

# Gerencia informática

## Gerencia informática

### Tema: Estrategia del servicio

**Autor: Osvaldo Puello Flórez**

## Propósito de la Estrategia del servicio

La estrategia del servicio provee una guía en el cómo diseñar, desarrollar e implementar la gestión de servicios, no solo como una capacidad organizacional, sino como un activo estratégico<sup>1</sup>.

Provee dirección para asegurar que las organizaciones están en posición para manejar los costos y riesgos asociados con su cartera de servicios para obtener efectividad operacional y distinción en el rendimiento.

El propósito de la estrategia del servicio es:

- Operar y crecer exitosamente a largo plazo.
- Transformar la gestión de servicios en un activo estratégico
- Ver las relaciones entre varios servicios, sistemas o procesos que son gestionados y los modelos de negocio, estrategia y objetivos que soportan.

## Utilidad y Garantía

Los conceptos de utilidad y garantía son claves para entender la perspectiva del cliente de valor:

- Utilidad: ajuste a intención – Utilidad, satisfacción o beneficio que se puede obtener al realizar una transacción económica; la utilidad es la base del valor que un individuo confiere a los bienes y servicios que consume. En teoría, la utilidad es el fundamento de toda la actividad económica, pero todavía no se ha logrado un método o procedimiento capaz de medir o calcular con precisión la utilidad de un bien o servicio, aunque son numerosos los intentos de obtenerla<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

<sup>2</sup> Tomado de: <http://www.definicion.com.mx/utilidad.html>

## Gerencia informática

- Garantía: ajuste al uso – el Derecho que tienen las personas consumidoras cuando los productos o servicios presentan fallas o defectos en su calidad o seguridad<sup>3</sup>.

En otras palabras la utilidad es **lo que** el cliente obtiene y la garantía es **el cómo** es entregado.

### Activos del Servicio

Los activos del servicio son las **capacidades** o **recursos** de un proveedor de servicios<sup>4</sup>.

- Capacidades: la habilidad de una organización, persona, proceso, aplicación. Elemento de configuración o servicio de TI para realizar una actividad. Las capacidades son activos intangibles y no pueden producir valor por si mismos, sin los recursos adecuados y apropiados.
- Recursos: Incluye la infraestructura de TI, personas, dinero o cualquier otra cosa que pueda ayudar a entregar un servicio de TI. Típicamente, los recursos son activos tangibles y son relativamente más fáciles de adquirir que las capacidades.

Las organizaciones utilizan recursos y activos de capacidad para crear valor en la forma de bienes y servicios.

---

3 Tomado de: <http://www.sernac.cl/consejos/detalle.php?id=1446>

4 Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

## Valor a Través de Servicio

El valor está definido no solo estrictamente en términos de los resultados de negocio del cliente, también es altamente dependiente de las percepciones del cliente.

Se debe tener en cuenta que el valor consiste de dos componentes: la **utilidad** o ajuste a intención y la **garantía** o ajuste al uso.

Es obligatorio para los proveedores el demostrar valor, influenciar percepciones y responder a preferencias.

Desde el punto de vista del marketing, es posible el entender los componentes del valor desde la perspectiva del cliente – es acerca de la diferenciación en el espacio de mercado.

Ejemplo de valor a través de un CRM analítico:  
<http://www.slideshare.net/mundocontact/generacion-de-valor-a-traves-de-crm-analitico>

## Cartera y Portafolio de Servicios

La cartera de servicios es el conjunto completo de servicios que es gestionado por un proveedor de servicios, actúa como base de un marco de trabajo de decisión, porque permite a la gestión el comparar y contrastar varias ideas de manera que la más viable y de mayor valor pueda después ser desarrollada como un servicio<sup>5</sup>.

Representa los compromisos contractuales presentes, nuevos desarrollos de servicios, los planes de mejora de servicios iniciados por las mejoras continuas de servicios e incluye servicios a terceros.

Ayuda a los administradores a priorizar inversiones y mejorar la asignación de recursos. Debe tener la mezcla correcta de servicios en el canal de entrada y en el catalogo de servicios para asegurar la viabilidad financiera del proveedor de servicios.

El catalogo o portafolio de servicios es una base de datos o un documento estructurado con información acerca de todos los servicios de TI activos, incluyendo aquellos disponibles para despliegue. El catalogo de servicios es la única parte de la cartera de servicios publicada a los clientes, y es utilizada para ayudar a la venta y entrega de los servicios de TI.

El catalogo de servicios de negocio, contiene detalles de todos los servicios de TI entregados al cliente y su relación con las unidades del negocio y los procesos de negocio que se apoyan en los servicios de TI. El catalogo de servicios técnicos,

---

<sup>5</sup> Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

# Gerencia informática

contiene detalles de todos los servicios de TI, servicios compartidos, componentes y elementos de configuración necesarios para soportar la provisión de servicios al negocio.

Ejemplo de portafolio de servicio de TI:  
<http://www.colvotel.com/Portals/default/Skins/Colvotel2/QueHacemos/tabid/60/language/en-US/Default.aspx>

## Que es un caso de Negocio

Un caso de negocio, es una justificación para un elemento o gasto significativo. Incluye información acerca de los costos, beneficios, opiniones, problemas, riesgos y problemas posibles. Es un soporte de decisiones y una herramienta de planeación que proyecta las posibles consecuencias de una acción de negocios – un análisis financiero frecuentemente muy importante para un buen caso de negocio. Se debe enfocar entonces en el análisis financiero y en los impactos no financieros.<sup>6</sup>

Los pasos para desarrollar un caso de negocio se pueden encontrar en el siguiente vínculo:

<http://www.unautopia.com/liderazgo/pasos-para-desarrollar-un-caso-de-negocios-business-case-y-justificar-una-inversion/>

---

<sup>6</sup> Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

Un ejemplo de caso de negocio:

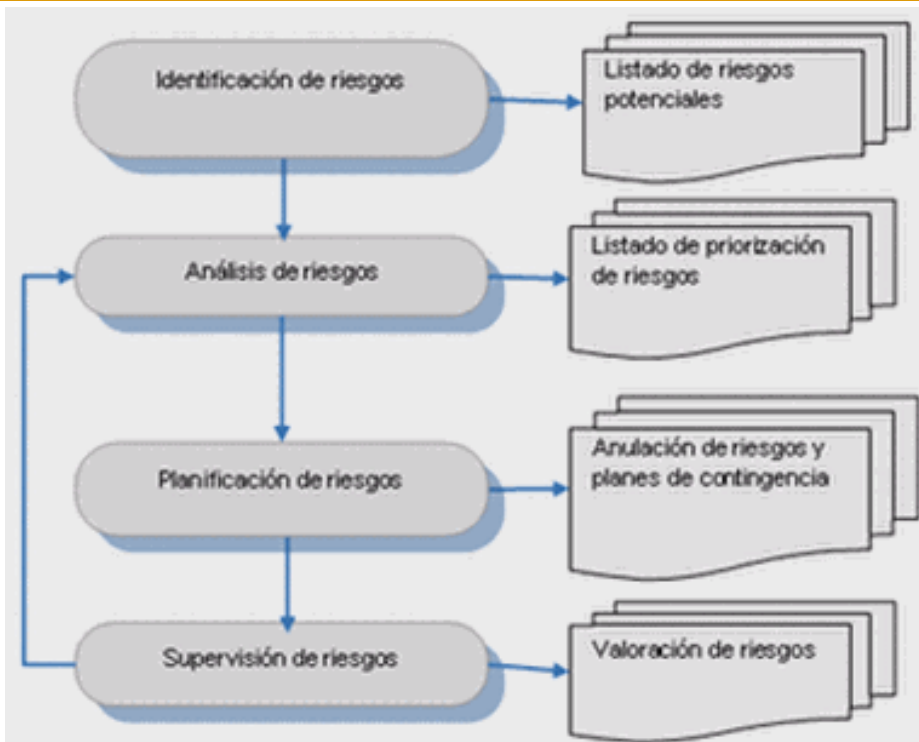
[http://www.amece.org.mx/amece/Documentos/descargas/estudios/SECODAT\\_ESTUDIO\\_y\\_RAYOVAC\\_\(20\\_Junio\\_2006\).pdf](http://www.amece.org.mx/amece/Documentos/descargas/estudios/SECODAT_ESTUDIO_y_RAYOVAC_(20_Junio_2006).pdf)

## Que es un Riesgo

Un riesgo es definido como una incertidumbre de resultados, una oportunidad positiva o una amenaza negativa. Un riesgo es medido por la probabilidad de una amenaza, la vulnerabilidad de un activo a esa amenaza, y el impacto que tendría si ocurriera. Hay dos fases en el marco de trabajo de un riesgo: el análisis del riesgo y la gestión del riesgo.

La gestión del riesgo es un ejemplo de un marco de trabajo público para la gestión del riesgo, a continuación se muestra gráficamente los procedimientos de la gestión de riesgos

# Gerencia informática



Gestión de riesgos<sup>7</sup>

Ejemplo de gestión de riesgos: <http://dmi.uib.es/~bbuades/riesgos/riesgos.ppt>.

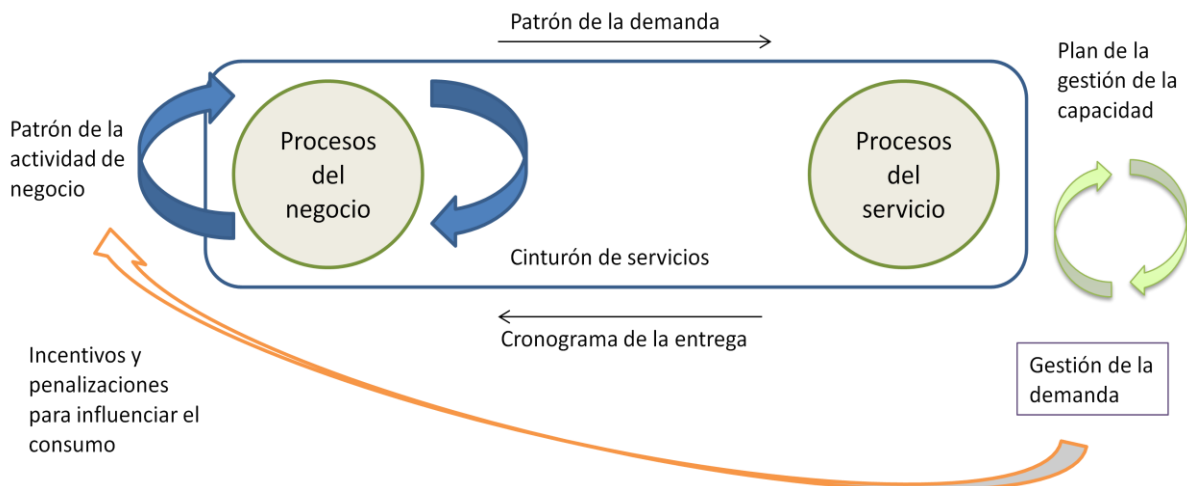
## Gestión de Demanda

Los procesos de la gestión de demanda incluyen actividades para entender e influenciar la demanda de servicios del cliente y la provisión de capacidad para cumplir las demandas<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos41/riesgo-etapa-requisitos/Image1927.gif>

<sup>8</sup> Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008





Procesos de la gestión de la demanda<sup>9</sup>

La grafica anterior muestra como se articulan los diferentes procesos (los del negocio y los del servicio) con el fin de gestionar la demanda.

A un nivel estratégico, la gestión de la demanda puede involucrar el análisis de patrones de actividad de negocio.

A un nivel táctico, puede involucrar el uso del cargo diferencial para impulsar a los clientes al uso de los servicios de TI en tiempos menos ocupados (ligados a la gestión de la capacidad)

La demanda pobremente administrada es una fuente de riesgos para los proveedores de servicios por la incertidumbre de la demanda.

Una capacidad excesiva genera costos sin crear valor, lo que provee una base para la recuperación de costos.

<sup>9</sup> Adaptado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

## Gestión de Financiera

Es el de evaluar y controlar los costes asociados a los servicios TI de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos TI necesarios. Si la organización TI y/o sus clientes no son conscientes de los costes asociados a los servicios no podrán evaluar el retorno a la inversión ni podrán establecer planes consistentes de inversión tecnológica.<sup>10</sup> Entre los beneficios de la gestión financiera se incluyen:

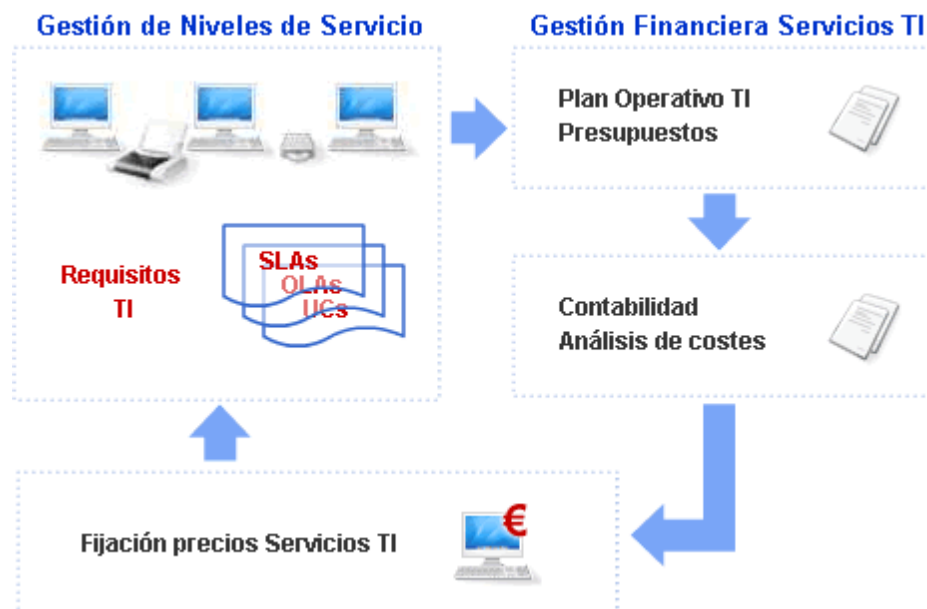
- Evaluar los costes reales asociados a la prestación de servicios.
- Proporcionar a la organización TI toda la información financiera precisa para la toma de decisiones y fijación de precios.
- Asesorar al cliente sobre el valor añadido que proporcionan los servicios TI prestados.
- Evaluar el retorno (ROI) de las inversiones TI.
- Llevar la contabilidad de los gastos asociados a los servicios TI.

---

<sup>10</sup> Tomado de:

[http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/gestion\\_financiera/vision\\_general\\_gestion\\_financiera/vision\\_general\\_gestion\\_financiera.php](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_financiera/vision_general_gestion_financiera/vision_general_gestion_financiera.php)

# Gerencia informática



La gestión financiera<sup>11</sup>

Las figura anterior presenta la relación existente entre la gestión de los niveles de servicio y como estos pueden influir en la gestión financiera y directamente en los presupuestos de la organización.

La gestión financiera tiene tres conceptos básicos los cuales se detallaran a continuación<sup>12</sup>:

- Presupuestos: predicen y controlan el gasto de dinero. Esto consiste en un ciclo periódico de negociación para fijar futuros presupuestos (usualmente anuales) y el monitoreo y ajustes diarios de los presupuestos actuales
- Contabilidad: es responsable de identificar el costo actual de la entrega de los servicios de TI, comparando esos costos con los costos presupuestados

<sup>11</sup> Tomado de: [http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/gestion\\_financiera/introduccion\\_objetivos\\_gestion\\_financiera/img/ciclo\\_financiero.gif](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_financiera/introduccion_objetivos_gestion_financiera/img/ciclo_financiero.gif)

<sup>12</sup> Tomado de: Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

# Gerencia informática

y administrando las variaciones del presupuesto. La contabilidad cuenta con los siguientes subprocesos:

- Registro de servicios: la asignación de un costo de entrada al servicio apropiado.
  - Tipos de costos: las categorías de los más altos niveles de gastos, tales como el hardware, software, mano de obra, administración y demás.
  - Elementos de costos: la categoría media a la cual le son asignados costos en el presupuesto y la contabilidad. Por ejemplo: un tipo de costo de “personas” puede tener los elementos de costos de nomina, beneficios del empleado, gastos, entrenamiento, sobre tiempo y demás.
  - Unidades de costos: la categoría más baja a la cual le son asignados costos. Las unidades de costos son usualmente cosas que pueden ser fácilmente numeradas (por ejemplo, número de empleados o licencias de software) o cosas que pueden ser medidas fácilmente (por ejemplo: uso de CPU y la electricidad consumida).
  - Clasificación de costos: dentro de servicios, hay algunas clasificaciones que designan el propósito final del costo. Estos incluyen:
    - Capital/operacional
    - Directo/indirecto
    - Fijo/variable
    - Unidades de costo
- Imputación de costos: es la estructura de pagos para los servicios de TI. El cobrar por los servicios de TI es opcional, y muchas organizaciones escogen el tratar a su proveedor de servicios de TI como un centro de costos.

## Bibliografía

Sistemas de Información Administrativa, Laudon

Gerencia de Proyectos Informáticos, ACIS

Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - The PMI Standards Committee - Project Management Institute – 2008

Baca Urbina, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos / México : McGraw-Hill, c2006

Curso de fundamentos de ITIL v3 Versión 2.2, ITpreneurs Nederland B.V. 2008

ITIL V3 – Service Strategy, OGC ISBN 13: 9780113310456

ITIL V3 - Service Design, OGC ISBN 13: 9780113310470

ITIL V3 - Service Transition, OGC ISBN 13: 9780113310487

ITIL V3 - Service Operation, OGC ISBN 13: 9780113310463

ITIL V3 - Continual Service Improvement, OGC ISBN 13: 9780113310494

## Referencias a Websites en internet

IT Process Wiki: <http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/Portada>

ITIL [http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/)

PROCESOS ITIL V3. El ciclo de vida de los servicios TI  
<http://www.overti.es/procesos-itsm/procesos-til-v3.aspx>

ISO/IEC 20000 <http://www.iso20000enespanol.com/>