquisition Planning and Oversight	Customer Portfolio and Analysis Credit and Risk Management	Customer Service and Sales Planning Customer Service and Sales Planning	Product Operations Management Product Operations Management	Customer Accounting Policies Customer Accounting Policies	Risk Management
Checks & Controls	HR Administration Manage Expenses HR Management	Product Development and Management Product Development and Management		Application Processing Customer Behavior Decisioning	Case Handling Service/Sales Administration	Operations Administration Operations Administration	Reconciliations Reconciliations	Financial Control Financial Control
Execution	Legal Audit Facilities Net & System Administration Accounting & GL	Marketing Market Research Product Strategy	Campaign Execution Campaign Execution	Customer Profits Customer Profitability	Sales Marketing New Programs Management Credit Check Cross Selling	Product Processing Operations Administration Product Marketing Management	Billing Payments Customer Acct Customer Operations	Treasury Financial Consolidation Collections and Recovery



- 5- Designación Componentes Clave

	Business Administration	Product Management	Acquisitions	Customer Portfolio Management	Customer Service and Sales	Product Operations	Customer Accounting	Financial Management
Planning & Analysis	Business Planning Business Architecture	Sector Marketing Plans Managing Products	Acquisition Planning and Oversight	Customer Portfolio and Analysis Credit and Risk Management	Customer Service and Sales Planning Customer Service and Sales Planning	Product Operations Management Product Operations Management	Customer Accounting Policies Customer Accounting Policies	Risk Management
Checks & Controls	HR Administration Manage Expenses HR Management	Product Development and Management Product Development and Management		Application Processing Customer Behavior Decisioning	Case Handling Service/Sales Administration	Operations Administration Operations Administration	Reconciliations Reconciliations	Financial Control Financial Control
Execution	Legal Audit Facilities Net & System Administration Accounting & GL	Marketing Market Research Product Strategy	Campaign Execution Campaign Execution	Customer Profits Customer Profitability	Sales Marketing New Programs Management Credit Check Cross Selling	Product Processing Operations Administration Product Marketing Management	Billing Payments Customer Acct Customer Operations	Treasury Financial Consolidation Collections and Recovery

- 6-Definición estrategias específicas para Componentes Clave



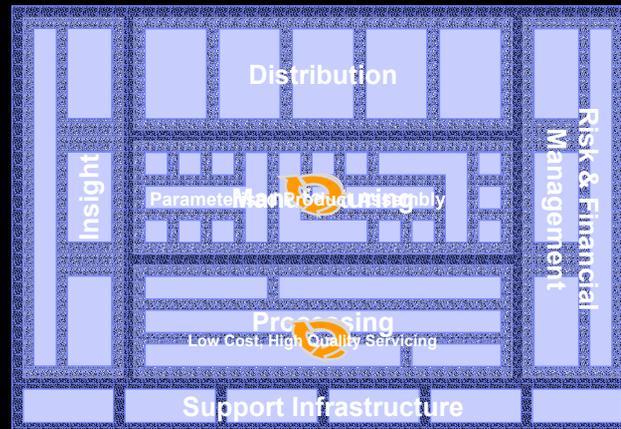
Desarrollo Modelo CBM: Tipificación Componentes (1)

Distribución — Estructurada para apoyar las decisiones que se toman en cuanto a segmentos de clientes, campañas... Uso compartido de la infraestructura existente

Producción — Desarrollo de nuevos productos y servicios que sean adaptables localmente a nivel desde el punto de vista de la distribución

Visión — Visión integrada del mercado y los clientes, compartiendo el conocimiento dentro de la organización

Infraestructura / Funciones Soporte — Consolidación y automatización de las actividades repetitivas en Centros de Servicios Compartidos, normalmente externalizados



Gestión del Riesgo & Financiera — Visión integrada del riesgo a nivel de organización. Adaptable a los cambios regulatorios

Tecnología — Sincronización de la infraestructura IT y el desarrollo de aplicaciones. Ejecuciones llevadas a cabo por personal especializado

Operaciones — Componentes que gestionan un alto volumen de procesos y que serán compartidos dentro de la organización. Redefinición de los mismos para en base a costes variables

Desarrollo Modelo CBM: Tipificación Componentes (2)

- Base (B): Componentes indiferenciados y genéricos que no corresponden a un know-how específico de la institución y podrían, por tanto, ser compartidos con otras entidades. Ej: TPV
- Competitivos (C): Componentes soportes del negocio que podría suponer ventajas competitivas y cuyo conocimiento es sensible. Ej: Bancos corresponsales
- Diferenciados (D): Componentes en los que se basa la entidad para diferenciarse de sus competidores y ganar cuota de mercado. Ej: Productos

Desarrollo Modelo CBM: Designación Componentes Clave

Componentes Clave: Aquellos que cuentan con las siguientes características:

- Diferenciado
- Altos costes / altos ingresos
- Rol de soporte clave
- Necesidad de ser mejorado sustancialmente

Modelo CBM – Componentes Clave o Hot Components

El modelo de componentes refleja la estrategia de la empresa dando una visión del valor de los componentes (ingresos y costes) y de la ventaja competitiva que aportan (capacidades)

	Admon Negocio	Gestión Productos	Adquisiciones	Gestión Clientes	Ventas	Operaciones Producto	Contabilidad	Gestión Financiera				
Planificac.	Planificación Negocio M M	Planes Marketing H L	Planificación Adquisiciones	Análisis Cliente H L	Planificación Ventas y Servicio al Cliente M L	Gestión Operaciones Productos L L	Política Cuentas Clientes L L	Gestión Riesgo L L				
	Arquitectura Negocio L M	Gestión Productos H L		Gestión Riesgo M L								
Control	Administración BI L M	Desarrollo y Gestión de Productos	M L	Aplicación Clientes L M	Gestión Ventas L H	Admon Operaciones L L	Conciliaciones L L	Garantías L L				
	Gestión Alianzas M L			Estudio Comportamiento M M	Admon Servicio / Ventas M L			Control Fro L L				
	Manuales L L			Lista Objetivos M L	Perfil Cliente M L			Ventas y ventas cruzadas H H	Autorizaciones M M	Facturación L M	Treasury M L	
	Gestión Personal M L											M L
Ejecución	Gestión SLAs L L	Marketing M L	Ejecución Campañas H M	Historico Contactos L L	Servicing M H	Procesamiento Productos M H	Cuentas Cliente M M	Cobro y Recibos M L				
	Audit / Legal L M	Estudio Mercado M L							Correspondencia L M	Smart Routing M L	Compensación R L L	Pagos L M
	Servicios L M											
	Sistemas M M	Ejecución Campañas H M							Correspondencia L M	Smart Routing M L	Compensación R L L	Cuentas Cliente M M
	Contabilidad L L											
		Catálogo Productos M L							Ejecución Campañas H M	Smart Routing M L	Compensación R L L	Cuentas Cliente M M

Principales Competencias

- B = Básica
- D = Diferenciadora
- (Color azul)

Ingresos / Costes

- Ingresos (Color verde)
- Costes (Color amarillo)
- ★ Componente Clave

Ilustrativo

Modelo CBM: Estrategias Específicas

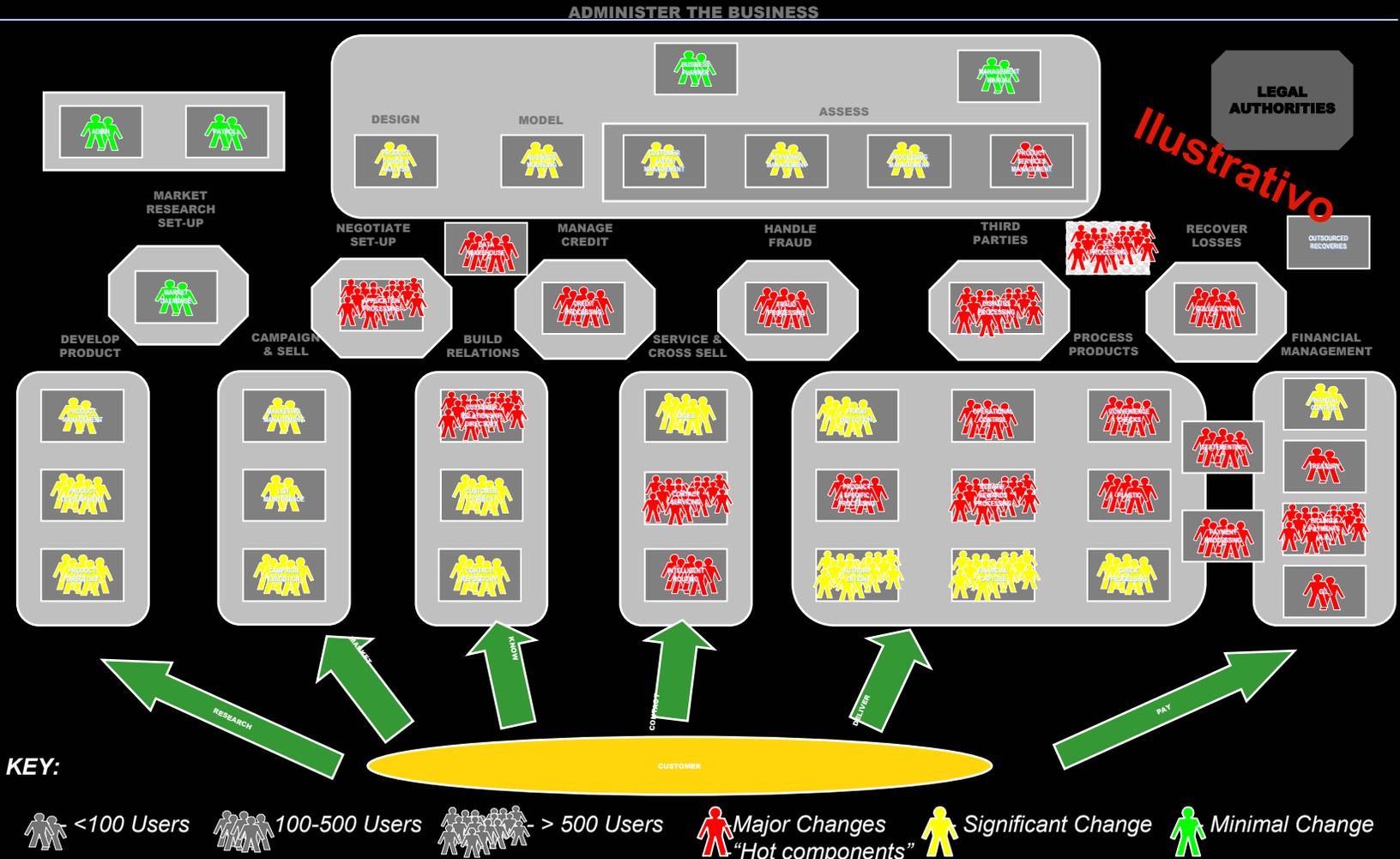
Sobre la estructura de CBM se puede tomar la decisión de externalizar o no determinados componentes...

Matriz de Decisión de Componentes

Grado de Diferenciación	Diferenciado	INTERNALIZAR		
		Potenciar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan diferenciación	Diferenciar Ampliar componentes para ganar ventaja	Diferenciar Ampliar componentes para ganar ventaja
	Competitivo	Optimizar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan competitividad	Optimizar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan competitividad	EXTERN / INTERN Outsourc./ Optim. Fortalecer, interna o externamente, la competitividad de determinados componentes
	Básico	EXTERNALIZAR		
		Básico Buscar socios de bajo coste	Básico Buscar socios de bajo coste	Outsourcing Buscar socios que cumplan los requerimientos on demand
		Planificación	Control	Ejecución
Específico de la empresa				

Modelo CBM: Transformaciones

...y se puede fijar las transformaciones que necesita la empresa en las distintas áreas

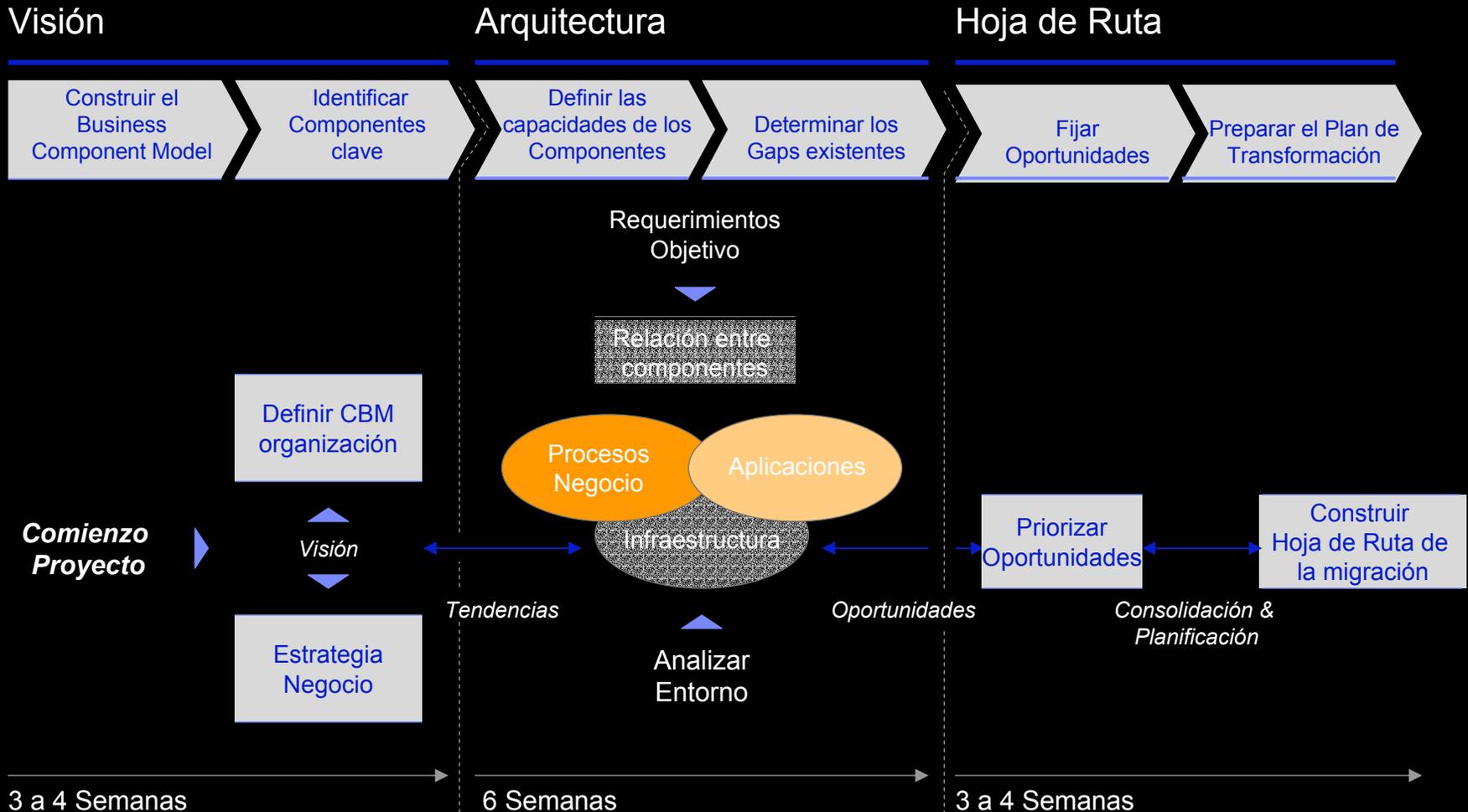


Ilustrativo

Estrategia CBM: Ventajas

- Surge adaptada a las necesidades actuales: Enfoque, Agilidad, Variabilidad
- Tiene en cuenta todas las dimensiones de la entidad (procesos, organización, tecnología y personas) y no determinados procesos de la misma
- Tiene en cuenta variables medibles: Consumo de recursos, generación de ingresos y nivel de desempeño requerido para los componentes
- Establece prioridades de actuación en cuanto a la definición de los Componentes Clave del negocio
- Propone una metodología de implantación con hitos y plazos definidos
- Complementa otras técnicas de planificación estratégica
- Llega a conclusiones a nivel interno y externo: estrategia de mercado, revisión de la organización interna, tecnología y establecimiento de alianzas.

IBM realiza en 3 fases la aproximación al CBM



**MUCHAS GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**

ON DEMAND BUSINESS™

