



ITIL[®] Foundation ITIL 4 Edition



ITIL[®]
OFFICIAL
PUBLISHER



Fundación ITIL®
Edición ITIL 4



Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Publicado por TSO (The Stationery Office), parte de Williams Lea, y disponible en:

En

línea www.tsoshop.co.uk

Correo, teléfono, fax y correo electrónico TSO PO Box 29, Norwich,

NR3 1GN Pedidos telefónicos/

Consultas generales: 0333 202 5070 Pedidos por fax: 0333 202

5080 Correo electrónico: customer.services@tso.co.uk Teléfono

de texto 0333 202 5077

TSO@Blackwell y otros agentes acreditados

AXELOS

Los detalles completos sobre cómo ponerse en contacto con

AXELOS se pueden encontrar en: <https://www.axelos.com> Para

obtener más información sobre calificaciones y acreditación de capacitación, visite: <https://www.axelos.com/certifications>

<https://www.axelos.com/archived-pages/becoming-an-axelos-partner/training-organization-and-trainer-accreditation> Para todas las demás consultas, envíe un correo electrónico a: ask@axelos.com

Copyright © AXELOS Limited 2019

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de AXELOS Limited.

Las solicitudes para reutilizar, reproducir o volver a publicar material de esta publicación deben enviarse al equipo de licencias a: licenses@AXELOS.com

Dirección de la oficina registrada: 30 Berners Street, Londres, Inglaterra, W1T 3LR

AXELOS, el logotipo de AXELOS, el logotipo del remolino de AXELOS, ITIL®, MoP®, M_o_R®, MoV®, MSP®, P3M3®, P3O®, PRINCE2®, PRINCE2 Agile® y RESILIA® son marcas comerciales registradas de AXELOS Limited.

AgileSHIFT™ es una marca registrada de AXELOS Limited.

Primera edición 2019

Segunda impresión 2019

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

ISBN 9780113316076

Impreso en el Reino Unido para The Stationery Office

El material tiene certificación FSC y se produce con pulpa ECF, procedente de bosques totalmente sostenibles.

P002959377 c10 02/19

Contenido

Bienvenido a ITIL 4

Acerca de esta publicación

1 Introducción

1.1 Gestión de servicios de TI en el mundo moderno 1.2 Acerca de ITIL 4

1.3 La estructura y los beneficios del marco ITIL 4

1.3.1 El SVS de ITIL

1.3.2 El modelo de cuatro dimensiones

2 Conceptos clave de la gestión de servicios

2.1 Valor y cocreación de valor

2.1.1 Co-creación de valor

2.2 Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas

2.2.1 Proveedores de servicios

2.2.2 Consumidores de servicios

2.2.3 Otros grupos de interés

2.3 Productos y servicios

2.3.1 Configuración de recursos para la creación de valor

2.3.2 Ofertas de servicio 2.4 Relaciones de servicio 2.4.1 El

modelo de relación de servicio

2.5 Valor: resultados, costos y riesgos

2.5.1 Resultados

2.5.2 Costos

2.5.3 Riesgos

2.5.4 Utilidad y garantía

2.6 Resumen

3 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios 3.1

Organizaciones y personas 3.2 Información y tecnología

3.3 Socios y proveedores 3.4 Flujos de valor y procesos

3.4.1 Flujos de valor para la gestión de servicios

3.4.2 Procesos

3.5 Factores externos

3.6 Resumen

4 El sistema de valor del servicio ITIL

4.1 Descripción general del sistema de valor

del servicio 4.2 Oportunidad, demanda y valor

4.3 Los principios rectores de ITIL 4.3.1

Centrarse en el valor

4.3.2 Empieza donde estás

4.3.3 Progresivamente con retroalimentación 4.3.4

Colaborar y promover la visibilidad 4.3.5 Pensar y

trabajar de manera holística 4.3.6 Mantenerlo

simple y práctico 4.3.7 Optimizar y automatizar la

interacción del Principio

4.3.8

4.4 Gobernanza

4.4.1 Órganos de gobierno y gobernanza

4.4.2 Gobernanza en la SVS

4.5 Cadena de valor del servicio

4.5.1 Plano

4.5.2 Mejorar 4.5.3

Involucrar 4.5.4

Diseño y transición 4.5.5 Obtener/

construir 4.5.6 Entregar y apoyar

4.6 Mejora continua

4.6.1 Pasos del modelo de mejora continua 4.6.2 La mejora

continua y los principios rectores

4.7 Prácticas

4.8 Resumen

5 Prácticas de gestión de ITIL

5.1 Prácticas generales de gestión

5.1.1 Gestión de la arquitectura 5.1.2

Mejora continua 5.1.3 Gestión de la

seguridad de la información 5.1.4 Gestión del

conocimiento 5.1.5 Medición y generación de

informes 5.1.6 Gestión del cambio organizacional

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- 5.1.7 Gestión de cartera
- 5.1.8 Gestión de proyectos
- 5.1.9 Gestión de relaciones 5.1.10
- Gestión de riesgos 5.1.11 Gestión
- financiera de servicios 5.1.12 Gestión
- de estrategias 5.1.13 Gestión de
- proveedores 5.1.14 Gestión de personal
- y talento 5.2 Prácticas de gestión de servicios
- 5.2.1 Gestión de disponibilidad
- 5.2.2 Análisis empresarial
- 5.2.3 Gestión de la capacidad y el rendimiento
- 5.2.4 Control de cambios 5.2.5 Gestión de
- incidentes 5.2.6 Gestión de activos de TI
- 5.2.7 Supervisión y gestión de eventos 5.2.8
- Gestión de problemas 5.2.9 Gestión de
- versiones 5.2.10 Gestión del catálogo de
- servicios 5.2.11 Gestión de la configuración
- del servicio 5.2.12 Gestión de la continuidad
- del servicio 5.2.13 Diseño del servicio 5.2.14
- Mesa de servicio
- 5.2.15 Gestión del nivel de servicio
- 5.2.16 Gestión de solicitudes de servicio
- 5.2.17 Validación y prueba del servicio
- 5.3 Prácticas de gestión técnica
- 5.3.1 Gestión de despliegue Gestión
- 5.3.2 de infraestructura y plataforma 5.3.3
- Desarrollo y gestión de software

Nota final: La historia de ITIL, un año después

Apéndice A: Ejemplos de flujos de valor

Más investigación

Glosario

Agradecimientos

Bienvenido a ITIL 4

En esta nueva etapa en el desarrollo de la industria de TI, AXELOS se complace en presentar ITIL 4, el último paso en la evolución de las mejores prácticas de TI. Al basarnos en nuestra experiencia y aportar ideas nuevas y con visión de futuro al mercado, ITIL 4 equipa a su empresa para hacer frente a los desafíos que enfrenta actualmente la industria.

La adopción de ITIL como la guía más utilizada en el mundo sobre gestión de servicios de TI (ITSM) continuará con ITIL 4. Asegura la continuidad con las formas de trabajo existentes (donde la gestión de servicios ya es exitosa) al integrar prácticas modernas y emergentes con prácticas establecidas y conocimientos probados. ITIL 4 también brinda orientación sobre estos nuevos métodos para ayudar a las personas y las organizaciones a ver sus beneficios y avanzar hacia su uso con confianza, enfoque y mínima interrupción.

El enfoque holístico de ITIL 4 eleva el perfil de la gestión de servicios en organizaciones e industrias, colocándolo dentro de un contexto más estratégico. Su enfoque tiende a estar en la gestión de productos y servicios de extremo a extremo, desde la demanda hasta el valor.

ITIL 4 es el resultado de una gran cantidad de trabajo de investigación y desarrollo global en las industrias de administración de servicios y TI; este trabajo ha involucrado a profesionales activos, capacitadores, consultores, proveedores, técnicos y clientes comerciales. El equipo de arquitectos ha colaborado con las partes interesadas más amplias y los usuarios de ITIL para garantizar que el contenido cumpla con los requisitos modernos de continuidad, innovación, flexibilidad y valor.

La formación en ITIL proporciona a las personas un enfoque estructurado para desarrollar sus competencias en el lugar de trabajo actual y futuro. La guía adjunta también ayuda a las organizaciones a aprovechar las tecnologías nuevas y futuras, tener éxito en sus transformaciones digitales y crear valor según sea necesario para ellos y sus clientes.

ITIL Foundation es el comienzo de su viaje ITIL 4. Le abrirá la mente a la orientación más amplia y avanzada proporcionada en otras publicaciones y capacitaciones de ITIL que respaldarán su crecimiento y desarrollo.

¡Bienvenido a la nueva generación de mejores prácticas de TI!



Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

marca basham

CEO

Mejores prácticas globales de AXELOS

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Acerca de esta publicación

ITIL Foundation es la primera publicación de ITIL 4, la última evolución de la guía más ampliamente adoptada para ITSM. Su público abarca desde estudiantes de TI y empresariales que dan sus primeros pasos en la gestión de servicios hasta profesionales experimentados familiarizados con versiones anteriores de ITIL y otras fuentes de mejores prácticas de la industria.

La Fundación ITIL 4 :

- proporcionar a los lectores una comprensión de la gestión de servicios de ITIL 4 framework y cómo ha evolucionado para adoptar tecnologías modernas y formas de trabajar
- explicar los conceptos del marco de gestión de servicios para apoyar a los candidatos que estudian para el examen ITIL 4 Foundation
- actuar como una guía de referencia que los profesionales pueden utilizar en su trabajo, estudios posteriores, y desarrollo profesional.

Esperamos que lo encuentres útil.

Acerca de la historia de ITIL

La orientación proporcionada en esta publicación se puede adoptar y adaptar para todo tipo de organización y servicio. Para mostrar cómo los conceptos de ITIL se pueden aplicar en la práctica a las actividades de una organización, *ITIL Foundation* sigue las hazañas de una empresa ficticia en su recorrido por ITIL.

Esta empresa, Axle Car Hire, está experimentando una transformación para modernizar sus servicios y mejorar sus niveles de satisfacción y retención de clientes, y está utilizando ITIL para hacerlo. En cada capítulo del texto, los empleados de Axle describirán cómo la empresa está mejorando sus servicios y explicarán cómo están utilizando las mejores prácticas de ITIL para lograrlo.

Las secciones de la historia de ITIL aparecen a lo largo del texto, separadas por un borde distintivo.

Alquiler de coches con eje

Axle Car Hire es una empresa global, con sede en Seattle. Axle se formó hace 10 años y actualmente emplea a aproximadamente 400 personas en Europa, EE. UU. y Asia-Pacífico.

Inicialmente, la empresa experimentó un fuerte crecimiento y altos índices de satisfacción del cliente. Durante los primeros seis años, la repetición de negocios representó alrededor de 30

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

por ciento de todas las reservas. Los accionistas podían esperar atractivos dividendos trimestrales. Sin embargo, en los últimos cuatro años, la empresa ha experimentado una recesión. Las calificaciones de satisfacción del cliente han disminuido constantemente y las reservas repetidas son raras. Los competidores están ofreciendo opciones nuevas e innovadoras al alquiler de vehículos tradicional. Los autos compartidos, los viajes compartidos y los autos sin conductor son grandes atractivos. Los clientes también esperan interfaces en línea y de aplicaciones como estándar para los servicios de la empresa.

En este mercado en evolución, Axle Car Hire se enfrenta a un futuro incierto. La junta está interesada en mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Quieren atraer y retener clientes y mejorar los resultados de la empresa. Han nombrado un nuevo CIO, Henri. Henri fue elegido por su experiencia en servicios digitalizados y su trayectoria en transformaciones de TI exitosas a gran escala. Comprende el impacto de las ofertas de servicios digitales, no solo en los niveles de satisfacción del cliente, sino también en las tasas de retención de empleados.

La sólida experiencia de Henri en ITIL e ITSM significa que valora la certificación ITIL, y su política de contratación lo refleja. Después de haber trabajado con metodologías de Design Thinking, DevOps y Agile, cree que los negocios sostenibles requieren un enfoque combinado de ITSM.

Henri está ansioso por ver cómo su equipo puede redefinir la experiencia de alquiler de automóviles y garantizar que Axle Car Hire sea la primera opción para los clientes nuevos y existentes.

Conoce a los empleados de Axle

Aquí hay cuatro empleados clave de Axle Car Hire:



Henri es el nuevo CIO de Axle Car Hire. Es un exitoso ejecutivo de negocios que está preparado para cambiar las cosas. Él cree en un enfoque integrado de ITSM.



Su es el gerente de producto de Axle Car Hire para la experiencia de viaje y ha trabajado para Axle durante los últimos cinco años. Su es inteligente, meticulosa y apasionada por el medio ambiente.



Radhika es la analista de negocios de TI de Axle Car Hire, y su trabajo consiste en comprender los requisitos de los usuarios del personal y los clientes de Axle Car Hire. Es curiosa y enérgica, y se esfuerza por mantener una relación positiva con todos sus clientes, tanto internos como externos. Radhika trabaja principalmente en actividades de descubrimiento y planificación, más que en operaciones de TI. Hace muchas preguntas y es excelente para detectar patrones y tendencias.



Marco es el gerente de entrega de TI de Axle Car Hire. Está orientado a los procesos y hace referencia continuamente al marco ITIL para ayudarlo a administrar relaciones de servicio positivas. Sin embargo, Marco ha estado poco expuesto a un enfoque combinado o colaborativo de la gestión de servicios.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1 Introducción

1.1 Gestión de servicios de TI en el mundo moderno

Según la Organización Mundial del Comercio,¹ los servicios comprenden el componente más grande y dinámico de las economías desarrolladas y en desarrollo. Los servicios son la principal forma en que las organizaciones crean valor para sí mismas y para sus clientes.

Casi todos los servicios de hoy en día están habilitados para TI, lo que significa que existe un gran beneficio para las organizaciones al crear, expandir y mejorar su capacidad de gestión de servicios de TI.

La tecnología avanza hoy más rápido que nunca. Los desarrollos como la computación en la nube, la infraestructura como servicio (IaaS), el aprendizaje automático y la cadena de bloques han abierto nuevas oportunidades para la creación de valor y han llevado a que la TI se convierta en un importante impulsor comercial y una fuente de ventaja competitiva. A su vez, esto posiciona la gestión de servicios de TI como una capacidad estratégica clave.

Para garantizar que sigan siendo relevantes y exitosos, muchas organizaciones se están embarcando en importantes programas de transformación para aprovechar estas oportunidades. Si bien estas transformaciones a menudo se denominan "digitales", se trata de algo más que tecnología. Son una evolución en la forma en que funcionan las organizaciones, para que puedan prosperar frente a cambios significativos y continuos. Las organizaciones deben equilibrar la necesidad de estabilidad y previsibilidad con la creciente necesidad de agilidad operativa y mayor velocidad. La información y la tecnología se integran cada vez más con otras capacidades organizacionales, los silos se están desmoronando y los equipos multifuncionales se utilizan más ampliamente. La gestión de servicios está cambiando para abordar y respaldar este cambio organizacional y garantizar que se maximicen las oportunidades de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajar.

La gestión de servicios está evolucionando, al igual que ITIL, la guía sobre gestión de servicios de TI (ITSM) más adoptada en el mundo.

1.2 Acerca de ITIL 4

ITIL ha liderado la industria de ITSM con programas de orientación, capacitación y certificación durante más de 30 años. ITIL 4 actualiza ITIL al remodelar gran parte de las prácticas establecidas de ITSM en el contexto más amplio de la experiencia del cliente, los flujos de valor y la transformación digital, además de adoptar nuevas formas de trabajo, como Lean, Agile y DevOps.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

ITIL 4 brinda la orientación que las organizaciones necesitan para abordar los nuevos desafíos de gestión de servicios y utilizar el potencial de la tecnología moderna. Está diseñado para garantizar un sistema flexible, coordinado e integrado para el gobierno y la gestión eficaces de los servicios habilitados por TI.

1.3 La estructura y los beneficios del marco ITIL 4

Los componentes clave del marco ITIL 4 son el sistema de valor del servicio (SVS) de ITIL y el modelo de cuatro dimensiones.

1.3.1 El SVS de ITIL

El ITIL SVS representa cómo los diversos componentes y actividades de la organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor a través de servicios habilitados por TI.

Estos se pueden combinar de manera flexible, lo que requiere integración y coordinación para mantener la coherencia de la organización. ITIL SVS facilita esta integración y coordinación y proporciona una dirección sólida, unificada y centrada en el valor para la organización. La estructura de ITIL SVS se muestra en la Figura 1.1 y se repite en el Capítulo 4, donde se describe con más detalle.

Los componentes centrales de ITIL SVS son:

- la cadena de valor del servicio ITIL
- las prácticas de ITIL • los principios rectores de ITIL
- gobernanza
- mejora continua.

La cadena de valor del servicio ITIL proporciona un modelo operativo para la creación, entrega y mejora continua de los servicios. Es un modelo flexible que define seis actividades clave que se pueden combinar de muchas maneras, formando múltiples flujos de valor. La cadena de valor del servicio es lo suficientemente flexible como para adaptarse a múltiples enfoques, incluidos DevOps y TI centralizados, para abordar la necesidad de una gestión de servicios multimodal. La adaptabilidad de la cadena de valor permite a las organizaciones reaccionar a las demandas cambiantes de sus partes interesadas de la manera más eficaz y eficiente.

La flexibilidad de la cadena de valor del servicio se mejora aún más con las prácticas de ITIL.

Cada práctica de ITIL admite múltiples actividades de la cadena de valor del servicio, proporcionando un conjunto de herramientas completo y versátil para los profesionales de ITSM.

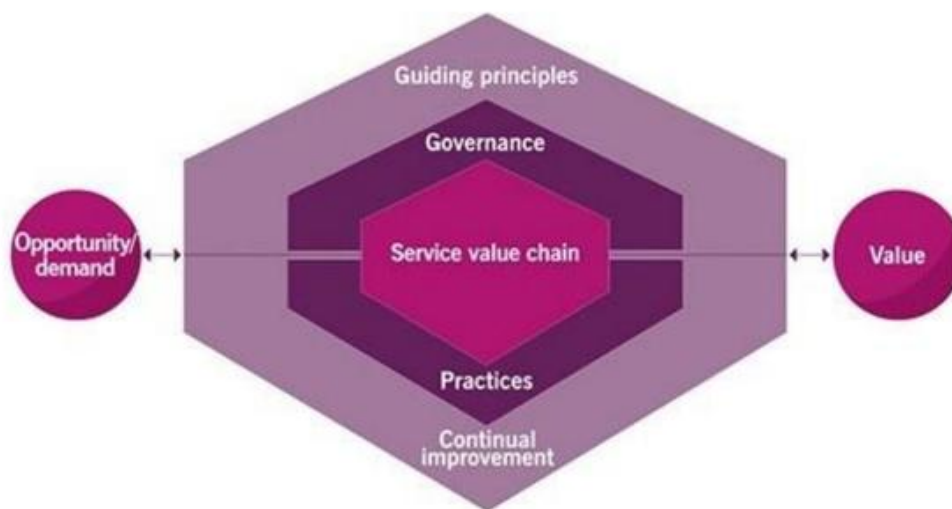


Figura 1.1 El sistema de valor del servicio

Los principios rectores de ITIL se pueden utilizar para guiar las decisiones y acciones de una organización y garantizar una comprensión compartida y un enfoque común para la gestión de servicios en toda la organización. Los principios rectores de ITIL crean la base para la cultura y el comportamiento de una organización, desde la toma de decisiones estratégicas hasta las operaciones diarias.

ITIL SVS también incluye actividades de gobierno que permiten a las organizaciones alinear continuamente sus operaciones con la dirección estratégica establecida por el órgano de gobierno.

Cada componente de ITIL SVS está respaldado por una mejora continua. ITIL proporciona a las organizaciones un modelo de mejora simple y práctico para mantener su resiliencia y agilidad en un entorno en constante cambio.

1.3.2 El modelo de cuatro dimensiones

Para garantizar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL 4 describe cuatro dimensiones de la gestión de servicios, desde las cuales se debe considerar cada componente del SVS. Las cuatro dimensiones son:

- organizaciones y personas
- información y tecnología • socios y proveedores • flujos de valor y procesos.

Al dar a cada una de las cuatro dimensiones una cantidad adecuada de enfoque, una organización asegura que su SVS permanezca equilibrado y efectivo. Las cuatro dimensiones se describen en el Capítulo 3.

La historia de ITIL: la visión del CIO para Axle



Henri: *En estos días, el ritmo de cambio de la industria es rápido, y el término 'Cuarta Revolución Industrial' ahora se usa ampliamente. Empresas como Axle compiten con disruptores que incluyen automóviles sin conductor y automóviles compartidos.*

Las expectativas de servicio han cambiado desde que se creó Axle hace 10 años.

Los clientes quieren acceso inmediato a los servicios a través de aplicaciones y servicios en línea.

La aplicación de reservas de Axle está desactualizada y nuestra tecnología no sigue el ritmo de los cambios en nuestras ofertas de servicios.

Mi visión para Axle es convertirnos en la marca de alquiler de coches más reconocida del mundo.

Continuaremos ofreciendo un excelente servicio al cliente mientras mantenemos tarifas competitivas de alquiler de automóviles. Después de todo, Axle ahora se trata de algo más que alquilar un vehículo. Debemos centrarnos en toda la experiencia de viaje de nuestros clientes.

Nota:

1 https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

CAPITULO 2

CONCEPTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS

2 Conceptos clave de la gestión de servicios

Una comprensión compartida de los conceptos clave y la terminología de ITIL por parte de organizaciones e individuos es fundamental para el uso efectivo de esta guía para abordar los desafíos de gestión de servicios del mundo real. Con ese fin, este capítulo explica algunos de los conceptos más importantes de la gestión de servicios, que incluyen:

- la naturaleza del valor y la creación conjunta de valor
- organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas
- productos y servicios • relaciones de servicio • valor: resultados, costos y riesgos.

Estos conceptos se aplican a todas las organizaciones y servicios, independientemente de su naturaleza y tecnología de base. Pero lo primero que debe esbozarse es la cuestión más fundamental de todas: ¿Qué es la 'gestión de servicios'?



Definición: Gestión de servicios

Un conjunto de capacidades organizativas especializadas para habilitar el valor para los clientes en forma de servicios.

El desarrollo de las capacidades organizacionales especializadas mencionadas en la definición requiere una comprensión de:

- la naturaleza del valor
- la naturaleza y el alcance de las partes interesadas involucradas
- cómo se habilita la creación de valor a través de los servicios.

La historia de ITIL: los servicios de Axle



Su: En Axle, nuestro servicio es experiencia de viaje. Brindamos este servicio a nuestros clientes para crear valor tanto para ellos como para Axle. La gestión de servicios nos ayuda a realizar este valor.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La historia de ITIL: los clientes de Axle

Estos son tres de los clientes frecuentes de Axle Car Hire, a quienes conocerá a medida que se desarrolla la historia:



Ichika es una estudiante universitaria de vacaciones sin planes fijos. Espera visitar festivales de música como parte de su experiencia de viaje. Aparte de eso, su viaje es flexible. Es experta en tecnología y se adapta rápidamente a nuevas aplicaciones y soluciones. Está interesada en probar servicios digitales nuevos y emocionantes.



Faruq está recién jubilado y suele pasar las vacaciones solo. Es reflexivo y disfruta aprender y adoptar nuevas tecnologías. Faruq a menudo hace sus planes de viaje sobre la marcha, ya que sus necesidades pueden cambiar en función de consideraciones personales o de salud.



Amelia es gerente de instalaciones en una empresa de distribución de alimentos orgánicos llamada Food for Fuel. Su oficina central está en el centro de Londres, pero muchos consumidores de Food for Fuel se encuentran en áreas regionales. Esto significa que el acceso en transporte público suele ser poco frecuente, poco fiable y caro. En consecuencia, Food for Fuel proporciona a su personal de ventas vehículos para que puedan visitar de manera conveniente y confiable a los clientes existentes y potenciales.

2.1 Valor y cocreación de valor



Mensaje clave

El propósito de una organización es crear valor para las partes interesadas.

El término 'valor' se usa regularmente en la gestión de servicios y es un enfoque clave de ITIL 4; por lo tanto, debe estar claramente definido.



Definición: Valor

Los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo.

Inherente a esta definición está el entendimiento de que el valor está sujeto a la percepción de las partes interesadas, ya sean los clientes o consumidores de un servicio, o parte de la(s) organización(es) proveedor(es) del servicio. El valor puede ser subjetivo.

2.1.1 Co-creación de valor

Hubo un tiempo en que las organizaciones que se identificaban a sí mismas como 'proveedores de servicios' consideraban que su función era entregar valor a sus clientes de la misma manera que una empresa de entrega entrega un paquete en un edificio. Este punto de vista trataba la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio como unidireccional y distante. El proveedor entrega el servicio y el consumidor recibe valor; el consumidor no juega ningún papel en la creación de valor para sí mismo. Esto no tiene en cuenta las relaciones de servicio altamente complejas e interdependientes que existen en la realidad.

Cada vez más, las organizaciones reconocen que el valor se crea conjuntamente a través de una colaboración activa entre proveedores y consumidores, así como otras organizaciones que forman parte de las relaciones de servicio relevantes. Los proveedores ya no deben intentar trabajar de forma aislada para definir lo que será de valor para sus clientes y usuarios, sino buscar activamente establecer relaciones interactivas y mutuamente beneficiosas con sus consumidores, capacitándolos para ser colaboradores creativos en la cadena de valor del servicio. Las partes interesadas a lo largo de la cadena de valor del servicio contribuyen a la definición de requisitos, el diseño de soluciones de servicio e incluso a la creación y/o prestación del servicio en sí (consulte la sección 4.5).

La historia de ITIL: Valor



Marco: *Estamos planeando lanzar una nueva oferta generosa, dando un día adicional de alquiler de auto con cada reserva.*



Henri: *Sin embargo, debemos recordar que el valor significa diferentes cosas para diferentes personas. Axle tiene una amplia gama de clientes, y cada uno de ellos tiene sus propios requisitos para el alquiler de coches. Necesitamos asegurarnos de que cualquier cambio en nuestros servicios proporcione algún tipo de valor a nuestros clientes.*



Ichika: *Para mí, 'valor' significa libertad de movimiento. Quiero que mi viaje sea fácil, sin complicaciones y flexible. Me inscribo en listas de correo y suscripciones cuando me conviene. Realizo frecuentes viajes cortos y rara vez visito el mismo lugar dos veces. Un día extra de alquiler de coche no siempre se ajusta a mis planes.*

Faruq: *No viajo a menudo, así que no tengo mi propio auto. El valor de un coche de alquiler*

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



servicio para mí es la disponibilidad bajo demanda de un coche que se adapte a mis necesidades. Gasto menos dinero en alquiler de coches cada año de lo que me costaría mantener y manejar mi propio auto.

Valor significa que se ajusta a mi presupuesto. Estar jubilado significa que soy flexible, con muy pocos compromisos o plazos. Cuando estoy de vacaciones, solo planifico con unos pocos días de antelación. Un día adicional de alquiler de autos me ofrece un valor real.



Amelia: El valor del alquiler de autos para mi organización, Food for Fuel, es doble. En primer lugar, necesitamos la capacidad de llegar a nuestros clientes. En segundo lugar, deseamos reducir nuestros costes y riesgos alquilando coches en lugar de utilizar nuestra propia flota.

Como cliente habitual que reserva coches de alquiler en nombre de mis representantes de ventas y mi personal, valoro un nivel de servicio constante y fiable. Los viajes y el alquiler de coches en Food for Fuel están planificados de antemano y, por lo general, solo requieren un alquiler diario. No hay mucho valor en un día extra de alquiler de coches para mi organización.



Henri: También tenemos que pensar en cómo se crea valor para Axle. El valor más obvio que recibimos cuando alquilamos nuestros autos son los ingresos. Para nuestro servicio consumidores, el valor incluye el fácil acceso a un vehículo cuando lo necesitan, sin el gasto general de propiedad del automóvil. En ambos casos, necesitamos una combinación de los dos para que se realice el valor. De esa manera, co-creamos valor a través de nuestras relaciones de servicio.

El valor se explorará con mayor profundidad más adelante en este capítulo. Antes de eso, sin embargo, es importante delinear las diversas partes interesadas que están involucradas en la creación conjunta de valor y el lenguaje utilizado en ITIL para describirlas.

2.2 Organizaciones, proveedores de servicios, consumidores de servicios y otras partes interesadas

En la gestión de servicios hay muchos tipos diferentes de partes interesadas, cada una de las cuales debe entenderse en el contexto de la creación de valor en forma de servicios.

En primer lugar, es necesario definir el término "organización".



Definición: Organización

Una persona o un grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Las organizaciones varían en tamaño y complejidad, y en su relación con las entidades legales, desde una sola persona o un equipo hasta una red compleja de entidades legales unidas por objetivos, relaciones y autoridades comunes.

A medida que evolucionan las sociedades y las economías, las relaciones entre y dentro de las organizaciones se vuelven más complejas. Cada organización depende de otras en su funcionamiento y desarrollo. Las organizaciones pueden tener diferentes roles, dependiendo de la perspectiva que se discuta. Por ejemplo, una organización que coordina vacaciones de aventura puede cumplir el rol de proveedor de servicios para un agente de viajes cuando vende vacaciones, mientras que simultáneamente cumple el rol de consumidor de servicios cuando compra traslados al aeropuerto para agregar a sus paquetes de vacaciones.

2.2.1 Proveedores de servicios



Mensaje clave

Al aprovisionar servicios, una organización asume el rol de proveedor de servicios. El proveedor puede ser externo a la organización del consumidor o ambos pueden ser parte de la misma organización.

En las visiones más tradicionales de ITSM, la organización proveedora se ve como el departamento de TI de una empresa, y los demás departamentos u otras unidades funcionales de la empresa se consideran consumidores. Sin embargo, este es solo un modelo muy simple de proveedor-consumidor. Un proveedor podría estar vendiendo servicios en el mercado abierto a otras empresas, a consumidores individuales, o podría ser parte de una alianza de servicios, colaborando para brindar servicios a organizaciones de consumidores. La clave es que la organización en el rol de proveedor tenga una comprensión clara de quiénes son sus consumidores en una situación dada y quiénes son las otras partes interesadas en las relaciones de servicio asociadas.

La historia de ITIL: proveedores de servicios



Henri: Axle Car Hire actúa como proveedor de servicios. Ofrecemos coches de alquiler. Al mismo tiempo, otras organizaciones, como los mecánicos y las empresas a las que compramos nuestros coches, actúan como proveedores de servicios para Axle.

2.2.2 Consumidores de servicios



Mensaje clave

Al recibir servicios, una organización asume el papel del servicio consumidor.

El consumidor de servicios es un rol genérico que se utiliza para simplificar la definición y descripción de la estructura de las relaciones de servicio. En la práctica, existen roles más específicos involucrados en el consumo de servicios, como clientes, usuarios y patrocinadores. Estos roles pueden ser separados o combinados.



Definiciones

- **Cliente** Una persona que define los requisitos para un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio.
- **Usuario** Una persona que utiliza los servicios.
- **Patrocinador** Persona que autoriza el presupuesto de consumo del servicio.

Por ejemplo, si una empresa desea adquirir servicios de telefonía móvil para sus empleados de un proveedor de servicios inalámbricos (el proveedor de servicios), los distintos roles de los consumidores pueden distribuirse de la siguiente manera:

- El director de información (CIO) y los miembros clave del equipo de comunicaciones desempeñan el papel de cliente cuando analizan los requisitos de comunicaciones móviles de los empleados de la empresa, negocian el contrato con el operador inalámbrico y supervisan el desempeño del operador con respecto a los requisitos contratados.
- El director financiero (CFO) cumple la función de patrocinador cuando revisa el acuerdo de servicio propuesto y aprueba el costo del contrato según lo negociado.
- Los empleados (incluidos el CIO, el CFO y los miembros del equipo de comunicaciones) desempeñan el papel de usuarios cuando solicitan, reciben y utilizan los servicios de telefonía móvil como

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

según el contrato pactado.

En otro ejemplo, un consumidor privado individual del mismo proveedor inalámbrico (una persona que usa la red móvil) actúa simultáneamente como usuario, cliente y patrocinador.

La historia de ITIL: los consumidores de servicios de Axle



Su: Nuestros consumidores de servicios más obvios son las personas y organizaciones que alquilan nuestros autos, visitan nuestras oficinas y usan nuestro sitio web y nuestra aplicación de reservas. Por ejemplo, Ichika y Faruq son consumidores de servicios, al igual que Food for Fuel. Ellos también son nuestros clientes.



Radhika: Los usuarios son las personas que hacen uso de nuestros servicios. Nuestros usuarios de alquiler de coches son los conductores y pasajeros de nuestros vehículos.



Marco: Los patrocinadores son las personas que autorizan los presupuestos. Para Axle Car Hire, nuestros patrocinadores incluyen a Amelia de Food for Fuel, quien aprueba el presupuesto del viaje incluso si ella no viaja.



Henri: Los consumidores de servicios individuales como Ichika y Faruq aprueban sus propios presupuestos, definen sus requisitos para el alquiler de automóviles y conducen los automóviles. Por lo tanto, Ichika y Faruq actúan como patrocinadores, clientes y usuarios. A veces, sin embargo, pueden compartir el viaje con otros conductores (amigos o familiares). En este caso, sus contratos incluirán a otros usuarios.

Es importante identificar estos roles en las relaciones de servicio para garantizar una comunicación eficaz y una gestión de las partes interesadas. Cada uno de estos roles puede tener expectativas diferentes, ya veces incluso conflictivas, de los servicios y diferentes definiciones de valor.

2.2.3 Otras partes interesadas

Un enfoque clave de la gestión de servicios y de ITIL es la forma en que las organizaciones crean valor con sus consumidores a través de las relaciones de servicio. Más allá de los roles de consumidor y proveedor, generalmente hay muchas otras partes interesadas que son importantes para la creación de valor. Los ejemplos incluyen empleados individuales de la organización proveedora, socios y proveedores, inversionistas y accionistas, organizaciones gubernamentales como reguladores y grupos sociales. Para el éxito, e incluso la continuidad de la existencia de una organización, es importante que se entiendan y gestionen las relaciones con todas las partes interesadas clave. Si las partes interesadas no están satisfechas con lo que hace la organización o cómo lo hace, las relaciones del proveedor con sus consumidores pueden estar en peligro.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Los productos y servicios crean valor para las partes interesadas de varias maneras. Algunos son bastante directos, como la generación de ingresos, mientras que otros son más indirectos, como la experiencia de los empleados. La Tabla 2.1 proporciona ejemplos de valor para varios tipos diferentes de partes interesadas.

Se pueden encontrar recomendaciones detalladas sobre la gestión del valor para las diferentes partes interesadas en otras publicaciones y materiales complementarios de ITIL 4.

Tabla 2.1 Ejemplos de valor para diferentes tipos de partes interesadas

Interesado	Ejemplo de valor para las partes interesadas
consumidores de servicios	Beneficios logrados; costes y riesgos optimizados
Proveedor de servicio	Financiamiento del consumidor; desarrollo de negocios; mejora de la imagen
Empleados de proveedores de servicios	Incentivos financieros y no financieros; carrera y desarrollo profesional; sentido del propósito
Sociedad y comunidad	Empleo; impuestos; contribución de las organizaciones al desarrollo de la comunidad
Organizaciones de caridad	Contribuciones financieras y no financieras de otras organizaciones
Accionistas	Beneficios financieros, como dividendos; sensación de seguridad y estabilidad

2.3 Productos y servicios

El componente central de la gestión de servicios es, por supuesto, el servicio. Ahora se considerará la naturaleza de los servicios y se dará un esquema de la relación entre un servicio y un producto.

2.3.1 Configuración de recursos para la creación de valor



Mensaje clave

Los servicios que proporciona una organización se basan en uno o más de sus productos. Las organizaciones poseen o tienen acceso a una variedad de recursos, incluidas personas, información y tecnología, flujos de valor y procesos, y socios y proveedores. Los productos son configuraciones de estos recursos, creados por la organización, que potencialmente serán valiosos para sus clientes.



Definiciones

- **Servicios** Un medio para permitir la cocreación de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr, sin que el cliente tenga que administrar costos y riesgos específicos.
- **Producto** Una configuración de los recursos de una organización diseñada para ofrecer valor a un consumidor.

Cada producto que ofrece una organización se crea teniendo en cuenta una serie de grupos de consumidores objetivo, y los productos se adaptarán para atraer y satisfacer las necesidades de estos grupos. Un producto no es exclusivo de un grupo de consumidores y puede utilizarse para abordar las necesidades de varios grupos diferentes. Por ejemplo, un servicio de software se puede ofrecer como una versión 'lite', para usuarios individuales, o como una versión corporativa más completa.

Los productos suelen ser complejos y no son totalmente visibles para el consumidor. La porción de un producto que el consumidor realmente ve no siempre representa todos los componentes que componen el producto y respaldan su entrega. Las organizaciones definen qué componentes del producto ven sus consumidores y los adaptan para adaptarse a sus grupos de consumidores objetivo.

2.3.2 Ofertas de servicios



Mensaje clave

Los proveedores de servicios presentan sus servicios a los consumidores en forma de ofertas de servicios, que describen uno o más servicios basados en uno o más productos.



Definición: oferta de servicios

Una descripción formal de uno o más servicios, diseñada para abordar las necesidades de un grupo objetivo de consumidores. Una oferta de servicio puede incluir bienes, acceso a recursos y acciones de servicio.

Las ofertas de servicios pueden incluir:

- bienes que se suministrarán a un consumidor (por ejemplo, un teléfono móvil). Se supone que los bienes se transfieren del proveedor al consumidor, y el consumidor asume la responsabilidad de su uso futuro.
- acceso a los recursos otorgados o licenciados a un consumidor bajo los términos y condiciones acordados (por ejemplo, a la red móvil o al almacenamiento en la red). Los recursos permanecen bajo el control del proveedor y el consumidor puede acceder a ellos solo durante el período de consumo del servicio acordado.
- acciones de servicio realizadas para abordar las necesidades de un consumidor (por ejemplo, usuario apoyo). Estas acciones son realizadas por el proveedor de servicios de acuerdo con el acuerdo con el consumidor.

En la Tabla 2.2 se muestran ejemplos de diferentes tipos de ofertas de servicios.

Los servicios se ofrecen a grupos de consumidores objetivo, y esos grupos pueden ser internos o externos a la organización proveedora de servicios. Se pueden crear diferentes ofertas basadas en el mismo producto, lo que permite utilizarlo de múltiples maneras para abordar las necesidades de diferentes grupos de consumidores. Por ejemplo, un servicio de software se puede ofrecer como una versión gratuita limitada o como una versión completa de pago, basada en un producto del proveedor del servicio.

Cuadro 2.2 Componentes de una oferta de servicios

Componente	Descripción	Ejemplos
Bienes	suministrado al consumidor	Un celular
	La propiedad se transfiere al consumidor	Un servidor físico
	El consumidor asume la responsabilidad del futuro usar	
Acceso a recursos	La propiedad no se transfiere a la consumidor	Acceso a la red móvil, o al almacenamiento en red
	El acceso se otorga o licencia al consumidor bajo los términos y condiciones acordados	
	El consumidor solo puede acceder a los recursos durante el período de consumo acordado y de acuerdo con otros términos de servicio acordados	
Acciones de servicio	Realizado por el proveedor de servicios para abordar las necesidades de un consumidor	Soporte al usuario
	Realizado de acuerdo con un acuerdo con el consumidor	Sustitución de un equipo

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La historia de ITIL: las ofertas de servicios de Axle



Su: Las ofertas de servicios de Axle incluyen el alquiler de coches y las diversas opciones que ofrecemos para abordar las diferentes necesidades de viaje. Estas ofertas incluyen un seguro con descuento, un programa de fidelización y productos de viaje gratuitos que incluyen agua embotellada, pañuelos de papel, porta credenciales para permisos de estacionamiento y asientos para bebés.

Nuestros consumidores son un grupo diverso y esperan diferentes experiencias de viaje. Por ejemplo, nuestros consumidores corporativos no suelen necesitar asientos para bebés ni tarifas de fin de semana. Al mismo tiempo, algunos clientes individuales no están interesados en la recolección gratuita de automóviles en el aeropuerto si solo viajan localmente.

Todas nuestras ofertas de servicios incluyen acceso a nuestro sitio web y aplicación de reservas.

2.4 Relaciones de servicio

Para crear valor, una organización debe hacer más que simplemente brindar un servicio. También debe cooperar con los consumidores en las relaciones de servicio.



Mensaje clave

Las relaciones de servicio se establecen entre dos o más organizaciones para cocrear valor. En una relación de servicio, las organizaciones asumirán los roles de proveedores de servicios o consumidores de servicios. Los dos roles no se excluyen mutuamente, y las organizaciones generalmente brindan y consumen una cantidad de servicios en un momento dado.

2.4.1 El modelo de relación de servicio

Cuando los servicios son entregados por el proveedor, crean nuevos recursos para los consumidores del servicio o modifican los existentes. Por ejemplo:

- un servicio de capacitación mejora las habilidades de los empleados del consumidor
- un servicio de banda ancha permite que las computadoras del consumidor se comuniquen
- un servicio de alquiler de automóviles permite que el personal del consumidor visite a los clientes
- un servicio de desarrollo de software crea una nueva aplicación para el servicio

consumidor.

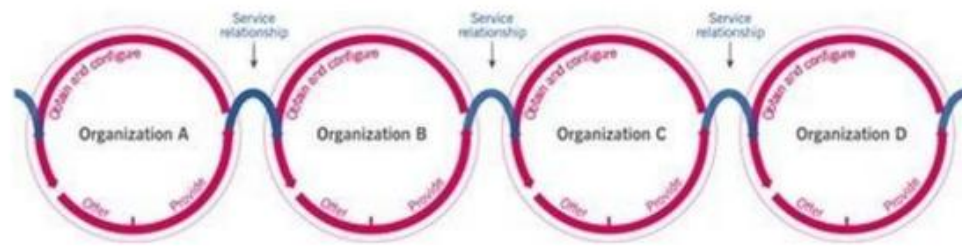


Figura 2.1 El modelo de relación de servicio

El consumidor del servicio puede usar sus recursos nuevos o modificados para crear sus propios productos para abordar las necesidades de otro grupo de consumidores objetivo, convirtiéndose así en un proveedor de servicios. Estas interacciones se muestran en la Figura 2.1.



Definiciones

- **Relación de servicio** Una cooperación entre un proveedor de servicios y un consumidor de servicios. Las relaciones de servicio incluyen la provisión de servicios, el consumo de servicios y la gestión de relaciones de servicios.
- **Prestación de servicios** Actividades realizadas por una organización para prestar servicios. La prestación del servicio incluye:
 - la gestión de los recursos del proveedor, configurados para entregar el Servicio
 - asegurar el acceso de los usuarios a estos recursos
 - cumplimiento de las acciones de servicio acordadas
 - gestión del nivel de servicio y mejora continua.

La prestación de servicios también puede incluir el suministro de bienes.
- **Consumo de servicios** Actividades realizadas por una organización para consumir servicios. El consumo de servicios incluye:
 - la gestión de los recursos del consumidor necesarios para usar el servicio
 - las acciones de servicio realizadas por los usuarios, incluida la utilización de los recursos del proveedor y la solicitud de acciones de servicio para que se cumplan.

El consumo de servicios también puede incluir la recepción (adquisición) de bienes.
- **Gestión de relaciones de servicios** Actividades conjuntas realizadas por un proveedor de servicios y un consumidor de servicios para garantizar la creación conjunta de valor continua basada en ofertas de servicios acordadas y disponibles.

La historia de ITIL: las relaciones de servicio de Axle



Henri: Axle tiene relaciones de servicio con muchos proveedores de servicios y consumidores, tanto internos como externos. Algunos servicios proporcionados a Axle crean nuevos recursos para el negocio, como los fabricantes de automóviles que nos venden automóviles. Otros servicios, como el trabajo realizado para nosotros por nuestro equipo interno de limpieza de automóviles y mecánicos fuera de Axle, cambian nuestros recursos existentes al garantizar que nuestros automóviles estén limpios y funcionales.

Axle puede utilizar estos recursos en otras relaciones para proporcionar sus propios servicios, en forma de alquiler de vehículos, a los consumidores, es decir, a nuestros clientes.

Estos son solo algunos ejemplos de las relaciones de servicio que tiene Axle. La organización en su conjunto tiene muchos más.

2.5 Valor: resultados, costos y riesgos

Esta sección se centrará en cómo una organización en el papel de proveedor de servicios debe evaluar qué deben hacer sus servicios y cómo deben prestarse sus servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.



Mensaje clave

Lograr los resultados deseados requiere recursos (y, por lo tanto, costos) y, a menudo, se asocia con riesgos. Los proveedores de servicios ayudan a sus consumidores a lograr resultados y, al hacerlo, asumen algunos de los riesgos y costos asociados (consulte la definición de servicio en la sección 2.3.1). Por otro lado, las relaciones de servicio pueden introducir nuevos riesgos y costos y, en algunos casos, pueden afectar negativamente algunos de los resultados esperados, mientras apoyan a otros.

Las relaciones de servicio se perciben como valiosas solo cuando tienen más efectos positivos que negativos, como se muestra en la Figura 2.2. Ahora se discutirán los resultados y cómo influyen y son influenciados por los otros elementos.

2.5.1 Resultados

Actuando como proveedor de servicios, una organización produce productos que ayudan a sus

consumidores para lograr ciertos resultados.



Definiciones

- Salida Un producto tangible o intangible de una actividad.
- Resultado Un resultado para una parte interesada habilitado por uno o más productos.

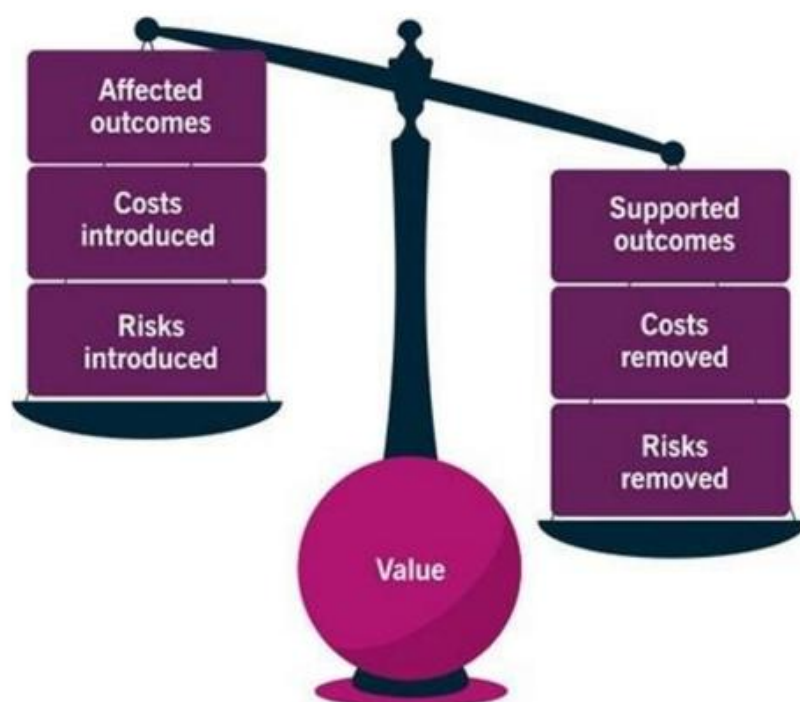


Figura 2.2 Lograr valor: resultados, costos y riesgos

Es importante tener clara la diferencia entre productos y resultados. Por ejemplo, un resultado de un servicio de fotografía de bodas puede ser un álbum en el que las fotos seleccionadas se organizan ingeniosamente. El resultado del servicio, sin embargo, es la preservación de los recuerdos y la capacidad de la pareja y su familia y amigos para recordar fácilmente esos recuerdos mirando el álbum.

Dependiendo de la relación entre el proveedor y el consumidor, puede ser difícil para el proveedor comprender completamente los resultados que el consumidor desea lograr. En algunos casos trabajarán juntos para definir los resultados deseados.

Por ejemplo, los gerentes de relaciones comerciales (BRM) en los departamentos internos de TI o de recursos humanos pueden hablar regularmente con los clientes y analizar sus necesidades y expectativas. En otros casos, los consumidores articulan sus expectativas con bastante claridad y el proveedor espera que lo hagan, como cuando los servicios estandarizados

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

se ofrecen a un amplio grupo de consumidores. Así suelen operar los operadores móviles, los proveedores de servicios de banda ancha y las empresas de transporte. Finalmente, algunos proveedores de servicios predicen o incluso crean demanda para ciertos resultados, formando un grupo objetivo para sus servicios. Esto puede suceder con servicios innovadores que abordan necesidades de las que los consumidores ni siquiera eran conscientes antes. Ejemplos de esto incluyen redes sociales o soluciones para el hogar inteligente.

La historia de ITIL: productos y resultados



Henri: En Axle, nuestro resultado clave es un automóvil limpio, apto para circular y bien mantenido.



Su: Para nuestros consumidores de servicios, los resultados incluyen viajes que sean convenientes y asequibles, y que satisfagan una variedad de necesidades. Esto incluye vacaciones sin conductor, visitas al sitio del cliente y viajes para ver a familiares y amigos.

2.5.2 Costos



Definición: Costo

La cantidad de dinero gastado en una actividad o recurso específico.

Desde la perspectiva del consumidor del servicio, hay dos tipos de costos involucrados en las relaciones de servicio:

- costos eliminados del consumidor por el servicio (una parte del valor proposición). Esto puede incluir costos de personal, tecnología y otros recursos, que el consumidor no necesita proporcionar
- costos impuestos al consumidor por el servicio (los costos del servicio consumo). El costo total de consumir un servicio incluye el precio cobrado por el proveedor del servicio (si corresponde), más otros costos como capacitación del personal, costos de utilización de la red, adquisición, etc. Algunos consumidores describen esto como lo que tienen que "invertir" para consumir el servicio.

Ambos tipos de costos se consideran cuando el consumidor evalúa el valor que espera que genere el servicio. Para asegurarse de que se toman las decisiones correctas sobre

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

la relación de servicio, es importante que ambos tipos de costos se entiendan completamente.

Desde la perspectiva del proveedor, es esencial una comprensión completa y correcta del costo de la prestación del servicio. Los proveedores deben asegurarse de que los servicios se presten dentro de las limitaciones presupuestarias y cumplan con las expectativas financieras de la organización (consulte la sección 5.1.11).

2.5.3 Riesgos



Definición: Riesgo

Un posible evento que podría causar daño o pérdida, o dificultar el logro de los objetivos. También se puede definir como incertidumbre del resultado y se puede utilizar en el contexto de medir la probabilidad de resultados positivos así como de resultados negativos.

Al igual que con los costos, existen dos tipos de riesgo que preocupan a los consumidores del servicio:

- riesgos eliminados de un consumidor por el servicio (parte de la propuesta de valor). Estos pueden incluir fallas en el hardware del servidor del consumidor o falta de disponibilidad del personal. En algunos casos, un servicio solo puede reducir los riesgos de un consumidor, pero el consumidor puede determinar que esta reducción es suficiente para respaldar la propuesta de valor.
- riesgos impuestos a un consumidor por el servicio (riesgos de consumo del servicio). Un ejemplo de esto sería un proveedor de servicios que deja de operar o experimenta una brecha de seguridad.

Es deber del proveedor gestionar el nivel de riesgo detallado en nombre del consumidor (ver sección 5.1.10). Esto debe manejarse sobre la base de un equilibrio de lo que más importa al consumidor y al proveedor. El consumidor contribuye a la reducción del riesgo a través de:

- participar activamente en la definición de los requisitos del servicio y la clarificación de sus resultados requeridos
- comunicar claramente los factores críticos de éxito (CSF) y las restricciones que aplicar al servicio
- garantizar que el proveedor tenga acceso a los recursos necesarios del consumidor a lo largo de la relación de servicio.

2.5.4 Utilidad y garantía

Para evaluar si un servicio u oferta de servicio facilitará los resultados deseados por los consumidores y, por lo tanto, creará valor para ellos, se debe evaluar la utilidad general y la garantía del servicio.



Definiciones

- **Utilidad** La funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad particular. La utilidad se puede resumir como 'lo que hace el servicio' y se puede utilizar para determinar si un servicio es 'adecuado para su propósito'. Para tener utilidad, un servicio debe respaldar el desempeño del consumidor o eliminar las restricciones del consumidor. Muchos servicios hacen ambas cosas.
- **Garantía** Garantía de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos acordados. La garantía se puede resumir como 'cómo funciona el servicio' y se puede utilizar para determinar si un servicio es 'apto para su uso'. La garantía a menudo se relaciona con los niveles de servicio alineados con las necesidades de los consumidores del servicio. Esto puede basarse en un acuerdo formal o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. La garantía generalmente aborda áreas tales como la disponibilidad del servicio, su capacidad, niveles de seguridad y continuidad. Se puede decir que un servicio proporciona seguridad aceptable, o 'garantía', si se cumplen todas las condiciones definidas y acordadas.

La evaluación de un servicio debe tener en cuenta el impacto de los costos y riesgos en la utilidad y la garantía para generar una imagen completa de la viabilidad de un servicio.

Tanto la utilidad como la garantía son esenciales para que un servicio facilite los resultados deseados y, por lo tanto, ayude a crear valor. Por ejemplo, un parque temático recreativo puede ofrecer muchas atracciones emocionantes diseñadas para brindar experiencias emocionantes a los visitantes del parque (servicio público), pero si una cantidad significativa de las atracciones no está disponible con frecuencia debido a problemas mecánicos, el parque no está cumpliendo con la garantía (no es apto para el uso) y los consumidores no recibirán el valor esperado. Asimismo, si las atracciones están siempre en funcionamiento durante los horarios anunciados, pero no cuentan con características que brinden los niveles de emoción esperados por los visitantes, la utilidad no se cumple, aunque la garantía sea suficiente. Una vez más, los consumidores no recibirían el valor esperado.

La historia de ITIL: un nuevo proveedor (Craig's Cleaning)

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Su: Las encuestas recientes de satisfacción del cliente de Axle revelaron consistentemente calificaciones bajas para la limpieza del automóvil. Esto obstaculizó la experiencia de viaje de nuestros clientes y fue un factor que contribuyó a la baja repetición de reservas.



Henri: Axle Car Hire tomó la decisión de externalizar la limpieza de todos los vehículos a un proveedor de servicios. Anteriormente, la limpieza de nuestra flota de vehículos la realizaba un departamento interno. El costo y el esfuerzo para mantener el equipo, actualizar las listas y administrar una fuerza laboral inflexible eran insostenibles.

Es importante entender que el riesgo de externalizar cualquier tarea o servicio es que una organización pierda habilidades y capacidades. Sin embargo, la limpieza de automóviles es un servicio que requiere equipo especializado, así como una fuerza laboral flexible y motivada. La inversión continua en este servicio es algo que no beneficia a Axle.

A primera vista, la subcontratación puede parecer más costosa para una organización que el uso de recursos internos. Inicialmente, esto puede ser cierto; sin embargo, con el tiempo y correctamente gestionados, los servicios de externalización deberían ser beneficiosos tanto para la organización como para el proveedor. El beneficio para Axle es que podemos concentrarnos en nuestro negocio principal. Después de todo, no somos una empresa de limpieza.



Marco: Siempre hay ventajas y desventajas en la subcontratación. Echemos un vistazo a los resultados, costos y riesgos que se introducen y eliminan.

ventajas	Contras
Los usuarios estarán contentos con la limpieza de nuestros autos. Axle ya no necesitará mantener sus propias instalaciones de limpieza. El riesgo de que los autos se dañen durante la limpieza se eliminará de Axle. Este riesgo será ahora con el proveedor y su compañía de seguros	Axle perderá una oportunidad de ofrecer limpieza de autos como servicio Axle tendrá que pagar a la empresa de limpieza. Axle tendrá una fuerte dependencia de la empresa de limpieza externa, y su personal tendrá amplio acceso a nuestras instalaciones.



Su: Al asociarse con una organización de limpieza especializada, Axle puede concentrar sus recursos en brindar un mejor servicio a nuestros usuarios. También ayudará a optimizar nuestros costos, aumentando el valor para la organización.

Craig es el dueño de Limpieza de Craig. Craig es metódico, confiable y muy respetado por su personal. Con su equipo, Craig desea contribuir a la visión de Axle de ofrecer una experiencia de viaje de alto nivel.



Craig: Axle Car Hire decidió subcontratar su servicio de limpieza de automóviles y se eligió a Craig's Cleaning para encargarse de ello. Mi organización ahora es responsable de la limpieza de toda la flota de vehículos de Axle.



Henri: El servicio que brinda Craig's Cleaning es solo un componente de la experiencia del cliente de Axle. Los autos limpios son uno de los resultados de nuestro servicio general y contribuyen directamente a la experiencia de viaje de los clientes. Esto ayuda a los clientes de Axle a lograr sus resultados.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Su: Limpieza de Craig está haciendo un gran trabajo! Los autos nunca han estado más limpios, y las calificaciones de satisfacción de nuestros clientes con respecto a la limpieza de los autos aumentan constantemente.

Axle y Craig's Cleaning han trabajado juntos en un programa de limpieza, con un enfoque en los tiempos de respuesta de limpieza de automóviles durante las horas pico. Axle es responsable de avisar a Craig y a su equipo con tiempo sobre cualquier cambio que pueda afectar este cronograma. Por ejemplo, es posible que Axle necesite ampliar sus requisitos de limpieza a la luz de las nuevas ofertas de servicios, como la que está desarrollando Marco.



Marco: Axle tiene el objetivo de convertirse en una empresa más ecológica y ayudar al medio ambiente. Nos gustaría que Craig's Cleaning nos apoyara en este objetivo y aspirara al mismo crecimiento sostenible que nosotros.

2.6 Resumen

Este capítulo ha cubierto los conceptos clave en la gestión de servicios, en particular la naturaleza del valor y la creación conjunta de valor, las organizaciones, los productos y los servicios. Ha explorado las relaciones a menudo complejas entre los proveedores de servicios y los consumidores, y las diversas partes interesadas involucradas. El capítulo también ha cubierto los componentes clave del valor para el consumidor: beneficios, costos y riesgos, y cuán importante es comprender las necesidades del cliente al diseñar y brindar servicios.

Estos conceptos se desarrollarán en los próximos capítulos y se brindará orientación sobre cómo aplicarlos de manera práctica y flexible.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

CAPÍTULO 3

LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS

3 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

El capítulo anterior describió los conceptos que son clave para la gestión de servicios.

El objetivo de una organización es crear valor para sus grupos de interés, y esto se logra a través de la provisión y consumo de servicios. ITIL SVS describe las formas en que los diversos componentes y actividades de una organización trabajan juntos para crear este valor. Sin embargo, antes de explorar esto más a fondo, se deben presentar las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Estas dimensiones son relevantes e impactan en todos los elementos de la SVS.

Para lograr los resultados deseados y trabajar con la mayor eficacia posible, las organizaciones deben considerar todos los aspectos de su comportamiento. En la práctica, sin embargo, las organizaciones a menudo se enfocan demasiado en un área de sus iniciativas y descuidan las demás. Por ejemplo, las mejoras de procesos pueden planificarse sin la debida consideración para las personas, los socios y la tecnología involucrada, o las soluciones tecnológicas pueden implementarse sin el debido cuidado de los procesos o las personas a las que se supone que deben respaldar. Existen múltiples aspectos en la gestión de servicios, y ninguno de ellos es suficiente para producir los resultados requeridos cuando se los considera de manera aislada.



Mensaje clave

Para respaldar un enfoque holístico de la gestión de servicios, ITIL define cuatro dimensiones que, en conjunto, son críticas para la facilitación efectiva y eficiente de valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios. Estos son:

- organizaciones y personas
- flujos de valor y procesos de
- socios y proveedores de
- información y tecnología .

Estas cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para toda la SVS, incluida la totalidad de la cadena de valor del servicio y todas las prácticas de ITIL. Las cuatro dimensiones están limitadas o influenciadas por varios factores externos que a menudo escapan al control de la SVS.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Las cuatro dimensiones y las relaciones entre ellas se representan en la Figura 3.1.

Si no se abordan adecuadamente las cuatro dimensiones, es posible que los servicios no se puedan entregar o que no cumplan con las expectativas de calidad o eficiencia. Por ejemplo, no considerar la dimensión de flujos de valor y procesos de manera holística puede conducir a un desperdicio de trabajo, duplicación de esfuerzos o, lo que es peor, un trabajo que entra en conflicto con lo que se está haciendo en otras partes de la organización. Igualmente, ignorar la dimensión de socios y proveedores podría significar que los servicios subcontratados no están alineados con las necesidades de la organización. Las cuatro dimensiones no tienen límites definidos y pueden superponerse. A veces interactuarán de manera impredecible, según el nivel de complejidad e incertidumbre en el que opere una organización.

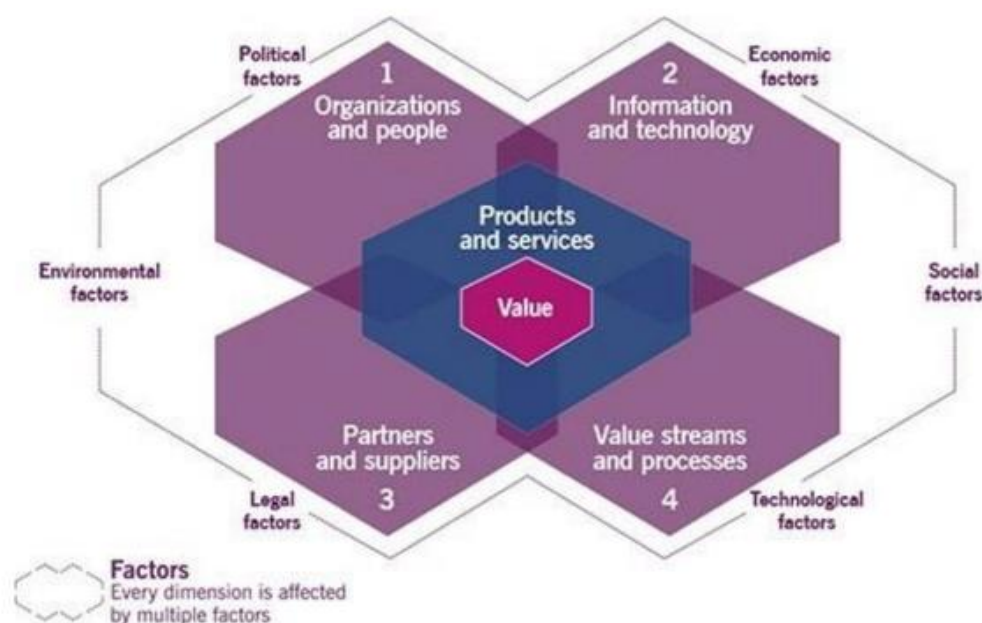


Figura 3.1 Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios

Es importante señalar que las cuatro dimensiones de la gestión de servicios se aplican a todos los servicios que se gestionan, así como a la SVS en general. Por lo tanto, es fundamental que estas perspectivas se consideren para cada servicio y que cada una de ellas se aborde al momento de administrar y mejorar la SVS en todos los niveles.

A continuación se proporciona una descripción general de las cuatro dimensiones, y se puede encontrar una guía más detallada sobre cómo abordar las dimensiones en la práctica en otras publicaciones de ITIL 4.

La historia de ITIL: Las cuatro dimensiones de la gestión de servicios



Henri: Como equipo de TI, somos responsables de la información y la tecnología en Axle Car Hire. Sin embargo, la gestión eficaz de TI es mucho más que simplemente gestionar la tecnología. También debemos considerar la organización más amplia y las personas involucradas en el servicio de alquiler de automóviles de Axle, nuestras relaciones con socios y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

proveedores y los flujos de valor, procesos y tecnologías que utilizamos.

3.1 Organizaciones y personas

La primera dimensión de la gestión de servicios son las organizaciones y las personas.

La eficacia de una organización no puede garantizarse únicamente mediante una estructura formalmente establecida o un sistema de autoridad. La organización también necesita una cultura que respalde sus objetivos y el nivel adecuado de capacidad y competencia entre su fuerza laboral. Es vital que los líderes de la organización defiendan y defiendan valores que motiven a las personas a trabajar de manera deseable. En última instancia, sin embargo, es la forma en que una organización lleva a cabo su trabajo lo que crea valores y actitudes compartidas, que con el tiempo se consideran la cultura de la organización.



Mensaje clave

La complejidad de las organizaciones está creciendo y es importante garantizar que la forma en que se estructura y administra una organización, así como sus roles, responsabilidades y sistemas de autoridad y comunicación, estén bien definidos y respalden su estrategia general y modelo operativo.

Como ejemplo, es útil promover una cultura de confianza y transparencia en una organización que aliente a sus miembros a plantear y escalar problemas y facilite acciones correctivas antes de que cualquier problema tenga un impacto en los clientes. La adopción de los principios rectores de ITIL puede ser un buen punto de partida para establecer una cultura organizacional saludable (consulte la sección 4.3).

Las personas (ya sean clientes, empleados de proveedores, empleados del proveedor de servicios o cualquier otro actor en la relación de servicio) son un elemento clave en esta dimensión. Se debe prestar atención no solo a las habilidades y competencias de los equipos o miembros individuales, sino también a los estilos de gestión y liderazgo, y a las habilidades de comunicación y colaboración. A medida que evolucionan las prácticas, las personas también necesitan actualizar sus habilidades y competencias. Cada vez es más importante que las personas comprendan las interfaces entre sus especializaciones y roles y los de otros en la organización, para garantizar niveles adecuados de colaboración y coordinación. Por ejemplo, en algunas áreas de TI (como desarrollo de software o soporte al usuario), se reconoce cada vez más que todos deben tener un amplio conocimiento general de las otras áreas de la organización, combinado con una

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

profunda especialización en determinados campos.

Cada persona en la organización debe tener una comprensión clara de su contribución a la creación de valor para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Promover un enfoque en la creación de valor es un método efectivo para romper los silos organizacionales.

La dimensión de organizaciones y personas de un servicio cubre roles y responsabilidades, estructuras organizacionales formales, cultura y dotación de personal y competencias requeridas, todo lo cual está relacionado con la creación, entrega y mejora de un servicio.

La historia de ITIL: la organización y las personas de Axle



Henri: *La dimensión de organizaciones y personas de los servicios de alquiler de automóviles de Axle incluye mi equipo de TI y otros equipos dentro de la organización, como compras, recursos humanos e instalaciones.*

3.2 Información y tecnología

La segunda dimensión de la gestión de servicios es la información y la tecnología. Al igual que con las otras tres dimensiones, la información y la tecnología se aplican tanto a la gestión de servicios como a los servicios que se gestionan.

Se puede encontrar orientación detallada sobre el papel de la información y la tecnología en la gestión de servicios en otras publicaciones de ITIL.



Mensaje clave

Cuando se aplica a la SVS, la dimensión de información y tecnología incluye la información y el conocimiento necesarios para la gestión de los servicios, así como las tecnologías requeridas. También incorpora las relaciones entre los diferentes componentes de la SVS, como las entradas y salidas de actividades y prácticas.

Las tecnologías que respaldan la gestión de servicios incluyen, entre otros, sistemas de gestión de flujo de trabajo, bases de conocimiento, sistemas de inventario,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

sistemas de comunicación y herramientas analíticas. La gestión de servicios se beneficia cada vez más de los avances tecnológicos. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático y otras soluciones informáticas cognitivas se utilizan en todos los niveles, desde la planificación estratégica y la optimización de la cartera hasta la supervisión del sistema y la asistencia al usuario. El uso de plataformas móviles, soluciones en la nube, herramientas de colaboración remota, pruebas automatizadas y soluciones de implementación se ha convertido en una práctica común entre los proveedores de servicios.

En el contexto de un servicio de TI específico, esta dimensión incluye la información creada, administrada y utilizada en el curso de la provisión y el consumo del servicio, y las tecnologías que respaldan y habilitan ese servicio. La información y las tecnologías específicas dependen de la naturaleza de los servicios que se brindan y, por lo general, cubren todos los niveles de la arquitectura de TI, incluidas las aplicaciones, las bases de datos, los sistemas de comunicación y sus integraciones. En muchas áreas, los servicios de TI utilizan los últimos avances tecnológicos, como blockchain, inteligencia artificial y computación cognitiva.

Estos servicios brindan un potencial de diferenciación comercial para los primeros usuarios, especialmente en industrias altamente competitivas. Otras soluciones tecnológicas, como la computación en la nube o las aplicaciones móviles, se han convertido en una práctica común en muchas industrias a nivel mundial.

En relación con el componente de información de esta dimensión, las organizaciones deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué información gestionan los servicios? • ¿Qué información y conocimientos de apoyo se necesitan para entregar y gestionar los servicios?
- ¿Cómo se protegerán, gestionarán y gestionarán los activos de información y conocimiento? archivado y desechado?

Para muchos servicios, la gestión de la información es el medio principal para habilitar el valor para el cliente. Por ejemplo, un servicio de recursos humanos facilita la creación de valor para sus clientes al permitir que la organización acceda y mantenga información precisa sobre sus empleados, su empleo y sus beneficios, sin exponer la información privada a terceros no autorizados. Un servicio de administración de red facilita la creación de valor para sus usuarios al mantener y proporcionar información precisa sobre las conexiones y la utilización de la red activa de una organización, lo que le permite ajustar su capacidad de ancho de banda de red. La información es generalmente el resultado clave de la mayoría de los servicios de TI que consumen los clientes comerciales.

Otra consideración clave en esta dimensión es cómo se intercambia la información entre diferentes servicios y componentes de servicios. La arquitectura de la información de los diversos servicios debe entenderse bien y optimizarse continuamente, teniendo en cuenta criterios tales como la disponibilidad, confiabilidad, accesibilidad, puntualidad, precisión y relevancia de la información proporcionada a los usuarios e intercambiada entre servicios.

Los retos de la gestión de la información, como los que presenta la seguridad

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

y los requisitos de cumplimiento normativo, también son un foco de esta dimensión. Por ejemplo, una organización puede estar sujeta al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea, que influye en sus políticas y prácticas de gestión de la información. Otras industrias o países pueden tener regulaciones que imponen restricciones en la recopilación y gestión de datos de corporaciones multinacionales. Por ejemplo, en los EE. UU., la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos de 1996 proporciona disposiciones de seguridad y privacidad de datos para salvaguardar la información médica.

La mayoría de los servicios hoy en día se basan en TI y dependen en gran medida de ella. Al considerar una tecnología para su uso en la planificación, diseño, transición u operación de un producto o servicio, las preguntas que una organización puede hacer incluyen:

- ¿Esta tecnología es compatible con la arquitectura actual de la organización y sus clientes? ¿Trabajan juntos los diferentes productos tecnológicos utilizados por la organización y sus partes interesadas? ¿Cómo es probable que las tecnologías emergentes (como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y el Internet de las cosas) interrumpen el servicio o la organización?
- ¿Esta tecnología plantea algún problema de cumplimiento normativo o de otro tipo con las políticas y los controles de seguridad de la información de la organización, o con los de sus clientes?
- ¿Es esta una tecnología que seguirá siendo viable en el futuro previsible? ¿La organización está dispuesta a aceptar el riesgo de utilizar tecnología obsoleta o de adoptar tecnología emergente o no probada?
- ¿Esta tecnología se alinea con la estrategia del proveedor de servicios, o su servicio? consumidores?
- ¿Tiene la organización las habilidades adecuadas en su personal y proveedores para apoyar y mantener la tecnología? • ¿Esta tecnología tiene suficientes capacidades de automatización para garantizar que pueda ser desarrollado, desplegado y operado eficientemente?
- ¿Ofrece esta tecnología capacidades adicionales que podrían aprovecharse para otros productos o servicios?
- ¿Esta tecnología introduce nuevos riesgos o limitaciones para la organización (por ejemplo, bloquearlo en un proveedor específico)?

La cultura de una organización puede tener un impacto significativo en las tecnologías que elige utilizar. Algunas organizaciones pueden tener más interés en estar a la vanguardia de los avances tecnológicos que otras. Igualmente, la cultura de algunas organizaciones puede ser más tradicional. Una empresa puede estar interesada en aprovechar la inteligencia artificial, mientras que otra puede estar apenas preparada para las herramientas avanzadas de análisis de datos.

La naturaleza del negocio también afectará la tecnología que utiliza. Por ejemplo, una empresa que hace negocios importantes con clientes del gobierno puede

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

tienen restricciones en el uso de algunas tecnologías, o tienen preocupaciones de seguridad significativamente mayores que deben abordarse. Otras industrias, como las finanzas o las ciencias de la vida, también están sujetas a restricciones en cuanto al uso de la tecnología. Por ejemplo, normalmente no pueden utilizar servicios públicos y de código abierto cuando se trata de datos confidenciales.

La historia de ITIL: la información y la tecnología de Axle



Henri: *La dimensión de información y tecnología de Axle Car Hire representa la información creada y gestionada por equipos. También incluye las tecnologías que respaldan y habilitan nuestros servicios. Las aplicaciones y las bases de datos, como nuestra aplicación de reservas y el sistema financiero, también forman parte de la dimensión de la información y la tecnología.*



Definición: computación en la nube

Un modelo para habilitar el acceso a la red bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables que se pueden proporcionar rápidamente con un esfuerzo de gestión o una interacción del proveedor mínimos.

ITSM en el mundo moderno: computación en la nube

ITSM se ha centrado en el valor para los usuarios y clientes durante años, y este enfoque suele ser independiente de la tecnología: lo que importa no es la tecnología, sino las oportunidades que crea para los clientes. Aunque en su mayor parte este es un enfoque perfectamente aceptable, las organizaciones no pueden ignorar las nuevas soluciones arquitectónicas y la evolución de la tecnología en general. La computación en la nube se ha convertido en un cambio arquitectónico en TI, que presenta nuevas oportunidades y riesgos, y las organizaciones han tenido que reaccionar de la manera que sea más beneficiosa para ellas, sus clientes y otras partes interesadas.

Las características clave de la computación en la nube incluyen:

- disponibilidad bajo demanda (a menudo autoservicio) •
- acceso a la red (a menudo acceso a Internet) • agrupación de
- recursos (a menudo entre varias organizaciones) • elasticidad rápida (a menudo automática)

- servicio medido (a menudo desde la perspectiva del consumidor del servicio).

En el contexto de ITSM, la computación en la nube cambia la arquitectura del servicio y la distribución de responsabilidades entre los consumidores de servicios, los proveedores de servicios y sus socios. Se aplica especialmente a los proveedores de servicios internos, es decir, los departamentos de TI internos de la organización. En una situación típica, la adopción del modelo de computación en la nube:

- reemplaza parte de la infraestructura, previamente administrada por el proveedor de servicios, con el servicio en la nube de un socio
- disminuye o elimina la necesidad de experiencia en administración de infraestructura y los recursos del proveedor de servicios

- cambia el enfoque del monitoreo y control del servicio de lo interno a los servicios de un socio

cambia la estructura de costes del proveedor de servicios, eliminando gastos de capital específicos e introduciendo nuevos gastos operativos y la necesidad de gestionarlos adecuadamente

- introduce mayores requisitos para la disponibilidad y seguridad de la red
- introduce nuevos riesgos y requisitos de seguridad y cumplimiento, aplicables tanto para el proveedor de servicios como para su socio que proporciona el servicio en la nube
- Brinda a los usuarios oportunidades para escalar el consumo de servicios utilizando el autoservicio a través de solicitudes estándar simples, o incluso sin ninguna solicitud.

Todo esto afecta las prácticas de múltiples proveedores de servicios, incluidos, entre otros, a:

- gestión del nivel de servicio
- medición y elaboración de informes
- gestión de la seguridad de la información
- gestión de la continuidad del servicio
- gestión de proveedores
- gestión de incidencias
- gestión de problemas
- gestión de solicitudes de servicio
- gestión de la configuración del servicio.

Otro efecto importante de la computación en la nube, que resulta de la elasticidad de los recursos informáticos, es que la infraestructura de la nube puede permitir una implementación significativamente más rápida de servicios nuevos y modificados, lo que respalda la entrega de servicios a alta velocidad. La capacidad de configurar e implementar recursos informáticos con la misma velocidad que las nuevas aplicaciones es un requisito previo importante para el éxito de DevOps e iniciativas similares. Esto apoya a las organizaciones modernas.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

en su necesidad de un tiempo de comercialización más rápido y la digitalización de sus servicios.

Considerando la influencia de la computación en la nube en las organizaciones, es importante tomar decisiones sobre el uso de este modelo a nivel estratégico de la organización, involucrando a todos los niveles de las partes interesadas, desde el gobierno hasta las operaciones.

3.3 Socios y proveedores

La tercera dimensión de la gestión de servicios son los socios y proveedores. Cada organización y cada servicio dependen en cierta medida de los servicios prestados por otras organizaciones.



Mensaje clave

La dimensión de socios y proveedores abarca las relaciones de una organización con otras organizaciones que están involucradas en el diseño, desarrollo, implementación, entrega, soporte y/o mejora continua de los servicios. También incorpora contratos y otros acuerdos entre la organización y sus socios o proveedores.

Las relaciones entre organizaciones pueden involucrar varios niveles de integración y formalidad. Esto va desde contratos formales con una clara separación de responsabilidades hasta asociaciones flexibles en las que las partes comparten objetivos y riesgos comunes y colaboran para lograr los resultados deseados. Algunos ejemplos de relaciones se muestran en la Tabla 3.1. Tenga en cuenta que las formas de cooperación descritas no son fijas sino que existen como un espectro. Una organización que actúe como proveedor de servicios tendrá una posición en este espectro, que variará según su estrategia y objetivos para las relaciones con los clientes. Asimismo, cuando una organización actúa como consumidora de servicios, el rol que asuma dependerá de su estrategia y objetivos de abastecimiento y gestión de proveedores. Cuando se trata de utilizar socios y proveedores, la estrategia de una organización debe basarse en sus objetivos, cultura y entorno empresarial. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden creer que estarán mejor atendidas al centrar su atención en el desarrollo de ciertas competencias básicas, utilizando socios y proveedores para satisfacer otras necesidades. Otras organizaciones pueden optar por depender tanto como sea posible de sus propios recursos, utilizando lo menos posible a socios y proveedores.

Hay, por supuesto, muchas variaciones entre estos dos enfoques opuestos.

Cuadro 3.1 Relaciones entre organizaciones

Form of cooperation	Outputs	Responsibility for the outputs	Responsibility for achievement of the outcomes	Level of formality	Examples
Goods supply	Goods supplied	Supplier	Customer	Formal supply contract/invoices	Procurement of computers and phones
Service delivery	Services delivered	Provider	Customer	Formal agreements and flexible cases	Cloud computing (infrastructure of platform as a service)
Service partnership	Value co-created	Shared between provider and customer	Shared between provider and customer	Shared goals, generic agreements, flexible case-based arrangements	Employee onboarding (shared between HR, facilities and IT)

Un método que una organización puede utilizar para abordar la dimensión de socios y proveedores es la integración y gestión de servicios. Esto implica el uso de un integrador especialmente establecido para garantizar que las relaciones de servicio se coordinen adecuadamente. La integración y la gestión de servicios se pueden mantener dentro de la organización, pero también se pueden delegar a un socio de confianza.

Los factores que pueden influir en la estrategia de una organización al utilizar proveedores incluyen:

- **Enfoque estratégico** Algunas organizaciones pueden preferir centrarse en su competencia central y subcontratar funciones de apoyo no centrales a terceros; otros pueden preferir mantenerse lo más autosuficientes posible, conservando el control total sobre todas las funciones importantes.
- **Cultura corporativa** Algunas organizaciones tienen una preferencia histórica por una acercamiento sobre otro. El sesgo cultural de larga data es difícil de cambiar sin razones convincentes.
- **Escasez de recursos** Si escasea un recurso o un conjunto de habilidades requerido, puede ser difícil para el proveedor de servicios adquirir lo que se necesita sin contratar a un proveedor.
- **Inquietudes sobre los costos** Una decisión puede verse influida por si el proveedor de servicios cree que es más económico obtener un requerimiento particular de un proveedor.
- **Experiencia en la materia** El proveedor de servicios puede creer que es menos riesgoso utilizar un proveedor que ya tiene experiencia en un área requerida, en lugar de tratar de desarrollar y mantener la experiencia en la materia internamente.
- **Restricciones externas** Las regulaciones o políticas gubernamentales, los códigos de conducta de la industria y las restricciones sociales, políticas o legales pueden afectar la estrategia de proveedores de una organización.
- **Patrones de demanda** La actividad del cliente o la demanda de servicios puede ser estacional o demostrar altos grados de variabilidad. Estos patrones pueden afectar la medida en que las organizaciones utilizan proveedores de servicios externos para hacer frente a la demanda variable.

La última década ha visto una explosión de empresas que ofrecen recursos técnicos (infraestructura) o capacidades (plataformas, software) 'como servicio'. estas empresas

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

agrupar bienes y servicios en una sola oferta de producto que se puede consumir como una utilidad y, por lo general, se contabiliza como gasto operativo. Esto libera a las empresas de invertir en costosas infraestructuras y activos de software que deben contabilizarse como gastos de capital.

La historia de ITIL: socios y proveedores de Axle



Henri: *La dimensión de socios y proveedores de Axle incluye proveedores como Go Go Gas y Craig's Cleaning, así como proveedores y desarrolladores de servicios de Internet.*

3.4 Procesos y flujos de valor

La cuarta dimensión de la gestión de servicios son los flujos de valor y los procesos. Al igual que las demás dimensiones, esta dimensión es aplicable tanto a la SVS en general, como a productos y servicios específicos. En ambos contextos define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para lograr los objetivos acordados.



Mensaje clave

Aplicada a la organización y su SVS, la dimensión de flujos de valor y procesos se ocupa de cómo las diversas partes de la organización trabajan de manera integrada y coordinada para permitir la creación de valor a través de productos y servicios. La dimensión se centra en qué actividades lleva a cabo la organización y cómo se organizan, así como en cómo la organización se asegura de permitir la creación de valor para todas las partes interesadas de manera eficiente y eficaz.

ITIL brinda a las organizaciones que actúan como proveedores de servicios un modelo operativo que cubre todas las actividades clave requeridas para administrar productos y servicios de manera efectiva. Esto se conoce como la cadena de valor del servicio ITIL (consulte la sección 4.5).

El modelo operativo de la cadena de valor del servicio es genérico y en la práctica puede seguir diferentes patrones. Estos patrones dentro de la operación de la cadena de valor se denominan valores arroyos

3.4.1 Flujos de valor para la gestión de servicios



Mensaje clave

Un flujo de valor es una serie de pasos que utiliza una organización para crear y entregar productos y servicios a un consumidor de servicios. Un flujo de valor es una combinación de las actividades de la cadena de valor de la organización (consulte la sección 4.5 para obtener más detalles sobre las actividades de la cadena de valor y el Apéndice A para ver ejemplos de flujos de valor).



Definición: flujo de valor

Una serie de pasos que emprende una organización para crear y entregar productos y servicios a los consumidores.

Identificar y comprender los diversos flujos de valor que tiene una organización es fundamental para mejorar su desempeño general. La estructuración de las actividades de la organización en forma de flujos de valor le permite tener una imagen clara de lo que ofrece y cómo, y realizar mejoras continuas en sus servicios.

Las organizaciones deben examinar cómo realizan el trabajo y mapear todos los flujos de valor que pueden identificar. Esto les permitirá analizar su estado actual e identificar cualquier barrera para el flujo de trabajo y las actividades que no agregan valor, es decir, el desperdicio.

Las actividades inútiles deben eliminarse para aumentar la productividad.

Las oportunidades para aumentar las actividades que agregan valor se pueden encontrar a lo largo de la cadena de valor del servicio. Estas pueden ser actividades nuevas o modificaciones a las existentes, que pueden hacer que la organización sea más productiva. La optimización del flujo de valor puede incluir la automatización de procesos o la adopción de tecnologías emergentes y formas de trabajar para obtener eficiencias o mejorar la experiencia del usuario.

Las cadenas de valor deben ser definidas por las organizaciones para cada uno de sus productos y servicios. Dependiendo de la estrategia de la organización, los flujos de valor se pueden redefinir para reaccionar a la demanda cambiante y otras circunstancias, o permanecer estables por un tiempo.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

cantidad significativa de tiempo. En cualquier caso, deben mejorarse continuamente para asegurar que la organización alcance sus objetivos de forma óptima. El mapeo del flujo de valor se describe con más detalle en otras publicaciones de ITIL 4.

3.4.2 Procesos



Mensaje clave

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas. Los procesos describen lo que se hace para lograr un objetivo, y los procesos bien definidos pueden mejorar la productividad dentro y entre las organizaciones. Por lo general, se detallan en los procedimientos, que describen quién está involucrado en el proceso, y las instrucciones de trabajo, que explican cómo se llevan a cabo.



Definición: Proceso

Un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que transforman entradas en salidas. Un proceso toma una o más entradas definidas y las convierte en salidas definidas. Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias.

Cuando se aplica a productos y servicios, esta dimensión ayuda a responder las siguientes preguntas, críticas para el diseño, la entrega y la mejora del servicio:

- ¿Cuál es el modelo de entrega genérico para el servicio y cómo funciona el servicio?
¿trabajar?
- ¿Cuáles son los flujos de valor involucrados en la entrega de los productos acordados del
¿Servicio?
- ¿Quién o qué realiza las acciones de servicio requeridas?

Las respuestas específicas a estas preguntas variarán según la naturaleza y la arquitectura del servicio.

La historia de ITIL: flujos de valor y procesos de Axle



Radhika: La dimensión de flujos de valor y procesos representa la serie de actividades que se llevan a cabo dentro de Axle. Los flujos de valor ayudan a Axle a identificar la actividad derrochadora y eliminar los obstáculos que obstaculizan la productividad de la organización.

3.5 Factores externos

Los proveedores de servicios no operan de forma aislada. Se ven afectados por muchos factores externos y funcionan en entornos dinámicos y complejos que pueden exhibir altos grados de volatilidad e incertidumbre e imponer restricciones sobre cómo puede trabajar el proveedor de servicios. Para analizar estos factores externos se utilizan marcos como el modelo PESTLE (o PESTEL). PESTLE es un acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que restringen o influyen en la forma en que opera un proveedor de servicios.

En conjunto, estos factores influyen en cómo las organizaciones configuran sus recursos y abordan las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Por ejemplo:

- Las actitudes del gobierno y de la sociedad hacia productos y servicios amigables con el medio ambiente pueden resultar en que la organización invierta más en herramientas y tecnologías que satisfagan las expectativas externas. Una organización puede optar por asociarse con otras organizaciones (o contratar servicios de proveedores externos) que puedan demostrar credenciales ecológicas. Por ejemplo, algunas empresas publican informes ambientales de productos que describen el rendimiento de sus productos frente a sus políticas sobre el cambio climático, materiales más seguros y otros recursos.
- Los factores económicos y sociales pueden influir en las organizaciones para crear varias versiones del mismo producto para abordar varios grupos de consumidores que muestran diferentes patrones de compra. Un ejemplo son los servicios de transmisión de música y video, muchos de los cuales tienen un nivel gratuito (con publicidad), un nivel premium (sin publicidad) y, en algunos casos, un 'plan familiar' que permite múltiples perfiles individuales bajo una cuenta paga.
- Las leyes o reglamentos de protección de datos (como el RGPD) han cambiado la forma en que las empresas debe recopilar, procesar, acceder y almacenar datos de clientes, así como también cómo trabajan con socios y proveedores externos.

3.6 Resumen

Las cuatro dimensiones representan un enfoque holístico de la gestión de servicios, y las organizaciones deben asegurarse de que haya un equilibrio de enfoque entre cada una.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

dimensión. También se debe considerar el impacto de los factores externos en las cuatro dimensiones. Las cuatro dimensiones y los factores externos que las afectan deben abordarse a medida que evolucionan, considerando las tendencias y oportunidades emergentes. Es esencial que el SVS de una organización se considere desde las cuatro dimensiones, ya que la falla en abordar o dar cuenta adecuadamente de una dimensión, o un factor externo, puede conducir a productos y servicios subóptimos.

La historia de ITIL: equilibrando las cuatro dimensiones



Marco: *Para que los servicios de Axle sean lo más efectivos posible, utilizamos la mejor combinación de nuestra gente, nuestros equipos, nuestros flujos de valor y nuestras formas de trabajar. Ahora adoptamos un enfoque combinado para la gestión de servicios, incorporando DevOps, Design Thinking y Agile en el desarrollo de productos. También utilizamos nuevas tecnologías como la robótica, la IA y el aprendizaje automático, esforzándonos por ser eficientes y Lean, y por automatizar siempre que sea posible.*

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

CAPÍTULO 4

EL SISTEMA DE VALOR DEL SERVICIO ITIL

4 El sistema de valor del servicio ITIL

4.1 Descripción general del sistema de valor del servicio

Para que la gestión de servicios funcione correctamente, debe funcionar como un sistema. El ITIL SVS describe las entradas a este sistema (oportunidad y demanda), los elementos de este sistema (gobierno organizacional, gestión de servicios, mejora continua y las capacidades y recursos de la organización) y los resultados (logro de objetivos organizacionales y valor para la organización, sus clientes y otras partes interesadas).



Mensaje clave

El ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización funcionan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. El SVS de cada organización tiene interfaces con otras organizaciones, formando un ecosistema que a su vez puede generar valor para esas organizaciones, sus clientes y otras partes interesadas.

Los insumos clave para la SVS son la oportunidad y la demanda. Las oportunidades representan opciones o posibilidades para agregar valor a las partes interesadas o mejorar la organización. La demanda es la necesidad o el deseo de productos y servicios entre los consumidores internos y externos. El resultado de la SVS es el valor, es decir, los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo. ITIL SVS puede permitir la creación de muchos tipos diferentes de valor para un amplio grupo de partes interesadas.

El ITIL SVS incluye los siguientes componentes:

- Principios rectores Recomendaciones que pueden guiar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.
- Gobernanza Los medios por los cuales una organización es dirigida y controlada.
- Cadena de valor del servicio Conjunto de actividades interconectadas que realiza una organización para entregar un producto o servicio valioso a sus consumidores y para

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

facilitar la realización del valor.

- Prácticas Conjuntos de recursos organizacionales diseñados para realizar trabajo o cumpliendo un objetivo.
- Mejora continua Una actividad organizacional recurrente realizada en todos los niveles para asegurar que el desempeño de una organización cumpla continuamente con las expectativas de las partes interesadas. ITIL 4 admite la mejora continua con el modelo de mejora continua de ITIL.

El propósito de la SVS es asegurar que la organización co-crea continuamente valor con todos los grupos de interés a través del uso y manejo de productos y servicios. La estructura del SVS se muestra en la Figura 4.1. El lado izquierdo de la figura muestra la oportunidad y la demanda que alimentan la SVS desde fuentes internas y externas. El lado derecho muestra el valor creado para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

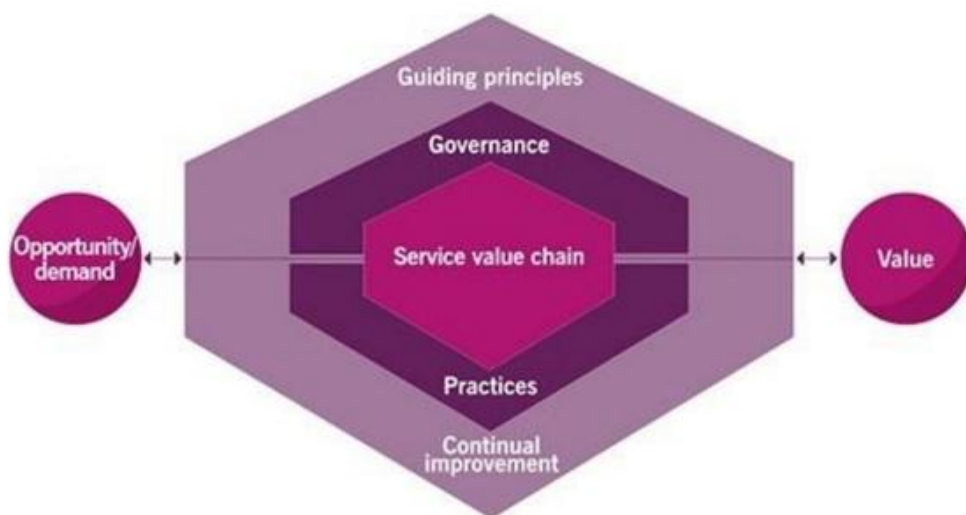


Figura 4.1 El sistema de valor del servicio ITIL

El ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización funcionan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. Estos componentes y actividades, junto con los recursos de la organización, pueden configurarse y reconfigurarse en múltiples combinaciones de manera flexible a medida que cambian las circunstancias, pero esto requiere la integración y coordinación de actividades, prácticas, equipos, autoridades y responsabilidades, y todas las partes para ser verdaderamente eficaz.

Uno de los mayores desafíos que una organización puede enfrentar cuando intenta trabajar de manera efectiva y eficiente con una visión compartida, o para volverse más ágil y resistente, es la presencia de silos organizacionales. Los silos organizacionales pueden formarse de muchas maneras y por muchas razones diferentes. Los silos pueden ser resistentes al cambio y pueden impedir el fácil acceso a la información y la experiencia especializada que existe en toda la organización, lo que a su vez puede reducir la eficiencia y aumentar tanto el costo como el riesgo. Los silos también dificultan la comunicación o la colaboración entre diferentes grupos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Una organización aislada no puede actuar rápidamente para aprovechar las oportunidades u optimizar el uso de los recursos en toda la organización. A menudo es incapaz de tomar decisiones efectivas sobre los cambios, debido a la visibilidad limitada y muchas agendas ocultas. Las prácticas también pueden convertirse en silos. Muchas organizaciones han implementado prácticas como la gestión de cambios organizacionales o la gestión de incidentes sin interfaces claras con otras prácticas. Todas las prácticas deben tener múltiples interfaces entre sí. El intercambio de información entre prácticas debe activarse en puntos clave del flujo de trabajo y es esencial para el buen funcionamiento de la organización.

La arquitectura de ITIL SVS permite específicamente la flexibilidad y desalienta el trabajo en silos. Las actividades de la cadena de valor del servicio y las prácticas en la SVS no forman una estructura fija y rígida. Más bien, se pueden combinar en múltiples flujos de valor para abordar las necesidades de la organización en una variedad de escenarios. Esta publicación proporciona ejemplos de flujos de valor de servicio, pero ninguno de ellos es definitivo o prescriptivo. Las organizaciones deberían poder definir y redefinir sus flujos de valor de una manera flexible, pero segura y eficiente. Esto requiere que se lleve a cabo una actividad de mejora continua en todos los niveles de la organización; el modelo de mejora continua ITIL ayuda a estructurar esta actividad. Finalmente, la mejora continua y el funcionamiento general de una organización están determinados por los principios rectores de ITIL. Los principios rectores crean una base para una cultura compartida en toda la organización, apoyando así la colaboración y la cooperación dentro y entre los equipos, y eliminando la necesidad de restricciones y controles que antes proporcionaban los silos.

Con estos componentes, ITIL SVS admite muchos enfoques de trabajo, como Agile, DevOps y Lean (ver Glosario), así como la gestión tradicional de procesos y proyectos, con un modelo operativo flexible orientado al valor.

Una organización puede adoptar cualquier número de formas, incluidas, entre otras, comerciante individual, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, asociación, organización benéfica o institución, o cualquier parte o combinación de las mismas, ya sea incorporada o no, y ser público o privado. Esto significa que el alcance de la SVS puede ser una organización completa o un subconjunto más pequeño de esa organización. Para lograr el máximo valor de la SVS y abordar adecuadamente el tema de los silos organizacionales, es preferible incluir a toda la organización en el alcance en lugar de un subconjunto.

El resto de este capítulo explorará cada elemento del SVS.

Agilidad organizacional y resiliencia organizacional

Para que una organización tenga éxito, debe lograr la agilidad organizacional para respaldar los cambios internos y la resiliencia organizacional para resistir e incluso prosperar en circunstancias externas cambiantes. La organización también debe ser considerada como parte de un ecosistema más grande de organizaciones, todas entregando,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

coordinar y consumir productos y servicios.

La agilidad organizacional es la capacidad de una organización para moverse y adaptarse de manera rápida, flexible y decisiva para respaldar los cambios internos. Estos pueden incluir cambios en el alcance de la organización, fusiones y adquisiciones, prácticas organizacionales cambiantes o tecnologías que requieren diferentes habilidades o estructura organizacional y cambios en las relaciones con socios y proveedores.

La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse tanto a cambios incrementales como a interrupciones repentinas desde una perspectiva externa. Las influencias externas pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales o ambientales. La resiliencia no se puede lograr sin una comprensión común de las prioridades y objetivos de la organización, que establece la dirección y promueve la alineación incluso cuando cambian las circunstancias externas.

ITIL SVS proporciona los medios para lograr agilidad y resiliencia organizacional y para facilitar la adopción de una dirección unificada fuerte, enfocada en el valor y entendida por todos en la organización. También permite la mejora continua en toda la organización.

4.2 Oportunidad, demanda y valor



Mensaje clave

La oportunidad y la demanda desencadenan actividades dentro de ITIL SVS, y estas actividades conducen a la creación de valor. La oportunidad y la demanda siempre ingresan al sistema, pero la organización no acepta automáticamente todas las oportunidades ni satisface toda la demanda.

La oportunidad representa opciones o posibilidades para agregar valor a las partes interesadas o mejorar la organización. Es posible que todavía no haya demanda para estas oportunidades, pero aún pueden generar trabajo dentro del sistema. Las organizaciones deben priorizar los servicios nuevos o modificados con oportunidades de mejora para garantizar que sus recursos se asignen correctamente.

La demanda representa la necesidad o el deseo de productos y servicios de los consumidores internos y externos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

clientes externos. En el Capítulo 2 se puede encontrar una definición de valor y qué constituye valor para las diferentes partes interesadas.

4.3 Los principios rectores de ITIL



Mensaje clave

Un principio rector es una recomendación que guía a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión. Un principio rector es universal y duradero.

Cuadro 4.1 Resumen de los principios rectores

Dirección principal, guía principal	Descripción
Centrarse en el valor	Todo lo que hace la organización necesita ser mapeado, directa o indirectamente, para generar valor para las partes interesadas. El enfoque en el principio del valor abarca muchas perspectivas, incluida la experiencia de los clientes y usuarios.
Empieza donde estás	No comience desde cero y construya algo nuevo sin considerar lo que ya está disponible para aprovechar. Es probable que haya mucho en los servicios, procesos, programas, proyectos y personas actuales que se pueda utilizar para <u>crear el resultado</u> deseado. El estado actual debe investigarse y observarse directamente para asegurarse de que se comprende por completo.
Progreso iterativo con retroalimentación	No intente hacer todo a la vez. Incluso las grandes iniciativas deben llevarse a cabo de forma iterativa. Al organizar el trabajo en secciones más pequeñas y manejables que se pueden ejecutar y completar de manera oportuna, es más fácil mantener un enfoque más preciso en cada esfuerzo. El uso de comentarios antes, durante y después de cada iteración garantizará que las acciones estén enfocadas y sean apropiadas, incluso si las circunstancias cambian.
Colaborar y promover la visibilidad	Trabajar juntos más allá de los límites produce resultados que tienen una mayor aceptación, más relevancia para los objetivos y una mayor probabilidad de éxito a largo plazo. éxito. Alcanzar los objetivos requiere información, comprensión y confianza. El trabajo y las consecuencias deben hacerse visibles, las agendas ocultas deben evitarse y la información debe compartirse en la mayor medida posible.
Pensar y trabajar de manera holística	Ningún servicio o elemento utilizado para proporcionar un servicio es independiente. Los resultados logrados por el proveedor del servicio y el consumidor del servicio se verán afectados a menos que la organización trabaje en el servicio como un todo, no solo en sus partes. Los resultados se entregan a los clientes internos y externos a través de la gestión eficaz y eficiente y la integración dinámica de la información, la tecnología, la organización, las personas, las prácticas, los socios y los acuerdos, que deben coordinarse para proporcionar un valor definido.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Mantenlo simple y práctico	Si un proceso, servicio, acción o <u>métrica</u> no proporciona valor o produce un resultado útil, elimínelo. En un proceso o procedimiento, utilice el número mínimo de pasos necesarios para lograr los objetivos. Siempre use el pensamiento basado en resultados para producir soluciones prácticas que brinden resultados.
Optimizar y automatizar	Los recursos de todo tipo, en particular los de recursos humanos, deben utilizarse de la mejor manera posible. Elimine todo lo que sea realmente un desperdicio y use la tecnología para lograr todo lo que sea capaz de hacer. La intervención humana solo debe ocurrir donde realmente aporte valor.

Los principios rectores definidos aquí encarnan los mensajes centrales de ITIL y de la gestión de servicios en general, respaldando acciones exitosas y buenas decisiones de todo tipo y en todos los niveles. Se pueden utilizar para guiar a las organizaciones en su trabajo a medida que adoptan un enfoque de gestión de servicios y adaptan la orientación de ITIL a sus propias necesidades y circunstancias específicas. Los principios rectores alientan y apoyan a las organizaciones en la mejora continua en todos los niveles.

Estos principios también se reflejan en muchos otros marcos, métodos, estándares, filosofías y/o cuerpos de conocimiento, como Lean, Agile, DevOps y COBIT.

Esto permite que las organizaciones integren efectivamente el uso de múltiples métodos en un enfoque general para la gestión de servicios.

Los principios rectores son aplicables a prácticamente cualquier iniciativa ya todas las relaciones con los grupos de interés. Por ejemplo, el primer principio, centrarse en el valor, puede (y debe) aplicarse no solo a los consumidores de servicios, sino a todas las partes interesadas relevantes y sus respectivas definiciones de valor.

La Tabla 4.1 proporciona una introducción de alto nivel a los principios rectores. Detalles adicionales para cada principio se presentan más adelante en este capítulo.

ITIL, Agile y DevOps

Los métodos ágiles, cuando se aplican al desarrollo de software, se centran en la entrega de cambios incrementales a los productos de software mientras responden a las necesidades cambiantes (o en evolución) de los usuarios. Fomentan una cultura de aprendizaje continuo, flexibilidad y disposición para probar nuevos enfoques y adaptarse a las necesidades que cambian rápidamente. Las formas ágiles de trabajar incluyen técnicas como el trabajo de timeboxing, la autoorganización y los equipos multifuncionales, y la colaboración y comunicación continuas con clientes y usuarios.

Los equipos ágiles de desarrollo de software a menudo se enfocan en la entrega rápida de incrementos de productos a expensas de una visión más holística que considera la operabilidad, la confiabilidad y la capacidad de mantenimiento de estos productos en un entorno real. De manera similar, las iniciativas de mejora y aprendizaje continuo pueden enfocarse en mejorar la articulación y priorización de las necesidades de los usuarios, o simplificar los procedimientos para desarrollar, probar e implementar software funcional. Si bien estas iniciativas pueden proporcionar resultados valiosos, también corren el riesgo de no estar sincronizadas con otras iniciativas a nivel de servicio.

Así como las técnicas ágiles brindan a las organizaciones de servicios un flujo de incrementos de productos y software, ITIL también puede proporcionar a las organizaciones de desarrollo de software una perspectiva y un lenguaje más amplios con los que involucrar a otros equipos de servicios. Adoptar Agile sin ITIL puede generar costos más altos con el tiempo, como los costos de adoptar diferentes tecnologías y arquitecturas, y los costos de lanzar, operar y mantener incrementos de software. De manera similar, implementar ITIL sin técnicas Agile puede correr el riesgo de perder el enfoque en el valor para los clientes y usuarios, creando burocracias altamente centralizadas y de movimiento lento.

Cuando Agile e ITIL se adoptan juntos, el desarrollo de software y la gestión de servicios pueden progresar a un ritmo similar, compartir una terminología común y garantizar que la organización continúe creando valor junto con todas sus partes interesadas. Algunas de las formas en que ITIL y Agile pueden trabajar juntos incluyen:

- agilizar prácticas como el control de cambios • establecer procedimientos para incorporar y priorizar la gestión de interrupciones no planificadas (incidentes) e investigar las causas de las fallas
- separar las interacciones, si es necesario, entre los 'sistemas de registro' (p. ej., la base de datos de gestión de configuración) necesarios para gestionar los servicios de los 'sistemas de participación' (p. ej., herramientas de colaboración) utilizados por los equipos de desarrollo de software.

Los métodos de DevOps se basan en técnicas ágiles de desarrollo de software y gestión de servicios al enfatizar una estrecha colaboración entre los roles de desarrollo de software y operaciones técnicas. Mediante el uso de altos grados de automatización para liberar el tiempo de los profesionales capacitados para que puedan concentrarse en actividades de valor agregado, DevOps puede arrojar luz sobre aspectos como la operabilidad, la confiabilidad y la capacidad de mantenimiento de los productos de software que pueden ayudar en la gestión de servicios. Los aspectos culturales que defienden los profesionales de DevOps pueden, y deben, extenderse a través del flujo de valor y todas las actividades de la cadena de valor del servicio para que los equipos de productos y servicios estén alineados con los mismos objetivos y utilicen los mismos métodos.

Suele decirse que DevOps combina técnicas de desarrollo de software (Agile), buen gobierno y un enfoque holístico de co-creación de valor (ITIL), y una obsesión por aprender y mejorar la forma en que se genera valor (Lean). Como tal, la adopción de métodos DevOps presenta más oportunidades para mejorar la forma en que se desarrollan y administran los productos de software, tales como:

- crear bucles de retroalimentación rápidos desde la entrega y el soporte hasta el desarrollo de software y las operaciones tecnológicas
- racionalizar las actividades de la cadena de valor y los flujos de valor para que la demanda de

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

el trabajo se puede convertir rápidamente en valor para múltiples partes interesadas • diferenciar la gestión de implementación de la gestión de versiones • defender una 'visión de sistemas' que enfatiza la estrecha colaboración entre el gobierno empresarial, los equipos de servicio, el desarrollo de software y las operaciones tecnológicas.

4.3.1 Centrarse en el valor



Mensaje clave

Todas las actividades realizadas por la organización deben vincularse, directa o indirectamente, con el valor para sí misma, sus clientes y otras partes interesadas.

Esta sección se centra principalmente en la creación de valor para los consumidores de servicios. Sin embargo, un servicio también contribuye al valor para la organización y otras partes interesadas. Este valor puede venir en varias formas, como ingresos, lealtad del cliente, menor costo u oportunidades de crecimiento. Las siguientes recomendaciones se pueden adaptar para abordar varios grupos de partes interesadas y el valor que la organización crea para ellos.

4.3.1.1 ¿Quién es el consumidor del servicio?

Al centrarse en el valor, el primer paso es saber a quién se está sirviendo. En cada situación, el proveedor de servicios debe, por lo tanto, determinar quién es el consumidor del servicio y quiénes son las partes interesadas clave (por ejemplo, clientes, usuarios o patrocinadores; consulte la sección 2.2 para obtener más detalles). Al hacer esto, el proveedor de servicios debe considerar quién recibirá valor de lo que se entrega o mejora.

La historia de ITIL: la nueva tecnología de Axle

Axle está considerando introducir varias piezas de nueva tecnología en sus autos. En las siguientes secciones, el equipo de Axle analiza qué nueva tecnología podría introducirse y utiliza los principios rectores de ITIL para ayudar a decidir el mejor curso de acción.

Su: Un aspecto de nuestro servicio que estamos considerando es la recogida y devolución de

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



vehículos Este proceso sigue siendo muy manual. Algunos de nuestros depósitos regionales siguen utilizando formularios en papel para registrar clientes. Los clientes no quieren perder el tiempo completando formularios de identificación cuando esta información ya se ha proporcionado durante el proceso de reserva en línea.

Para mejorar el proceso de identificación de clientes, Axle podría usar tecnología biométrica para identificar a nuestros clientes.



Marco: La tecnología biométrica utiliza datos gráficos escaneados para la identificación personal. Es rápido y confiable, y ampliamente utilizado en otras industrias. Por ejemplo, la industria de las aerolíneas lo está utilizando para el control de seguridad, el check-in e incluso para el embarque de aviones. Podríamos usar escaneos de huellas dactilares o reconocimiento facial para identificar rápidamente a nuestros clientes y automatizar la recolección y devolución del automóvil. proceso.



Radhika: Debemos tener en cuenta las regulaciones como GDPR y los posibles riesgos para la seguridad de los datos que podría traer esta tecnología.



Marco: Axle también quiere probar la identificación automática de daños en los vehículos devueltos, incluidos rayones, abolladuras y luces rotas. Potencialmente, la tecnología podría incluso identificar los niveles de combustible. Esto automatizaría el cálculo de cualquier cargo por combustible en el que incurran nuestros clientes, que también es un proceso manual.



Su: Nuestros clientes quieren simplicidad y velocidad manteniendo la comodidad y la seguridad en la carretera. La tecnología biométrica y el escaneo de automóviles serían una fuente de oportunidades para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.



Marco: Nuestros servicios ya se basan en la tecnología y la inteligencia de los teléfonos inteligentes y dispositivos personales para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La adopción de la tecnología biométrica es una progresión natural. Cualquiera que pueda acceder a su teléfono con una huella digital o un reconocimiento facial se sentirá cómodo y seguro al utilizar la misma tecnología para recoger o devolver un coche.



Henri: No podemos cometer el error de intentar implementar todas las innovaciones a la vez, incluso si todas suenan como la solución ideal para Axle Car Hire. Necesitamos un marco para asegurarnos de que se obtenga valor y para regir nuestras decisiones. También es importante que ninguno de nuestros clientes existentes esté en desventaja, incluso cuando nos aventuramos en nuevos entornos. Por ejemplo, no todos nuestros clientes son expertos en tecnología. Esto es especialmente cierto para nuestros clientes mayores, que representan un gran porcentaje de nuestra base de clientes para viajes de placer. También necesitamos equilibrar la innovación con las demandas operativas existentes.

4.3.1.2 Las perspectivas de valor del consumidor

A continuación, el proveedor de servicios debe comprender qué es realmente valioso para el servicio.

consumidor. El proveedor de servicios necesita saber:

- por qué el consumidor utiliza los servicios •
- qué le ayudan a hacer los servicios • cómo le
- ayudan los servicios a lograr sus objetivos • el papel de las
- consecuencias financieras/coste para el consumidor del servicio
- los riesgos involucrados para el consumidor del servicio.

El valor puede presentarse de muchas formas, como una mayor productividad, un impacto negativo reducido, costos reducidos, la capacidad de buscar nuevos mercados o una mejor posición competitiva. Valor para el consumidor del servicio:

- se define por sus propias necesidades
- se logra mediante el apoyo de los resultados esperados y la optimización de los costos y riesgos del consumidor del servicio
- cambios a lo largo del tiempo y en diferentes circunstancias.

4.3.1.3 La experiencia del cliente

Un elemento importante de valor es la experiencia que tienen los consumidores del servicio cuando interactúan con el servicio y el proveedor del servicio. Esto se denomina con frecuencia experiencia del cliente (CX) o experiencia del usuario (UX), según las definiciones adoptadas, y debe gestionarse activamente.

CX se puede definir como la totalidad de las interacciones que un cliente tiene con una organización y sus productos. Esta experiencia puede determinar cómo se siente el cliente acerca de la organización y sus productos y servicios.

CX es tanto objetivo como subjetivo. Por ejemplo, cuando un cliente ordena un producto y recibe lo que pidió al precio prometido y en el tiempo de entrega prometido, el éxito de este aspecto de su experiencia es objetivamente medible. Por otro lado, si no les gusta el estilo o el diseño del sitio web desde el que realizan el pedido, esto es subjetivo. Otro cliente podría realmente disfrutar el diseño.

4.3.1.4 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Saber cómo los consumidores de servicios usan cada servicio Comprender los resultados esperados, cómo cada servicio contribuye a ellos y cómo los consumidores de servicios perciben al proveedor de servicios. Recopile comentarios sobre el valor de forma • continua, no solo al comienzo de la relación de servicio. Fomentar un enfoque en el valor entre todo el personal. Enseñar al personal a ser consciente de quiénes son sus clientes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

son y entender CX.

- Centrarse en el valor durante la actividad operativa normal, así como durante las iniciativas de mejora. La organización en su conjunto contribuye al valor que percibe el cliente, por lo que todos dentro de la organización deben maximizar el valor que crean. La creación de valor no debe quedar solo en manos de las personas que trabajan en proyectos emocionantes y cosas nuevas.
- Incluya el enfoque en el valor en cada paso de cualquier iniciativa de mejora. Todos los involucrados en una iniciativa de mejora deben comprender qué resultados está tratando de facilitar la iniciativa, cómo se medirá su valor y cómo deberían contribuir a la creación conjunta de ese valor.

La historia de ITIL: Centrarse en el valor



Radhika: Cuando Axle se expandió a la región de Asia-Pacífico, emprendimos una investigación enfocada en los clientes que viajaban fuera de sus países de origen. Los resultados encontraron que los clientes estadounidenses y europeos que viajaban a estas áreas tenían preocupaciones sobre las reglas de tránsito y la seguridad desconocidas.



Marco: Axle presenta un sistema de asistencia al conductor de terceros certificado llamado Axle Aware. El sistema verifica el entorno externo y las condiciones internas del automóvil. Incluye cámaras para monitorear el área alrededor del automóvil y un programa de inteligencia artificial con reglas de tránsito locales. Incluso puede avisar al conductor cuando la fatiga está empezando a aparecer.

El sistema alertará al conductor sobre los peligros que se aproximan y las posibles infracciones de las normas viales. Por ejemplo, en Australia, las normas viales locales dictan que los conductores deben ceder un mínimo de 1 metro cuando adelantan a ciclistas a una velocidad de 60 km/h o menos, o 1,5 metros cuando la velocidad es superior a 60 km/h.



Su: Muchos turistas visitantes se centrarán principalmente en conducir por el lado correcto de la carretera y no sabrán acerca de esta regla, ¡pero el sistema Axle Aware sí lo sabe!



Marco: Los estudios han demostrado que sistemas como este reducen significativamente las tasas de accidentes y lesiones graves.



Su: Esto significa que el valor para nuestros consumidores es una experiencia de viaje más segura. ¡También será más barato, ya que tendrán menos sanciones por infringir las reglas con las que no están familiarizados!



Henri: El valor de Axle Car Hire es una mayor satisfacción del cliente, costos de reparación reducidos y primas de seguro más bajas.

Marco: Este tipo de innovación también proporcionará un valor adicional para algunos de

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



nuestros socios y proveedores.



Radhika: Por ejemplo, hemos actualizado nuestro contrato con nuestro socio de mantenimiento de flotas. El mantenimiento ahora incluirá Axle Aware. El valor para nuestro socio de mantenimiento son los ingresos adicionales.

4.3.2 Comienza donde estás



Mensaje clave

En el proceso de eliminar métodos o servicios antiguos y sin éxito y crear algo mejor, puede haber una gran tentación de eliminar lo que se ha hecho en el pasado y construir algo completamente nuevo. Esto rara vez es necesario o una sabia decisión. Este enfoque puede ser extremadamente derrochador, no solo en términos de tiempo, sino también en términos de la pérdida de servicios, procesos, personas y herramientas existentes que podrían tener un valor significativo en el esfuerzo de mejora. No comience de nuevo sin antes considerar lo que ya está disponible para aprovechar.

La historia de ITIL: la aplicación de reservas de AxleMarco:



Marco: La aplicación de reservas Axle se desarrolló por primera vez hace dos años. La aplicación ya no cumple con los requisitos comerciales. No puede satisfacer los avances tecnológicos que estamos usando ahora, como el sistema biométrico y el sistema de asistencia al conductor.

Por ejemplo, necesitamos que nuestra aplicación tenga la capacidad de escanear y validar las huellas dactilares y las imágenes faciales de nuestros clientes. La codificación actual simplemente no puede soportar eso. ¡Necesitamos una nueva aplicación!

4.3.2.1 Evalúe dónde se encuentra

Los servicios y métodos ya implementados deben medirse y/u observarse directamente para comprender adecuadamente su estado actual y qué se puede reutilizar de ellos.

Las decisiones sobre cómo proceder deben basarse en información que sea lo más precisa posible.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

posible. Dentro de las organizaciones existe con frecuencia una discrepancia entre los informes y la realidad. Esto se debe a la dificultad de medir con precisión ciertos datos, o al sesgo o distorsión no intencional de los datos que se produce a través de los informes. Obtener datos de la fuente ayuda a evitar suposiciones que, si se demuestra que son infundadas, pueden ser desastrosas para los plazos, los presupuestos y la calidad de los resultados.

Aquellos que observan una actividad no deben tener miedo de hacer lo que pueden parecer preguntas estúpidas. A veces puede ser beneficioso para una persona con poco o ningún conocimiento previo del servicio ser parte de la observación, ya que no tiene ideas preconcebidas del servicio y puede detectar cosas que aquellos que están más involucrados en él no verían.

La historia de ITIL: evaluación del estado actual



Henri: A todo el mundo le gusta la idea de una nueva aplicación, y el departamento de TI está ansioso por comenzar a recopilar los requisitos de los usuarios para que podamos comenzar el desarrollo. Sin embargo, antes de desarrollar una aplicación completamente nueva, evaluemos el estado actual de la aplicación que tenemos para ver si hay alguna funcionalidad que podamos reutilizar.

El proceso actual para reservar un automóvil cumple con los requisitos básicos y no necesita cambiar. Solo necesitamos funcionalidad adicional. Por ejemplo, el proceso de registro, almacenamiento y cálculo de puntos para nuestro programa de fidelización no cambiará.

También debemos considerar los límites de la tecnología que utilizan nuestros clientes. Si queremos introducir el reconocimiento de datos biométricos, los usuarios deberán tener dispositivos modernos. No estoy seguro de que todos lo hagan, por lo que deberíamos investigar las limitaciones y oportunidades aquí.



Marco: Nuestra aplicación de reservas actual funciona bien. Los datos de incidentes indican que los clientes hacen muy pocas llamadas a la mesa de servicio. Esto indica que la funcionalidad actual es apta para su uso y cumple con los requisitos del cliente.



Henri: Sin embargo, nuestros grupos de enfoque indican que los clientes evitan usar la aplicación porque es lenta y difícil de usar. Anteriormente, las actualizaciones se centraban en la tecnología, no en los requisitos de nuestros clientes. No teníamos la flexibilidad para configurar fácilmente la funcionalidad para que coincidiera con las ofertas de servicios nuevas y cambiantes. Por lo tanto, la confiabilidad y la usabilidad de la aplicación de reservas no se pueden evaluar únicamente con los datos de los incidentes registrados.

Necesitamos confirmar estos hallazgos con otras investigaciones.

4.3.2.2 El papel de la medición

El uso de la medición es importante para este principio. Sin embargo, debe apoyar

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

pero no reemplace lo que se observa, ya que la dependencia excesiva en el análisis de datos y los informes puede introducir sesgos y riesgos involuntarios en la toma de decisiones. Las organizaciones deben considerar una variedad de técnicas para desarrollar el conocimiento de los entornos en los que trabajan. Si bien es cierto que algunas cosas solo pueden entenderse midiendo su efecto (por ejemplo, fenómenos naturales como el viento), la observación directa debe ser siempre la opción preferida. Con demasiada frecuencia, los datos existentes se utilizan sin considerar una investigación personal directa.

Cabe señalar que el acto de medir a veces puede afectar los resultados, haciéndolos inexactos. Por ejemplo, si una mesa de servicio sabe que está siendo monitoreada por la cantidad de tiempo que pasa al teléfono, podría enfocarse demasiado en minimizar la participación del cliente (lo que lleva a buenos informes), en lugar de ayudar a los usuarios a resolver los problemas a su satisfacción. Las personas son muy creativas para encontrar formas de cumplir con las métricas con las que se miden. Por lo tanto, las métricas deben ser significativas y estar directamente relacionadas con el resultado deseado.

'Cuando una medida se convierte en un objetivo, deja de ser una buena medida
Ley de Goodhart'

4.3.2.3 Aplicación del principio

Tener una comprensión adecuada del estado actual de los servicios y métodos es importante para seleccionar qué elementos reutilizar, modificar o construir. Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Mirar lo que existe con la mayor objetividad posible, tomando como punto de partida al cliente o el resultado deseado. ¿Son los elementos del estado actual aptos para su propósito y aptos para su uso? Es probable que haya muchos elementos de los servicios, prácticas, proyectos y habilidades actuales que se puedan utilizar para crear el estado futuro deseado, siempre que las personas que emitan este juicio sean objetivas.
- Cuando se encuentren ejemplos de prácticas o servicios exitosos en el estado actual, determine si se pueden replicar o expandir para lograr el estado deseado y cómo. En muchos casos, si no en la mayoría, aprovechar lo que ya existe reducirá la cantidad de trabajo necesario para pasar del estado actual al estado deseado. Debe haber un enfoque en el aprendizaje y la mejora, no solo en la replicación y expansión.
- Aplicar sus habilidades de gestión de riesgos. Existen riesgos asociados con la reutilización de prácticas y procesos existentes, como la continuación de comportamientos antiguos que dañan el servicio. También existen riesgos asociados con la implementación de algo nuevo, como que los nuevos procedimientos no se realicen correctamente. Estos deben ser considerados como parte del proceso de toma de decisiones, y los riesgos de hacer o no hacer un cambio evaluado para decidir sobre el mejor curso de acción.
- Reconocer que a veces nada del estado actual se puede reutilizar.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Independientemente de cuán deseable pueda ser reutilizar, reutilizar y reciclar, o incluso reciclar, habrá momentos en los que la única forma de lograr el resultado deseado es comenzar de nuevo por completo. Cabe señalar, sin embargo, que estas situaciones son muy extraño.

4.3.3 Progreso iterativo con retroalimentación



Mensaje clave

Resiste la tentación de hacer todo a la vez. Incluso las grandes iniciativas deben llevarse a cabo de forma iterativa. Al organizar el trabajo en secciones más pequeñas y manejables que se pueden ejecutar y completar de manera oportuna, el enfoque en cada esfuerzo será más nítido y más fácil de mantener.

Las iteraciones de mejora pueden ser secuenciales o simultáneas, según los requisitos de la mejora y los recursos disponibles. Cada iteración individual debe ser manejable y administrada, asegurando que los resultados tangibles se devuelvan de manera oportuna y se desarrollen para crear una mejora adicional.

Una iniciativa o programa de mejora importante puede organizarse en varias iniciativas de mejora significativas, y cada una de ellas puede, a su vez, comprender esfuerzos de mejora más pequeños. La iniciativa o programa general, así como las iteraciones de sus componentes, deben reevaluarse continuamente y revisarse potencialmente para reflejar cualquier cambio en las circunstancias y garantizar que no se haya perdido el enfoque en el valor. Esta reevaluación debe hacer uso de una amplia gama de canales y métodos de retroalimentación para garantizar que el estado de la iniciativa y su progreso se comprendan adecuadamente.

4.3.3.1 El papel de la retroalimentación

Ya sea que se trabaje para mejorar un servicio, un grupo de servicios, una práctica, un proceso, un entorno técnico u otro elemento de gestión de servicios, ninguna iteración de mejora se produce en el vacío. Mientras se lleva a cabo la iteración, las circunstancias pueden cambiar y pueden surgir nuevas prioridades, y la necesidad de la iteración puede modificarse o incluso eliminarse. Buscar y utilizar la retroalimentación antes, durante y después de cada iteración garantizará que las acciones estén enfocadas y sean apropiadas, incluso en circunstancias cambiantes.

Un ciclo de retroalimentación es un término comúnmente utilizado para referirse a una situación en la que parte del resultado de una actividad se utiliza para una nueva entrada. En una organización que funcione bien,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

la retroalimentación se recopila y procesa activamente a lo largo de la cadena de valor. Los mecanismos de retroalimentación bien contruidos facilitan la comprensión de:

- la percepción del valor creado por parte del usuario final y del cliente •

la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor • la eficacia

del gobierno del servicio, así como los controles de gestión • las interfaces entre la organización

y su red de socios y proveedores • la demanda de productos y servicios.

Una vez recibidos, los comentarios se pueden analizar para identificar oportunidades de mejora, riesgos y problemas.

4.3.3.2 Iteración y retroalimentación juntas

Trabajar de una manera iterativa y limitada en el tiempo con bucles de retroalimentación integrados en el proceso permite:

- mayor flexibilidad •

respuestas más rápidas a las necesidades del cliente y del negocio

- la capacidad de descubrir y responder antes a fallas • una mejora

general en la calidad.

Tener circuitos de retroalimentación apropiados entre los participantes de una actividad les permite comprender mejor de dónde proviene su trabajo, adónde van sus productos y cómo sus acciones y productos afectan los resultados, lo que a su vez les permite tomar mejores decisiones.

La historia de ITIL: progreso iterativo



Marco: Han pasado tres meses desde que Axle lanzó la primera versión de su nueva aplicación. Comenzamos por ponerlo a disposición únicamente de clientes VIP de confianza. Trabajamos con sus comentarios para refinar el proceso de reserva.



Radhika: Aprendimos que la aplicación debía ser flexible para que pudiéramos hacer cambios fácilmente en función de los requisitos de los clientes que evolucionan rápidamente. Por ejemplo, nuestros clientes comerciales querían que la aplicación registrara automáticamente la distancia recorrida. Trabajando con nuestro equipo de productos, pudimos agregar fácilmente esta funcionalidad.



Su: La aplicación ahora se puede configurar fácilmente, lo que permite a Axle agregar rápidamente nuevas funciones y características en función de los comentarios de los clientes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

4.3.3.3 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Comprender el todo, pero hacer algo A veces, el mayor enemigo del progreso iterativo es el deseo de comprender y dar cuenta de todo.
Esto puede conducir a lo que a veces se denomina "parálisis por análisis", en la que se dedica tanto tiempo a analizar la situación que nunca se hace nada al respecto. • Comprender el panorama general es importante, pero también lo es progresar. los
El ecosistema cambia constantemente, por lo que la retroalimentación es esencial. El cambio ocurre constantemente, por lo que es muy importante buscar y utilizar la retroalimentación en todo momento y en todos los niveles.
- Rápido no significa incompleto Solo porque una iteración es lo suficientemente pequeña para ser hecho rápidamente no significa que no deba incluir todos los elementos necesarios para el éxito. Cualquier iteración debe producirse de acuerdo con el concepto de producto mínimo viable. Un producto mínimo viable es una versión del producto final que permite la máxima cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo.

4.3.4 Colaborar y promover la visibilidad



Mensaje clave

Cuando las iniciativas involucran a las personas adecuadas en los roles correctos, los esfuerzos se benefician de una mayor aceptación, más relevancia (porque hay mejor información disponible para la toma de decisiones) y una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

Se pueden obtener soluciones creativas, contribuciones entusiastas y perspectivas importantes de fuentes inesperadas, por lo que la inclusión es generalmente una política mejor que la exclusión. La cooperación y la colaboración son mejores que el trabajo aislado, que con frecuencia se denomina 'actividad de silo'. Los silos pueden ocurrir a través del comportamiento de individuos y equipos, pero también a través de causas estructurales. Esto suele ocurrir cuando las funciones o las unidades de negocio de una organización se ven impedidas o no pueden colaborar porque sus procesos, sistemas, documentación y comunicaciones están diseñados para satisfacer las necesidades de solo una parte específica de la organización. La aplicación del principio rector de pensar y trabajar de manera holística (consulte la sección 4.3.5) puede ayudar a las organizaciones a romper las barreras entre los silos de trabajo.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

El reconocimiento de la necesidad de una colaboración genuina ha sido uno de los factores impulsores en la evolución de lo que ahora se conoce como DevOps. Sin una colaboración eficaz, ni Agile, Lean ni ningún otro marco o método de ITSM funcionarán.

Trabajar juntos de una manera que conduzca a logros reales requiere información, comprensión y confianza. El trabajo y sus resultados deben hacerse visibles, deben evitarse las agendas ocultas y la información debe compartirse en la mayor medida posible. Cuantas más personas estén conscientes de lo que está sucediendo y por qué, más dispuestas estarán a ayudar.

Cuando la actividad de mejora ocurre en relativo silencio, o con solo un pequeño grupo al tanto de los detalles, pueden prevalecer las suposiciones y los rumores. La resistencia al cambio a menudo surgirá cuando los miembros del personal especulen sobre lo que está cambiando y cómo podría afectarlos.

4.3.4.1 Con quién colaborar

Es importante identificar y administrar todos los grupos de partes interesadas con los que trata una organización, ya que las personas y las perspectivas necesarias para una colaboración exitosa pueden obtenerse dentro de estos grupos de partes interesadas. Como sugiere el nombre, una parte interesada es cualquier persona que tiene interés en las actividades de la organización, incluida la propia organización, sus clientes y/o usuarios, y muchos otros. El alcance de las partes interesadas puede ser extenso.

El primer y más obvio grupo de interés son los clientes. El objetivo principal de un proveedor de servicios es facilitar los resultados que interesan a sus clientes, de modo que los clientes tengan un gran interés en la capacidad del proveedor de servicios para administrar los servicios de manera eficaz. Algunas organizaciones, sin embargo, hacen un mal trabajo al interactuar con los clientes. Un proveedor de servicios puede sentir que es demasiado difícil obtener información o comentarios del cliente y que los retrasos resultantes son una pérdida de tiempo. Del mismo modo, los clientes pueden sentir que, después de haber definido sus requisitos, se puede dejar que el proveedor de servicios entregue el servicio sin necesidad de más contactos. Cuando se trata de mejorar las prácticas de un proveedor de servicios, es posible que el cliente no vea la necesidad de involucrarse en absoluto. Sin embargo, al final, el nivel correcto de colaboración con los clientes conducirá a mejores resultados para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

Otros ejemplos de colaboración de las partes interesadas incluyen:

- desarrolladores que trabajan con otros equipos internos para garantizar que lo que se está desarrollando se pueda operar de manera eficiente y efectiva. Los desarrolladores deben colaborar con los equipos operativos técnicos y no técnicos para asegurarse de que estén listos, dispuestos y capaces de hacer la transición del servicio nuevo o modificado a la operación, tal vez incluso participando en las pruebas. Los desarrolladores también pueden trabajar

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

con equipos de operaciones para investigar defectos (problemas) y desarrollar soluciones alternativas o soluciones permanentes para resolver estos defectos

- proveedores que colaboran con la organización para definir sus requisitos y lluvia de ideas de soluciones a los problemas de los clientes
- gerentes de relaciones que colaboran con los consumidores de servicios para lograr una comprensión integral de las necesidades y prioridades de los consumidores de servicios
- clientes que colaboran entre sí para crear una comprensión compartida de sus asuntos comerciales
- proveedores internos y externos que colaboran entre sí para revisar procesos compartidos e identificar oportunidades de optimización y automatización potencial.

4.3.4.2 Comunicación para la mejora

Debe entenderse la contribución a la mejora de cada grupo de interés en cada nivel; también es importante definir los métodos más efectivos para interactuar con ellos. Por ejemplo, la contribución a la mejora de los clientes de un servicio de nube pública puede ser a través de una encuesta o lista de verificación de opciones para diferentes funcionalidades. Para un grupo de clientes internos, la contribución a la mejora puede provenir de la retroalimentación solicitada a través de un taller o una herramienta de colaboración en la intranet de la organización.

Es posible que algunos colaboradores deban participar a un nivel muy detallado, mientras que otros simplemente pueden participar como revisores o aprobadores. Según el servicio y la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio, las expectativas sobre el nivel y el tipo de colaboración pueden variar significativamente.

4.3.4.3 Aumento de la urgencia a través de la visibilidad

Cuando las partes interesadas (ya sean internas o externas) tienen poca visibilidad de la carga de trabajo y la progresión del trabajo, existe el riesgo de crear la impresión de que el trabajo no es una prioridad. Si una iniciativa se comunica a un equipo, departamento u otra organización y luego nunca, o rara vez, se vuelve a mencionar, la percepción será que el cambio no es importante. Del mismo modo, cuando los miembros del personal intentan priorizar el trabajo de mejora frente a otras tareas que tienen urgencia diaria, el trabajo de mejora puede parecer una actividad de baja prioridad a menos que se haya aclarado su importancia y esté respaldada por la dirección de la organización.

La visibilidad insuficiente del trabajo conduce a una mala toma de decisiones, lo que a su vez afecta la capacidad de la organización para mejorar las capacidades internas. Entonces será difícil impulsar las mejoras, ya que no estará claro cuáles tendrán el mayor impacto positivo en los resultados. Para evitar esto, la organización necesita realizar actividades de análisis crítico tales como:

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- comprender el flujo de trabajo en curso • identificar los cuellos de botella, así como el exceso de capacidad
- descubrimiento de residuos.

Es importante involucrar y abordar las necesidades de las partes interesadas en todos los niveles. Los líderes en varios niveles también deben proporcionar información adecuada relacionada con el trabajo de mejora en sus propias comunicaciones con los demás. Juntas, estas acciones servirán para reforzar lo que se está haciendo, por qué se está haciendo y cómo se relaciona con la visión, misión, metas y objetivos declarados de la organización. Determinar el tipo, el método y la frecuencia de dichos mensajes es una de las actividades centrales relacionadas con la comunicación.

La historia de ITIL: trabajar en colaboración



Henri: Además de ser iterativo, nuestro trabajo en la nueva aplicación de reservas de Axle también es colaborativo. Incluimos a muchos de nuestros equipos, como desarrolladores, evaluadores y personal de soporte, y por supuesto, a nuestros clientes y usuarios. Este enfoque nos permite mejorar nuestros servicios de una manera más receptiva y específica, en función de los comentarios.

4.3.4.4 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Colaboración no significa consenso No es necesario, ni siquiera siempre prudente, obtener el consenso de todos los involucrados en una iniciativa antes de proceder.

Algunas organizaciones están tan preocupadas por lograr el consenso que tratan de hacer felices a todos y terminan sin hacer nada o produciendo algo que no satisface adecuadamente las necesidades de nadie. Comuníquese de una manera que la audiencia pueda escuchar En un intento de involucrar a las diferentes partes interesadas, muchas organizaciones usan métodos de comunicación muy tradicionales, o usan el mismo método para toda la comunicación. Seleccionar el método y el mensaje adecuados para cada audiencia es fundamental para el éxito.

- Las decisiones solo se pueden tomar sobre datos visibles Tomar decisiones en ausencia de Los datos son riesgosos. Se deben tomar decisiones sobre qué datos se necesitan y, por lo tanto, qué trabajo se debe hacer visible. La recopilación de datos puede tener un costo, y la organización debe equilibrar ese costo con el beneficio y el uso previsto de los datos.

4.3.5 Pensar y trabajar de manera integral

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Mensaje clave

Ningún servicio, práctica, proceso, departamento o proveedor está solo. Los productos que la organización se entrega a sí misma, a sus clientes y a otras partes interesadas sufrirán a menos que trabaje de manera integrada para manejar sus actividades como un todo, en lugar de como partes separadas. Todas las actividades de la organización deben estar enfocadas en la entrega de valor.

Los servicios se entregan a los consumidores de servicios internos y externos a través de la coordinación e integración de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (consulte el Capítulo 3).

Adoptar un enfoque holístico de la gestión de servicios incluye establecer una comprensión de cómo todas las partes de una organización trabajan juntas de manera integrada. Requiere visibilidad de extremo a extremo de cómo se captura la demanda y se traduce en resultados. En un sistema complejo, la alteración de un elemento puede afectar a otros y, cuando sea posible, estos impactos deben identificarse, analizarse y planificarse.

La historia de ITIL: pensar y trabajar de manera integral



Su: Actualmente, Axle está trabajando en muchas iniciativas. Tenemos un cronograma de lanzamientos iterativos de nuestra nueva aplicación de reservas, así como nuestro sistema avanzado de asistencia al conductor Axle Aware y el nuevo escaneo biométrico para la recolección y devolución de vehículos.



Henri: Con tanta actividad, necesitamos comprender los impactos tanto aguas arriba como aguas abajo. Por ejemplo, la decisión de expandir nuestra aplicación de reservas con una nueva funcionalidad debería considerar cualquier restricción de recursos para nuestros equipos de soporte.

4.3.5.1 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Reconocer la complejidad de los sistemas Los diferentes niveles de complejidad requieren diferentes heurísticas para la toma de decisiones. La aplicación de métodos y reglas diseñadas para un sistema simple puede ser ineficaz o incluso dañina en un sistema complejo, donde las relaciones entre los componentes son complicadas y cambian con mayor frecuencia. La colaboración es clave para pensar y trabajar de manera holística Si el derecho

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

se establecen mecanismos para que todas las partes interesadas relevantes colaboren de manera oportuna, será posible abordar cualquier problema de manera integral sin demoras indebidas.

- Donde sea posible, busque patrones en las necesidades e interacciones entre elementos del sistema Aproveche el conocimiento en cada área para identificar qué es esencial para el éxito y qué relaciones entre los elementos influyen en los resultados.
Con esta información, se pueden anticipar las necesidades, se pueden establecer estándares y se puede lograr un punto de vista holístico.
- La automatización puede facilitar el trabajo holístico Donde la oportunidad y hay suficientes recursos disponibles, la automatización puede respaldar la visibilidad de extremo a extremo para la organización y proporcionar un medio eficiente de gestión integrada.

4.3.6 Mantenlo simple y práctico



Mensaje clave

Utilice siempre el número mínimo de pasos para lograr un objetivo.

El pensamiento basado en resultados debe usarse para producir soluciones prácticas que brinden resultados valiosos. Si un proceso, servicio, acción o métrica no proporciona valor o produce un resultado útil, entonces elimínelo. Aunque este principio puede parecer obvio, con frecuencia se ignora, lo que da como resultado métodos de trabajo demasiado complejos que rara vez maximizan los resultados o minimizan los costos.

Tratar de proporcionar una solución para cada excepción a menudo conducirá a una complicación excesiva. Al crear un proceso o un servicio, los diseñadores deben pensar en las excepciones, pero no pueden cubrirlas todas. En su lugar, se deben diseñar reglas que puedan usarse para manejar excepciones en general.

La historia de ITIL: juzgar qué conservar



Su: El departamento de marketing de Axle ha indicado que les gustaría lanzar una nueva promoción de fin de año. La promoción incluiría una actualización gratuita a un vehículo de lujo durante febrero y la oportunidad de ganar unas vacaciones en el extranjero.

Para participar, los clientes deberán enviar un artículo titulado 'Mi mejor aventura de conducción en vacaciones'. Luego, el equipo de marketing recopilará y analizará los datos del cliente y creará una aplicación que se dirija a sus preferencias de viaje.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Henri: Nuestros desarrolladores ya están ocupados con un cronograma de implementación para servicios biométricos. Necesitamos velocidad de comercialización para esta funcionalidad. Debemos priorizar nuestro trabajo en base al valor esperado.

4.3.6.1 Juzgar qué conservar

Al analizar una práctica, un proceso, un servicio, una métrica u otro objetivo de mejora, pregúntese siempre si contribuye a la creación de valor.

Al diseñar o mejorar la gestión de servicios, es mejor comenzar con un enfoque sencillo y luego agregar cuidadosamente controles, actividades o métricas cuando se vea que realmente se necesitan.

Para mantener la gestión de servicios simple y práctica es fundamental comprender exactamente cómo algo contribuye a la creación de valor. Por ejemplo, el personal operativo involucrado puede percibir un paso en un proceso como una pérdida de tiempo. Sin embargo, desde una perspectiva corporativa, el mismo paso puede ser importante para el cumplimiento normativo y, por lo tanto, valioso de una manera indirecta, pero importante. Es necesario establecer y comunicar una visión holística del trabajo de la organización para que los equipos o grupos individuales puedan pensar de manera holística acerca de cómo su trabajo está siendo influenciado por otros y, a su vez, influye en ellos.

La historia de ITIL: juzgar qué conservar



Marco: Nuestra aplicación de reservas original capturó una gran cantidad de datos, como cuánto tiempo le tomó a un cliente completar cada formulario en la aplicación de reservas. Pero descubrimos que los datos proporcionaban poco valor para la toma de decisiones. El verdadero valor radica en cuánto tiempo llevó el proceso de reserva en general. Refinamos los campos de la aplicación de reservas y mejoramos su velocidad general al eliminar esta función de captura de datos.

4.3.6.2 Objetivos en conflicto

Al diseñar, administrar u operar prácticas, tenga en cuenta los objetivos conflictivos. Por ejemplo, la gerencia de una organización puede desear recopilar una gran cantidad de datos para tomar decisiones, mientras que las personas que deben realizar el mantenimiento de registros pueden desear un proceso más simple que no requiera tanto ingreso de datos. A través de la aplicación de este y otros principios rectores, la organización debe acordar un equilibrio entre sus objetivos contrapuestos. En este ejemplo, esto podría significar que los servicios solo deben generar datos que realmente proporcionen valor al proceso de toma de decisiones, y el mantenimiento de registros debe simplificarse y automatizarse cuando sea posible para maximizar el valor y reducir el trabajo que no agrega valor.

4.3.6.3 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- Asegurar valor Toda actividad debe contribuir a la creación de valor.
- La simplicidad es la máxima sofisticación Puede parecer más difícil de simplificar, pero a menudo es más eficaz . Haga menos cosas, pero hágalas mejor Minimizar las actividades para incluir solo aquellas con valor para una o más partes interesadas permitirá un mayor enfoque en la calidad de esas acciones.
- Respetar el tiempo de las personas involucradas Un proceso demasiado complicado y burocrático es un mal uso del tiempo de las personas involucradas.
- Más fácil de entender, más probable de adoptar Para incorporar una práctica, asegúrese de que sea fácil de seguir.
- La simplicidad es la mejor ruta para lograr ganancias rápidas Ya sea en un proyecto o al mejorar las actividades de operaciones diarias, las ganancias rápidas permiten a las organizaciones demostrar el progreso y gestionar las expectativas de las partes interesadas. Trabajar de manera iterativa con la retroalimentación entregará rápidamente un valor incremental a intervalos regulares.

4.3.7 Optimizar y automatizar



Mensaje clave

Las organizaciones deben maximizar el valor del trabajo realizado por sus recursos humanos y técnicos. El modelo de cuatro dimensiones (descrito en el Capítulo 3) proporciona una visión holística de las diversas restricciones, tipos de recursos y otras áreas que deben tenerse en cuenta al diseñar, administrar u operar una organización. La tecnología puede ayudar a las organizaciones a escalar y asumir tareas frecuentes y repetitivas, lo que permite que los recursos humanos se utilicen para la toma de decisiones más complejas. Sin embargo, no siempre se debe confiar en la tecnología sin la capacidad de la intervención humana, ya que la automatización por el bien de la automatización puede aumentar los costos y reducir la solidez y la resiliencia de la organización.

Optimización significa hacer que algo sea tan efectivo y útil como debe ser.

Antes de que una actividad pueda automatizarse de manera efectiva, debe optimizarse en la medida de lo posible y razonable. Es fundamental que se establezcan límites a la

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

optimización de servicios y prácticas, ya que existen dentro de un conjunto de restricciones que pueden incluir limitaciones financieras, requisitos de cumplimiento, restricciones de tiempo y disponibilidad de recursos.

4.3.7.1 El camino hacia la optimización

Hay muchas formas de optimizar las prácticas y los servicios. Los conceptos y prácticas descritos en ITIL, en particular las prácticas de mejora continua y medición e informes (consulte las secciones 5.1.2 y 5.1.5), son esenciales para este esfuerzo. Las prácticas específicas que utiliza una organización para mejorar y optimizar el rendimiento pueden basarse en la orientación de ITIL, Lean, DevOps, Kanban y otras fuentes. Independientemente de las técnicas específicas, el camino hacia la optimización sigue estos pasos de alto nivel:

- Comprender y acordar el contexto en el que existe la optimización propuesta. Esto • incluye acordar la visión general y los objetivos de la organización. Evaluar el estado actual de la optimización propuesta. Esto ayudará a comprender dónde se puede mejorar y qué oportunidades de mejora es probable que produzcan el mayor impacto positivo.
- Acordar cuál debería ser el estado futuro y las prioridades de la organización, centrándose en la simplificación y el valor. Esto normalmente también incluye la estandarización de prácticas y servicios, lo que facilitará la automatización u optimización adicional en un momento posterior.
- Garantizar que la optimización tenga el nivel adecuado de participación y compromiso de las partes interesadas
- Ejecute las mejoras de manera iterativa Use métricas y otros comentarios para verificar el progreso, mantenerse al día y ajustar el enfoque de la optimización según sea necesario.
- Monitorear continuamente el impacto de la optimización. Esto ayudará a identificar oportunidades para mejorar los métodos de trabajo.

4.3.7.2 Uso de la automatización

La automatización generalmente se refiere al uso de tecnología para realizar un paso o una serie de pasos de manera correcta y consistente con intervención humana limitada o nula. Por ejemplo, en las organizaciones que adoptan la implementación continua, se refiere a la publicación automática y continua de código desde el desarrollo hasta la vida y, a menudo, las pruebas automáticas que se realizan en cada entorno. Sin embargo, en su forma más simple, la automatización también podría significar la estandarización y simplificación de tareas manuales, como definir las reglas de parte de un proceso para permitir que las decisiones se tomen 'automáticamente'.

La eficiencia se puede aumentar considerablemente al reducir la necesidad de la participación humana para detener y evaluar cada parte de un proceso.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Las oportunidades de automatización se pueden encontrar en toda la organización. Buscar oportunidades para automatizar tareas estándar y repetitivas puede ayudar a ahorrar costos a la organización, reducir el error humano y mejorar la experiencia de los empleados.

La historia de ITIL: optimizar y automatizar



Marco: Axle ha comenzado a probar la nueva tecnología biométrica y las pruebas van bien. Estamos ansiosos por implementar esta tecnología en todos nuestros depósitos.



Radhika: Antes de que Axle introdujera la biometría, había muchos procesos manuales basados en papel. El personal de Axle utilizó listas de verificación en papel para llevar a cabo las comprobaciones de daños en los vehículos. Luego, sus notas debían ingresarse en una base de datos, que solo estaba disponible en computadoras de escritorio. No era en tiempo real ni accesible a través de otros sistemas.



Su: Por lo general, este trabajo se dejaba de lado hasta el final del día y, a menudo, se perdían los detalles. Tuvimos que mejorar el proceso de captura de datos antes de automatizar.



Radhika: Podemos automatizar casi cualquier cosa. Pero primero aclaremos las reglas y los procesos comerciales.

4.3.7.3 Aplicación del principio

Para aplicar este principio con éxito, considere este consejo:

- **Simplifique y/u optimice antes de automatizar** Es poco probable que intentar automatizar algo que es complejo o subóptimo logre el resultado deseado. Tómese el tiempo para mapear los procesos estándar y repetitivos en la medida de lo posible, y simplifique donde pueda (optimizar). A partir de ahí puedes empezar a automatizar.
- **Defina sus métricas** El resultado previsto y real de la optimización debe evaluarse utilizando un conjunto de métricas adecuado. Utilice las mismas métricas para definir la línea de base y medir los logros. Asegúrese de que las métricas estén
- **basadas en resultados y centradas en el valor.** Use los otros principios rectores al aplicar este Al optimizar y automatizar, es inteligente seguir los otros principios también:
- **Progresivamente con retroalimentación** La optimización iterativa y la automatización harán visible el progreso y aumentarán la aceptación de las partes interesadas para futuras iteraciones.
- **Manténgalo simple y práctico** Es posible que algo sea simple, pero no optimizado, así que use estos dos principios juntos cuando seleccione mejoras.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- Centrarse en el valor Seleccionar qué optimizar y automatizar y cómo hacerlo debe basarse en lo que creará el mejor valor para la organización.
- Comience donde está La tecnología que ya está disponible en la organización puede tener características y funcionalidades que actualmente no se explotan o se utilizan poco. Aproveche lo que ya existe para implementar oportunidades de optimización y automatización de forma rápida y económica.

4.3.8 Interacción de principios

Además de conocer los principios rectores de ITIL, también es importante reconocer que interactúan y dependen unos de otros. Por ejemplo, si una organización se compromete a progresar iterativamente con retroalimentación, también debe pensar y trabajar de manera integral para garantizar que cada iteración de una mejora incluya todos los elementos necesarios para brindar resultados reales. Del mismo modo, hacer uso de la retroalimentación adecuada es clave para la colaboración, y centrarse en lo que realmente será valioso para el cliente hace que sea más fácil mantener las cosas simples y prácticas.

Las organizaciones no deben usar solo uno o dos de los principios, sino que deben considerar la relevancia de cada uno de ellos y cómo se aplican juntos. No todos los principios serán críticos en todas las situaciones, pero todos deben revisarse en cada ocasión para determinar qué tan apropiados son.

4.4 Gobernanza

4.4.1 Órganos de gobierno y gobernanza



Mensaje clave

Toda organización está dirigida por un órgano de gobierno, es decir, una persona o grupo de personas que son responsables al más alto nivel del desempeño y cumplimiento de la organización. Todos los tamaños y tipos de organizaciones realizan actividades de gobierno; el órgano de gobierno puede ser una junta directiva o gerentes ejecutivos que asumen un rol de gobierno independiente cuando realizan actividades de gobierno. El órgano de gobierno es responsable del cumplimiento de la organización con las políticas y regulaciones externas.

El gobierno organizacional es un sistema por el cual una organización es dirigida y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

revisado. La gobernanza se realiza a través de las siguientes actividades:

- **Evaluar** La evaluación de la organización, su estrategia, portafolios y relaciones con otras partes. El órgano de gobierno evalúa la organización periódicamente, a medida que evolucionan las necesidades de las partes interesadas y las circunstancias externas. Directo El órgano de gobierno asigna la responsabilidad y dirige la preparación e implementación de la estrategia y las políticas de la organización. Las estrategias establecen la dirección y la priorización de la actividad organizativa, la inversión futura, etc. Las políticas establecen los requisitos de comportamiento en toda la organización y, cuando corresponda, en los proveedores, socios y otras partes interesadas.
- **Monitorear** El órgano de gobierno monitorea el desempeño de la organización y sus prácticas, productos y servicios. El propósito de esto es asegurar que el desempeño esté de acuerdo con las políticas y la dirección.

El gobierno organizacional evalúa, dirige y monitorea todas las actividades de la organización, incluidas las de gestión de servicios.

4.4.2 Gobernanza en la SVS

El rol y la posición del gobierno en ITIL SVS depende de cómo se aplique el SVS en una organización. La SVS es un modelo universal que se puede aplicar a una organización en su conjunto, o a una o más de sus unidades o productos. En este último caso, algunas organizaciones delegan autoridad para realizar actividades de gobernanza en diferentes niveles. El órgano de gobierno de la organización debe mantener la supervisión de esto para garantizar la alineación con los objetivos y prioridades de la organización.

En ITIL 4, los principios rectores y la mejora continua se aplican a todos los componentes de la SVS, incluido el gobierno. En una organización, el órgano de gobierno puede adoptar los principios rectores de ITIL y adaptarlos, o definir su propio conjunto específico de principios y comunicarlos a toda la organización. El órgano de gobierno también debe tener visibilidad de los resultados de las actividades de mejora continua y la medición del valor para la organización y sus partes interesadas.

Independientemente del alcance del SVS y el posicionamiento de los componentes, es fundamental asegurarse de que:

- la cadena de valor del servicio y las prácticas de la organización funcionan en línea con el dirección dada por el órgano de gobierno • el órgano de gobierno de la organización, ya sea directamente o por delegación de autoridad, mantiene la supervisión de la SVS
- tanto el órgano de gobierno como la gerencia en todos los niveles mantienen la alineación a través de un conjunto claro de principios y objetivos compartidos
- la gobernanza y la gestión en todos los niveles se mejoran continuamente para cumplir con las expectativas de las partes interesadas.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

4.5 Cadena de valor del servicio

El elemento central de la SVS es la cadena de valor del servicio, un modelo operativo que describe las actividades clave requeridas para responder a la demanda y facilitar la realización de valor a través de la creación y gestión de productos y servicios.

Como se muestra en la Figura 4.2, la cadena de valor del servicio ITIL incluye seis actividades de la cadena de valor que conducen a la creación de productos y servicios y, a su vez, valor.

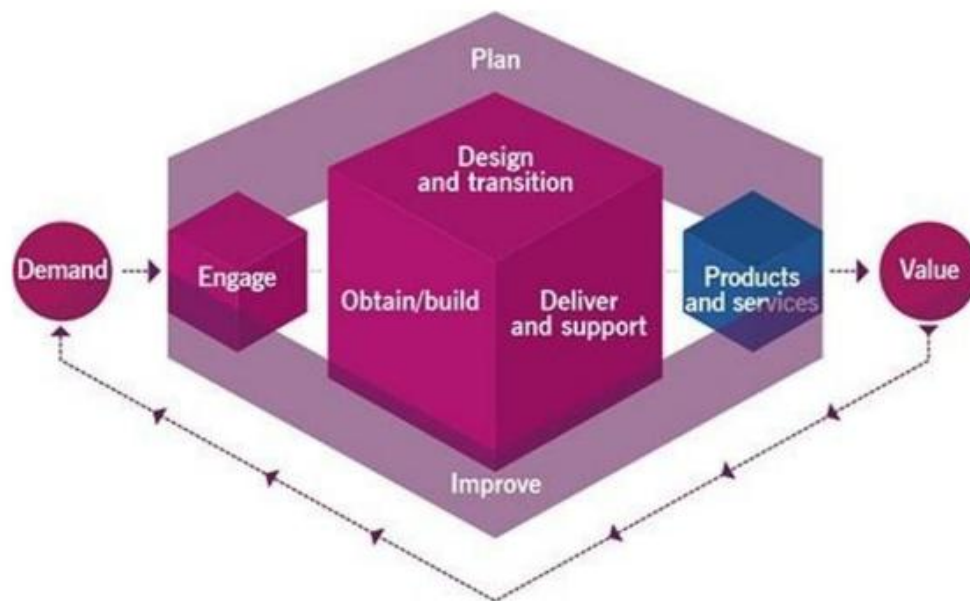


Figura 4.2 La cadena de valor del servicio ITIL



Mensaje clave

Las seis actividades de la cadena de valor son:

- plan
- mejorar
- comprometerse
- diseño y transición obtención/
- construcción entrega y soporte.
- _____

Estas actividades representan los pasos que da una organización en la creación de valor. Cada actividad transforma entradas en salidas. Estas entradas pueden ser

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

demanda externa a la cadena de valor o productos de otras actividades. Todas las actividades están interconectadas, y cada actividad recibe y proporciona desencadenantes para acciones posteriores.

Para convertir entradas en salidas, las actividades de la cadena de valor utilizan diferentes combinaciones de prácticas ITIL (conjuntos de recursos para realizar ciertos tipos de trabajo), recurriendo a recursos, procesos, habilidades y competencias internos o de terceros, según sea necesario.

Por ejemplo, la actividad de participación puede basarse en la gestión de proveedores, la gestión de la mesa de servicio, la gestión de relaciones y la gestión de solicitudes de servicio para responder a nuevas demandas de productos y servicios, o información de varias partes interesadas (consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre las prácticas).

Independientemente de las prácticas que se implementen, existen algunas reglas comunes al usar la cadena de valor del servicio:

- Todas las interacciones entrantes y salientes con partes externas a la cadena de valor se realizan a través de *participación*
- Todos los nuevos recursos se obtienen a través de *obtener/ construir* • La planificación en todos los niveles se realiza a través del *plan*
- Las mejoras en todos los niveles se inician y gestionan a través de *la mejora*.

Para llevar a cabo una determinada tarea o responder a una situación particular, las organizaciones crean flujos de valor de servicio. Estas son combinaciones específicas de actividades y prácticas, y cada una está diseñada para un escenario particular. Una vez diseñados, los flujos de valor deben estar sujetos a una mejora continua.

Se podría, por ejemplo, crear un flujo de valor para una situación en la que un usuario de un servicio necesita que se resuelva un incidente. El flujo de valor se diseñará específicamente para resolver este problema y proporcionará una guía completa de las actividades, prácticas y roles involucrados. En el Apéndice A se puede encontrar un esquema más detallado de este y otros ejemplos de flujos de valor.

Ejemplo de una cadena de valor de servicio, sus prácticas y flujos de valor

Una empresa de desarrollo de aplicaciones móviles tiene una cadena de valor que permite el ciclo completo de desarrollo y gestión de aplicaciones, desde el análisis comercial hasta el desarrollo, lanzamiento y soporte. La empresa ha desarrollado una serie de prácticas, apoyadas con recursos y técnicas especializadas:

- análisis de negocios
- desarrollo • pruebas
- lanzamiento e implementación

- apoyo.

Aunque los pasos de alto nivel son universales, diferentes productos y clientes necesitan diferentes flujos de trabajo. Por ejemplo:

- El desarrollo de una nueva aplicación para un nuevo cliente comienza con el compromiso inicial (preventa), luego continúa con el análisis comercial, la creación de prototipos, la redacción de acuerdos, el desarrollo, las pruebas y, finalmente, el lanzamiento y el soporte.
- El cambio de una aplicación existente para cumplir con los nuevos requisitos de los clientes existentes no incluye la preventa e implica el análisis comercial, el desarrollo, las pruebas y el soporte de una manera diferente.
- La reparación de un error en una aplicación en vivo puede iniciarse en soporte, continuar con la reversión a una versión estable anterior (lanzamiento), luego pasar al desarrollo, prueba y lanzamiento de una corrección.
- Los experimentos con aplicaciones nuevas o existentes para ampliar el público objetivo pueden comenzar con la planificación de la innovación y la creación de prototipos, luego continuar con el desarrollo y, finalmente, con un lanzamiento piloto para un grupo limitado de usuarios para probar su percepción de los cambios realizados.

Estos son ejemplos de flujos de valor: combinan prácticas y actividades de la cadena de valor de varias maneras para mejorar los productos y servicios y aumentar el valor potencial para los consumidores y la organización.

ITSM en el mundo moderno: Agile ITSM

Para que una organización tenga éxito, debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes sin dejar de ser funcional y eficaz. Esto podría incluir cambios en los productos y servicios que proporciona y consume, así como cambios en su estructura y prácticas. En el mundo moderno, donde la TI es esencial para todas las organizaciones, se espera que la TI y la gestión de TI sean ágiles.

Para muchos profesionales de TI, la agilidad se refiere al desarrollo de software y está asociada con el Manifiesto Ágil, proclamado en 2001. El manifiesto promovía nuevos enfoques para el desarrollo de software y valoraba la experiencia del cliente, la colaboración y los cambios rápidos sobre la planificación y documentación detalladas, los controles y requisitos. Muchas empresas y equipos de software han adoptado métodos ágiles de desarrollo de software desde entonces y, en muchos casos, han demostrado ser efectivos.

El desarrollo ágil de software generalmente incluye:

- requisitos en constante evolución, recopilados mediante análisis de retroalimentación y

observación directa

- dividir el trabajo de desarrollo en pequeños incrementos e iteraciones
- establecer equipos multifuncionales basados en productos
- presentar visualmente (Kanban) y discutir regularmente (reuniones diarias) el trabajo

Progreso

- presentar un software funcional (al menos, el mínimo viable) a las partes interesadas al final de cada iteración.

Si se aplica con éxito, el desarrollo de software Agile permite respuestas rápidas a las necesidades cambiantes de los consumidores de servicios. Sin embargo, en muchas organizaciones, el desarrollo de software Agile no ha brindado los beneficios esperados, a menudo debido a la falta de métodos Agile en las otras fases del ciclo de vida del servicio. Esta agilidad fragmentada tiene poco sentido para la organización, ya que el desempeño general de la cadena de valor se define por el de la parte más lenta. Se debe adoptar un enfoque holístico de la cadena de valor del servicio para garantizar que el proveedor de servicios sea ágil durante todo el ciclo de vida del servicio. Esto significa que la agilidad debe convertirse en una cualidad de todas las dimensiones de la gestión del servicio y de todas las actividades de la cadena de valor del servicio.

Uno de los mayores obstáculos para la agilidad de la cadena de valor del servicio solía ser la rigidez de las soluciones de infraestructura. Podría llevar meses implementar la infraestructura necesaria para un nuevo programa de software, lo que hacía que toda la agilidad del desarrollo fuera invisible e irrelevante para el consumidor del servicio. Este problema se ha resuelto en gran medida a medida que la tecnología ha evolucionado. La virtualización, las conexiones móviles y de banda ancha rápidas y la computación en la nube han permitido a las organizaciones tratar su infraestructura de TI como un servicio o como un código, proporcionando así cambios de infraestructura con una velocidad que antes solo era posible para el software. Una vez que se resolvió el problema técnico, los métodos Agile podrían aplicarse a la configuración e implementación de la infraestructura. Esto estimuló la integración entre los equipos de software e infraestructura y, en consecuencia, entre desarrollo y operaciones.

Muchos principios del desarrollo ágil pueden y deben aplicarse a las operaciones de servicio y soporte. Los cambios operativos y las solicitudes de servicio pueden manejarse en pequeñas iteraciones por equipos dedicados centrados en productos o servicios, con comentarios constantes y alta visibilidad. Las actividades operativas diarias pueden y deben ser visibles y priorizadas junto con otras tareas. Todas las actividades de gestión de servicios pueden y deben proporcionar, recopilar y procesar continuamente comentarios.

La agilidad no es una función de desarrollo de software; es una cualidad importante de las organizaciones en su totalidad. Las actividades ágiles requieren financiación ágil y controles financieros y de cumplimiento ajustados, recursos ágiles, contratación ágil, adquisiciones ágiles, etc. Si se adopta la agilidad como un principio clave, una organización debería poder sobrevivir y prosperar en un entorno en constante cambio.

ambiente. Aplicados de forma fragmentada, los métodos ágiles pueden convertirse en una complicación costosa y derrochadora.

La historia de ITIL: cadenas de valor y flujos de valor



Henri: *En Axle Car Hire, la cadena de valor es la forma en que opera nuestra empresa. Tiene múltiples flujos de valor. Cada flujo de valor adopta y adapta las actividades de la cadena de valor para llevar a cabo tareas particulares. Por ejemplo, existe un flujo de valor para la innovación y otro para brindar servicios estándar a los clientes existentes.*

El flujo de valor para brindar servicios estándar a los clientes existentes representa las actividades que se llevan a cabo cuando un cliente alquila un automóvil. Esto comienza con el compromiso, cuando un cliente se pone en contacto con Axle, y luego continúa con la entrega, cuando recibe un automóvil (aunque el compromiso aún puede ocurrir en esta etapa).

Algunas actividades de la cadena de valor pueden estar en curso a lo largo de un flujo de valor en particular, o pueden no estar involucradas en absoluto. En esta corriente, la actividad de planificación es continua, pero las actividades de diseño y adquisición normalmente no estarán involucradas. La secuencia finaliza con más actividades de participación, cuando los clientes devuelven los automóviles, se brindan comentarios y se cierran los pedidos.



Marco: *Las actividades de la cadena de valor no tienen que ocurrir en un orden particular. El flujo de valor de la innovación de Axle se desencadena por la oportunidad y luego pasa a la planificación, el diseño, la construcción o la obtención, la transición y, finalmente, a la entrega. Esta corriente a menudo incluye actividades de adquisición. Por ejemplo, adquirimos software y hardware para nuestras soluciones biométricas.*



Henri: *Gestionamos flujos de valor para diferentes objetivos, combinando las actividades de la cadena de valor y apoyándolas con prácticas. Cada flujo de valor debe ser efectivo y eficiente, y estar sujeto a una mejora continua.*

Las siguientes secciones describen las actividades de la cadena de valor y definen el propósito, las entradas y las salidas de cada una. Como cada flujo de valor se compone de una combinación diferente de actividades y prácticas, las entradas y salidas enumeradas no siempre se aplicarán, ya que son específicas de flujos de valor particulares. Por ejemplo, el resultado de los 'planes estratégicos, tácticos y operativos' de la actividad de la cadena de valor del plan se forma como resultado de la planificación estratégica, táctica y operativa, respectivamente. Es probable que cada uno de estos niveles involucre diferentes recursos, tenga un ciclo de planificación diferente y sea desencadenado por diferentes eventos. Las listas de entradas y salidas proporcionadas no son prescriptivas y pueden y deben ajustarse cuando las organizaciones diseñan sus flujos de valor.

4.5.1 Plano



Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor del plan es garantizar una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora para las cuatro dimensiones y todos los productos y servicios en toda la organización.

Los insumos clave para esta actividad son:

- políticas, requisitos y restricciones proporcionadas por el gobierno de la organización cuerpo
- demandas y oportunidades consolidadas proporcionadas por • información sobre el desempeño de la cadena de valor, informes de estado de mejoras y iniciativas de mejora a partir de *mejorar* • el conocimiento y la información sobre productos y servicios nuevos y modificados a partir del *diseño y la transición*, y *obtener/crear* • conocimiento e información sobre los componentes de servicios de terceros a partir de la *participación*.

Los productos clave de esta actividad son:

- planes estratégicos, tácticos y operativos • decisiones de cartera para *el diseño y la transición* • arquitecturas y políticas para *el diseño y la transición* • oportunidades de mejora para *mejorar* • una cartera de productos y servicios para *participar* • requisitos de contratos y acuerdos para *participar*.

4.5.2 Mejorar



Mensaje clave

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

El propósito de la actividad de mejorar la cadena de valor es garantizar la mejora continua de los productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

Los insumos clave para esta actividad de la cadena de valor son:

- información sobre el rendimiento de productos y servicios proporcionada por *deliver and support* • retroalimentación de las partes interesadas proporcionada por *engagement* • información sobre el rendimiento y oportunidades de mejora proporcionadas por *all value* actividades de la cadena
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados a partir del *diseño y la transición*, y *obtener/crear* • conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros a partir de la *participación*.

Los resultados clave de esta actividad de la cadena de valor son:

- iniciativas de mejora para todas las actividades de la cadena de valor • información sobre el desempeño de la cadena de valor para el *plan* y el órgano de gobierno
- informes de estado de mejoras para todas las actividades de la cadena de valor • requisitos de contrato y acuerdo para *participar* • información de rendimiento del servicio para *el diseño y la transición*.

4.5.3 Participar



Mensaje clave

El propósito de la actividad de participación en la cadena de valor es proporcionar una buena comprensión de las necesidades de las partes interesadas, la transparencia y la participación continua y las buenas relaciones con todas las partes interesadas.

Los insumos clave para esta actividad de la cadena de valor son:

- una cartera de productos y servicios proporcionada por el *plan* • alto nivel de demanda de servicios y productos proporcionados por internos y externos clientes
- requisitos detallados para los servicios y productos proporcionados por los clientes

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- solicitudes y comentarios de los clientes •

incidentes, solicitudes de servicio y comentarios de los usuarios

- información sobre la finalización de las tareas de soporte al usuario de *entrega y soporte* • oportunidades de marketing de clientes y usuarios actuales y potenciales • oportunidades de cooperación y comentarios proporcionados por socios y proveedores • requisitos de contratos y acuerdos de todas las actividades de la cadena de valor • conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados desde *el diseño y la transición, y obtener/construir* • conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de los proveedores

y socios

- información de rendimiento de productos y servicios de *entrega y soporte*
- iniciativas de mejora de *mejorar* • informes de estado de mejoras de *mejorar*.

Los resultados clave de esta actividad de la cadena de valor son:

- demandas y oportunidades consolidadas para el *plan* • requisitos de productos y servicios para *el diseño y la transición*
- tareas de soporte al usuario para *entrega y soporte*
- oportunidades de mejora y comentarios de las partes interesadas para *mejorar* • cambios o solicitudes de inicio de proyecto para *obtener/construir*
- contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos para el *diseño y la transición, y la obtención/construcción*
- conocimiento e información sobre componentes de servicio de terceros para todo valor actividades de la cadena
- informes de desempeño del servicio para clientes.

4.5.4 Diseño y transición



Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor de diseño y transición es garantizar que los productos y servicios cumplan continuamente con las expectativas de las partes interesadas en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Los insumos clave para esta actividad son:

- decisiones de cartera proporcionadas por el *plan* • arquitecturas y políticas proporcionadas por el *plan* • requisitos de productos y servicios proporcionados por *comprometer* • iniciativas de mejora proporcionadas por *mejorar* • informes de estado de mejoras de *mejorar* • información de rendimiento del servicio proporcionada por *entregar* y *apoyar*, y *mejorar* • componentes del servicio de *obtener/construir* • conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *participar* • conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados de

obtener/construir

- contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos proporcionados por engagement.

Los productos clave de esta actividad son:

- requisitos y especificaciones para obtener/construir • requisitos de contrato y acuerdo para *participar* • productos y servicios nuevos y modificados para *entrega y soporte*
- conocimiento e información sobre productos y servicios nuevos y modificados para todas las actividades de la cadena de valor
- información de desempeño y oportunidades de mejora para *mejorar*.

4.5.5 Obtener/construir



Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor de obtención/construcción es garantizar que los componentes del servicio estén disponibles cuando y donde se necesiten, y que cumplan con las especificaciones acordadas.

Los insumos clave para esta actividad son:

- arquitecturas y políticas proporcionadas por el *plan* • contratos y acuerdos con proveedores y socios externos e internos

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

proporcionado por *participar*

- bienes y servicios proporcionados por proveedores y socios externos e internos
- requisitos y especificaciones proporcionados por *el diseño y la transición*
- iniciativas de mejora proporcionadas por *la mejora*
- informes de estado de las mejoras de *la mejora*
- solicitudes de cambio o iniciación del proyecto proporcionadas por *la participación*
- solicitudes de cambio proporcionadas por *la entrega y el apoyo*
- conocimiento y información sobre productos y servicios nuevos y modificados de

diseño y transición

- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *engagement*.

Los productos clave de esta actividad son:

- componentes de servicio para *entrega y soporte*
- componentes de servicio para *diseño y transición*

conocimiento e información sobre componentes de servicio nuevos y modificados para todos
actividades de la cadena de valor

- requisitos de contrato y acuerdo para *participar*
- información de desempeño y oportunidades de mejora para *mejorar*.

4.5.6 Entrega y soporte



Mensaje clave

El propósito de la actividad de la cadena de valor de entrega y soporte es garantizar que los servicios se entreguen y respalden de acuerdo con las especificaciones acordadas y las expectativas de las partes interesadas.

Los insumos clave para esta actividad son:

- productos y servicios nuevos y modificados proporcionados por *diseño y transición*
- componentes de servicio proporcionados por *obtener/construir*
- iniciativas de mejora proporcionadas por *mejorar*
- informes de estado de mejoras de *mejorar*
- tareas de soporte al usuario proporcionadas por *participación*

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- conocimiento e información sobre componentes de servicio nuevos y modificados y servicios desde *el diseño y la transición*, y *obtener/construir*
- conocimiento e información sobre componentes de servicios de terceros de *engagement*.

Los productos clave de esta actividad son:

- servicios entregados a clientes y usuarios
- información sobre la finalización de las tareas de soporte al usuario para *participar*
- información sobre el rendimiento del producto y el servicio para *participar* y *mejorar* • oportunidades de mejora para *mejorar* • requisitos de contrato y acuerdo para *participar* • solicitudes de cambio para *obtener/construir* • información sobre el rendimiento del servicio para *el diseño y la transición*.

Se pueden encontrar más detalles sobre las actividades de la cadena de valor del servicio en otras publicaciones y materiales complementarios de ITIL 4.

4.6 Mejora continua

La mejora continua tiene lugar en todas las áreas de la organización y en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo. Para maximizar la eficacia de los servicios, cada persona que contribuye a la prestación de un servicio debe tener en cuenta la mejora continua y siempre debe buscar oportunidades para mejorar.

El modelo de mejora continua aplica a la SVS en su totalidad, así como a todos los productos, servicios, componentes de servicios y relaciones de la organización. Para respaldar la mejora continua en todos los niveles, ITIL SVS incluye:

- el modelo de mejora continua ITIL, que proporciona a las organizaciones una enfoque estructurado para implementar mejoras
- la mejora de la actividad de la cadena de valor del servicio, que incorpora la mejora continua en la cadena de valor
- la práctica de mejora continua, apoyando a las organizaciones en su día a día esfuerzos de mejora.

El modelo de mejora continua de ITIL se puede utilizar como una guía de alto nivel para respaldar las iniciativas de mejora. El uso del modelo aumenta la probabilidad de que las iniciativas de ITSM tengan éxito, pone un fuerte énfasis en el valor para el cliente y garantiza que los esfuerzos de mejora puedan vincularse con la visión de la organización. El modelo admite un enfoque iterativo de mejora, dividiendo el trabajo en partes manejables con objetivos separados que se pueden lograr de forma incremental.

La Figura 4.3 proporciona una descripción general de alto nivel del modelo de mejora continua de ITIL.



Figura 4.3 El modelo de mejora continua

La historia de ITIL: Mejorando Axle

A Henri le gustaría que Axle se convirtiera en una empresa más ecológica e introdujera prácticas más respetuosas con el medio ambiente en su trabajo. En las siguientes secciones, el equipo de Axle utiliza los pasos del modelo de mejora continua para implementar cambios en la organización.



Henri: *En Axle nos esforzamos por mejorar continuamente en todos los niveles. Uno de nuestros objetivos es ser una empresa más verde e incorporar principios sostenibles en cada decisión empresarial. Mi equipo está comprometido con esta iniciativa. Como parte de nuestro modelo de relación de servicio, nuestros socios y proveedores también están involucrados en esto.*

Es importante recordar que el alcance y los detalles de cada paso del modelo variarán significativamente según el tema y el tipo de mejora. Debe reconocerse que este modelo puede servir como un flujo de trabajo, pero también puede usarse simplemente como un recordatorio de alto nivel de un proceso de pensamiento sólido para garantizar que las mejoras se gestionen adecuadamente. El flujo busca asegurar que las mejoras estén vinculadas a los objetivos de la organización y estén debidamente priorizadas, y que las acciones de mejora produzcan resultados sostenibles.

La lógica y el sentido común siempre deben prevalecer al utilizar el modelo de mejora continua. Los pasos de este modelo no necesitan ser realizados en un

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

forma lineal, y puede ser necesario volver a evaluar y volver a un paso anterior en algún momento. Siempre se debe aplicar el juicio crítico al usar este modelo.

4.6.1 Pasos del modelo de mejora continua

Esta sección proporciona más detalles sobre cada paso del modelo de mejora continua. Una organización puede ajustar estos pasos a su cultura y metas. El modelo es simple y flexible, y se puede usar con la misma facilidad en una cultura ágil que en una cultura en cascada más tradicional.

4.6.4.1 Paso 1: ¿Cuál es la visión?



Mensaje clave

Cada iniciativa de mejora debe apoyar las metas y objetivos de la organización. El primer paso del modelo de mejora continua es definir la visión de la iniciativa. Esto proporciona contexto para todas las decisiones posteriores y vincula las acciones individuales con la visión de la organización para el futuro.

Este paso se centra en dos áreas clave:

- La visión y los objetivos de la organización deben traducirse para la unidad de negocios, departamento, equipo y/o individuo específico, de modo que se entienda el contexto, los objetivos y los límites de cualquier iniciativa de mejora.
- Es necesario crear una visión de alto nivel para la mejora planificada.

El trabajo dentro de este paso debe asegurar que:

- se ha entendido la dirección de alto nivel
- la iniciativa de mejora planificada se describe y se entiende en ese contexto
- las partes interesadas y sus roles han sido entendidos
- se comprende y se acuerda el valor esperado a realizar
- se determina el papel de la persona o equipo responsable de llevar a cabo la mejora claro en relación con el logro de la visión de la organización.

Si se omite este paso, es posible que las mejoras solo se optimicen para las personas o los equipos involucrados en lugar de para toda la organización, o las actividades que no agregan valor pueden convertirse en el único foco de las mejoras.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La historia de ITIL: ¿Cuál es la visión?



Henri: *La visión de Axle es que la empresa se convierta en una de las tres principales empresas de alquiler de coches ecológicos del mundo. Para ello se creó una iniciativa de mejora continua denominada Axle Green.*



Craig: *Como proveedor de servicios de limpieza de Axle, los apoyaré en esta iniciativa de mejora.*

4.6.1.2 Paso 2: ¿Dónde estamos ahora?



Mensaje clave

El éxito de una iniciativa de mejora depende de una comprensión clara y precisa del punto de partida y el impacto de la iniciativa. Una mejora se puede considerar como un viaje del punto A al punto B, y este paso define claramente cómo se ve el punto A. No se puede trazar un viaje si no se conoce el punto de partida.

Un elemento clave en este paso es una evaluación del estado actual. Esta es una evaluación de los servicios existentes, incluyendo la percepción del valor recibido por parte de los usuarios, las competencias y habilidades de las personas, los procesos y procedimientos involucrados y/o las capacidades de las soluciones tecnológicas disponibles. La cultura de la organización, es decir, los valores y actitudes prevalecientes en todos los grupos de partes interesadas, también debe entenderse para decidir qué nivel de gestión del cambio organizacional se requiere.

Las evaluaciones del estado actual deben realizarse a través de mediciones objetivas siempre que sea posible. Esto permitirá una comprensión precisa de los problemas asociados con el estado actual y, una vez implementada la iniciativa, permitirá medir adecuadamente el nivel de mejora alcanzado en comparación con el estado inicial. Si existe un buen sistema de medición, es posible que la información para cumplir con este paso ya se haya proporcionado cuando se documentó inicialmente la mejora propuesta.

Si se omite este paso, no se entenderá el estado actual y no habrá una medición de referencia objetiva. Por lo tanto, será difícil rastrear y medir la eficacia de las actividades de mejora, ya que el nuevo estado no puede

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

compararse con un estado anterior en un punto posterior.

La historia de ITIL: ¿Dónde estamos ahora?



Su: Tenemos que entender la línea de base. ¿Cómo sabemos si hemos mejorado, si no sabemos dónde empezamos? Actualmente, solo el 5 por ciento de los vehículos de nuestra flota son eléctricos.



Craig: Solo el 20 por ciento de mis productos de limpieza son biodegradables.

4.6.1.3 Paso 3: ¿Dónde queremos estar?



Mensaje clave

Así como el paso anterior (Paso 2) describe el Punto A en el viaje de mejora, el Paso 3 describe cómo debería ser el Punto B, el estado objetivo para el próximo paso del viaje. No se puede trazar un viaje si el destino no está claro.

Con base en los resultados de los dos primeros pasos, se puede realizar un análisis de brechas, que evalúa el alcance y la naturaleza de la distancia a recorrer desde el punto de partida hasta el logro de la visión de la iniciativa. Es importante señalar que la visión inicial de la iniciativa es una aspiración y es posible que nunca se logre por completo. La mejora es la meta, no la perfección. Este paso debe definir una o más acciones priorizadas en el camino para completar la visión de la mejora, con base en lo que se conoce en el punto de partida. Las oportunidades de mejora se pueden identificar y priorizar en función del análisis de brechas, y se pueden establecer objetivos de mejora, junto con factores críticos de éxito (CSF) e indicadores clave de rendimiento (KPI).

Los objetivos, CSF y KPI acordados deben seguir lo que se conoce como el principio SMART. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada. Es mucho más fácil definir la ruta del viaje de mejora si se conoce el destino exacto. Es importante tener en cuenta que el estado objetivo representa el progreso hacia la visión, no el logro de toda la visión.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Si se omite este paso, el estado objetivo seguirá sin estar claro. Será difícil preparar una explicación satisfactoria de lo que las partes interesadas clave pueden ganar con la iniciativa de mejora, lo que puede resultar en poco apoyo o incluso en rechazo.

La historia de ITIL: ¿Dónde queremos estar?



Su: Dentro de cinco años, queremos que el 50 por ciento de nuestra flota esté compuesta por vehículos eléctricos. La otra mitad debe cumplir con los requisitos ecológicos más estrictos para automóviles de gasolina y diésel.



Craig: Uno de mis objetivos es que el 90 por ciento de mis productos de limpieza sean biodegradables en los próximos dos años.



Radhika: Esta es una gran iniciativa. En nuestro equipo de TI, queremos usar vasos biodegradables. También nos gustaría que Axle utilizara bombillas de luz ecológicas en todas nuestras oficinas.

4.6.1.4 Paso 4: ¿Cómo llegamos allí?

Ahora que se han definido los puntos de inicio y finalización del viaje de mejora, se puede acordar una ruta específica. Con base en la comprensión de la visión de la mejora y los estados actuales y objetivo, y combinando ese conocimiento con la experiencia en la materia, se puede crear un plan para abordar los desafíos de la iniciativa.



Mensaje clave

El plan para el Paso 4 puede ser una ruta sencilla y directa para completar una sola mejora simple, o puede ser más complicado. El enfoque más eficaz para ejecutar la mejora puede no estar claro y, a veces, será necesario diseñar experimentos que prueben qué opciones tienen el mayor potencial.

Incluso si el camino a seguir es claro, puede ser más efectivo llevar a cabo el trabajo en una serie de iteraciones, cada una de las cuales hará avanzar la mejora parte del camino. Con cada iteración, existe la oportunidad de verificar el progreso, reevaluar el enfoque y cambiar de dirección si corresponde.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Si se omite este paso, es probable que la ejecución de la mejora fracase y no logre lo que se requiere de ella. Las mejoras fallidas erosionan la confianza y pueden dificultar la obtención de apoyo para futuras mejoras.

La historia de ITIL: ¿Cómo llegamos allí?



Craig: Mi plan es reemplazar nuestras existencias actuales de productos de limpieza con opciones biodegradables a medida que se agoten. Mientras tanto, probaremos nuevos productos para encontrar el equilibrio óptimo entre precio y calidad.



Su: A veces es fácil saber cómo llegar allí, pero reemplazar la mitad de nuestra flota con autos eléctricos es un desafío mayor. No queremos exceso de autos en nuestros lotes de autos si no se están usando. También debemos considerar las especificaciones y la infraestructura en diferentes países, así como las regulaciones locales.



Radhika: Estamos fomentando el uso de vasos de cerámica en lugar de los de plástico. Estamos descontinuando la compra de vasos de plástico y estamos comprando vasos de cerámica para todas nuestras oficinas.

4.6.1.5 Paso 5: Actuar



Mensaje clave

En el Paso 5 se actúa sobre el plan de mejora. Esto podría involucrar un enfoque tradicional de estilo cascada, pero podría ser más apropiado seguir un enfoque ágil experimentando, iterando, cambiando de dirección o incluso volviendo a los pasos anteriores.

Algunas mejoras se llevan a cabo como parte de una gran iniciativa que genera muchos cambios, mientras que otras mejoras son pequeñas pero significativas. En algunos casos, se efectúa un cambio mayor mediante la implementación de múltiples iteraciones de mejora más pequeñas. Incluso si el camino para completar la mejora parecía claro cuando se planeó, es importante permanecer abierto al cambio a lo largo del enfoque. Lograr los resultados deseados es el objetivo, no la adhesión rígida a una visión de cómo proceder.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Durante la mejora, debe haber un enfoque continuo en la medición del progreso hacia la visión y la gestión de riesgos, así como en garantizar la visibilidad y el conocimiento general de la iniciativa. Las prácticas de ITIL, como la gestión del cambio organizacional (sección 5.1.6), la medición y la generación de informes (sección 5.1.5), la gestión de riesgos (sección 5.1.10) y, por supuesto, la mejora continua (sección 5.1.2) son factores importantes para lograr éxito en este paso.

Una vez completado este paso, la obra estará en el punto final del viaje, dando como resultado un nuevo estado actual.

La historia de ITIL: Actúe



Craig: Hemos comenzado a reemplazar nuestras existencias de productos de limpieza con opciones biodegradables. Hemos encontrado algunos productos nuevos geniales para usar, e incluso logramos ahorrar dinero usando alternativas más baratas que no comprometen la calidad.



Su: Hemos comenzado a eliminar gradualmente algunos de nuestros autos antiguos de gasolina y diésel y reemplazarlos con nuevos modelos eléctricos. Hemos llevado a cabo un control exhaustivo de los coches de gasolina y diésel que mantenemos para asegurarnos de que cumplen los requisitos ecológicos, y tomaremos medidas para solucionarlo cuando no los cumplan.



Radhika: Llevamos los nuevos vasos biodegradables y las bombillas ecológicas a nuestras oficinas y comenzamos a retirar los vasos de plástico.

4.6.1.6 Paso 6: ¿Llegamos allí?

Este paso consiste en comprobar el destino del viaje para asegurarse de que se ha llegado al punto deseado.



Mensaje clave

Con demasiada frecuencia, una vez que se pone en marcha un plan de mejora, se supone que se han logrado los beneficios esperados y que la atención puede redirigirse a la siguiente iniciativa. En realidad, el camino hacia la mejora está lleno de varios obstáculos, por lo que el éxito debe ser validado.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Para cada iteración de la iniciativa de mejora, tanto el progreso (¿se lograron los objetivos originales?) como el valor (¿siguen siendo relevantes esos objetivos?) deben verificarse y confirmarse. Si no se ha logrado el resultado deseado, se seleccionan y emprenden acciones adicionales para completar el trabajo, lo que comúnmente resulta en una nueva iteración.

Si se omite este paso, es difícil estar seguro de si los resultados deseados o prometidos se lograron realmente, y cualquier lección de esta iteración, que apoyaría una corrección de rumbo si fuera necesario, se perderá.

La historia de ITIL: ¿Llegamos allí?



Craig: Después de unos meses logramos alcanzar nuestro objetivo de que el 90 por ciento de nuestros productos sean biodegradables.



Su: Se están introduciendo los coches eléctricos, pero por razones logísticas está resultando más difícil reemplazar los coches de gasolina y diésel de lo que habíamos previsto. Tendremos que hacer esto a un ritmo más rápido si queremos alcanzar nuestro objetivo de cinco años. Es posible que ahora tengamos que reconsiderar nuestro objetivo y decidir si debemos hacer más para respaldarlo o si es necesario revisarlo.



Radhika: Nuestras oficinas ahora tienen vasos biodegradables y bombillas ecológicas. Algunos de los viejos vasos de plástico todavía se están usando, pero hemos dejado de comprar más, así que una vez que se acaben, desaparecerán.

4.6.1.7 Paso 7: ¿Cómo mantenemos el impulso?



Mensaje clave

Si la mejora ha generado el valor esperado, el enfoque de la iniciativa debe cambiar a comercializar estos éxitos y reforzar los nuevos métodos introducidos. Esto es para garantizar que el progreso realizado no se pierda y generar apoyo e impulso para las próximas mejoras.

Las prácticas de gestión del cambio organizacional y gestión del conocimiento deben utilizarse para incorporar los cambios en la organización y garantizar que las mejoras y los cambios de comportamiento no corran el riesgo de revertirse. Líderes y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

los gerentes deben ayudar a sus equipos a integrar verdaderamente nuevos métodos de trabajo en su trabajo diario e institucionalizar nuevos comportamientos.

Si no se lograron los resultados esperados de la mejora, se debe informar a las partes interesadas de las razones del fracaso de la iniciativa. Esto requiere un análisis exhaustivo de la mejora, documentando y comunicando las lecciones aprendidas.

Esto debe incluir una descripción de lo que se puede hacer de manera diferente en la próxima iteración, según la experiencia recopilada. La transparencia es importante para los esfuerzos futuros, independientemente de los resultados de la iteración actual.

Si se omite este paso, es probable que las mejoras sigan siendo iniciativas aisladas e independientes, y cualquier progreso realizado se pierda con el tiempo. También puede ser difícil obtener apoyo para futuras mejoras e incorporar la mejora continua en la cultura de la organización.

La historia de ITIL: ¿Cómo mantenemos el impulso?



Craig: Ahora que hemos alcanzado nuestro objetivo, controlaremos todos los productos nuevos que compremos para garantizar que cumplan con nuestros estándares de biodegradabilidad. También estaremos atentos a cualquier oportunidad de reemplazar nuestros productos no biodegradables restantes con alternativas más respetuosas con el medio ambiente.



Su: Hemos tenido un gran comienzo al agregar nuevos vehículos eléctricos a la flota de Axle, pero aún no hemos alcanzado nuestros objetivos. Ahora debemos analizar qué nos ha impedido alcanzar nuestros objetivos, registrar qué lecciones hemos aprendido y decidir qué se puede hacer de manera diferente en el futuro para que la introducción de los autos eléctricos sea más efectiva.



Radhika: Seguiremos comprando vasos de cerámica y bombillas ecológicas para nuestras oficinas. También consideraremos otras formas de hacer que nuestras oficinas sean más ecológicas y realizaremos campañas con los miembros del personal para alentarlos a ser más conscientes del medio ambiente.

4.6.2 La mejora continua y los principios rectores

Siguiendo el modelo de mejora continua, una organización puede beneficiarse significativamente de la aplicación de los principios rectores de ITIL. Todos los principios son aplicables y relevantes en cada paso de una iniciativa de mejora. Sin embargo, algunos de los principios rectores son especialmente relevantes para pasos específicos del modelo de mejora continua. Seguir estos principios en cada paso de una mejora aumenta las posibilidades de éxito de los pasos y de la iniciativa de mejora general. La Tabla 4.2 describe en qué pasos del modelo de mejora continua cada uno de los principios rectores es particularmente relevante, aunque todos los principios son aplicables a todos los pasos en algún nivel.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La mejora continua no solo es una parte integral de Lean, sino también Agile (retrospectivas), DevOps (experimentación, aprendizaje y dominio continuos) y otros marcos. Es uno de los componentes clave de ITIL SVS y proporciona, junto con los principios rectores, una plataforma sólida para una gestión de servicios exitosa.

Tabla 4.2 Los pasos del modelo de mejora continua vinculados a los principios rectores de ITIL más relevantes

	Focus on value	Start where you are	Progress iteratively with feedback	Collaborate and promote visibility	Think and work holistically	Keep it simple and practical	Optimize and automate
What is the vision?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Where are we now?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Where do we want to be?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
How do we get there?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Take action	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Did we get there?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
How do we keep the momentum going?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

La mejora continua y la teoría de las restricciones

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, la capacidad de una empresa para cambiar rápidamente, ya sea en respuesta a factores externos o para interrumpir el mercado, puede marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito.

Al planificar mejoras, es fundamental centrarse en el trabajo que tiene la máxima prioridad. Según la teoría de las restricciones (ToC), el eslabón más débil de la cadena de valor determina el flujo y el rendimiento del sistema. El eslabón más débil debe elevarse tanto como sea posible (a veces revelando un nuevo eslabón más débil), y todos los demás pasos de la cadena de valor deben organizarse en torno a él.

El eslabón más débil de un flujo de valor se puede determinar con el mapeo del flujo de valor.

Esta es una práctica Lean que examina el flujo, cuantifica su desperdicio (por ejemplo, un retraso) y, al hacerlo, identifica su eslabón más débil. Si el eslabón más débil es el desarrollo de sistemas de información, entonces la aplicación de principios y prácticas ágiles puede mejorar la calidad y la velocidad con la que se desarrolla la funcionalidad. Esto incluye la interacción crítica entre el negocio y TI en la que la funcionalidad requerida se define junto con los requisitos no funcionales. Las prácticas de ITIL 4 que ayudan con esto incluyen, entre otras, desarrollo y gestión de software, análisis de negocios y gestión de relaciones.

Si el eslabón más débil es la velocidad y la confiabilidad de la implementación, el uso de los principios, las prácticas técnicas y las herramientas de DevOps puede marcar una diferencia significativa. Las prácticas de ITIL 4 que son relevantes para esto incluyen la implementación

administración, administración de versiones y administración de cambios organizacionales.

Finalmente, si el eslabón más débil es la entrega y el soporte de los servicios de TI, entonces se pueden usar prácticas y herramientas de operaciones de TI, como las prácticas ITIL 4 de gestión de incidentes, gestión de problemas, mesa de servicio y gestión de infraestructura y plataforma.

4.7 Prácticas

Una práctica es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. Estos recursos se agrupan en las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (ver Capítulo 3). ITIL SVS incluye prácticas de gestión general, gestión de servicios y gestión técnica, como se describe en el Capítulo 5.

4.8 Resumen

El ITIL SVS describe cómo todos los componentes y actividades de la organización funcionan juntos como un sistema para permitir la creación de valor. El SVS de cada organización tiene interfaces con otras organizaciones, formando un ecosistema que facilita la creación de valor para las organizaciones, sus clientes y otras partes interesadas.

ITIL SVS es una poderosa construcción holística para el gobierno y la gestión de productos y servicios modernos que permite a las organizaciones crear valor junto con los consumidores. La SVS incluye las actividades de la cadena de valor del servicio sustentadas en prácticas universales y holísticas que permiten a la organización gestionar demandas de todo tipo. Estos van desde demandas estratégicas que permiten a la organización prosperar en un panorama competitivo hasta solicitudes operativas de información, servicios o soporte. Toda organización participa en alguna forma de las actividades de la cadena de valor descritas aquí, incluso cuando muchas de ellas son realizadas por proveedores y socios.

La orientación de ITIL 4 se puede adaptar y adoptar para facilitar el valor, la retroalimentación y la mejora continua en todo el SVS.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

CAPÍTULO 5

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE ITIL

5 prácticas de gestión de ITIL

ITIL SVS incluye 14 prácticas de gestión general, 17 prácticas de gestión de servicios y tres prácticas de gestión técnica, todas las cuales están sujetas a las cuatro dimensiones de la gestión de servicios (consulte el Capítulo 3).



Mensaje clave

En ITIL, una práctica de gestión es un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo. Los orígenes de las prácticas son los siguientes:

- Las prácticas de gestión general han sido adoptadas y adaptadas para la gestión de servicios de los dominios generales de gestión empresarial.
- Las prácticas de gestión de servicios se han desarrollado en las industrias de gestión de servicios y ITSM.
- Las prácticas de gestión técnica se han adaptado de los dominios de gestión de tecnología para fines de gestión de servicios al expandir o cambiar su enfoque de soluciones tecnológicas a servicios de TI.

Las 34 prácticas de gestión de ITIL se enumeran en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Las prácticas de gestión de ITIL

Prácticas generales de gestión	Prácticas de gestión de servicios	Prácticas de gestión técnica
Gestión de arquitectura	Administración de disponibilidad	Gestión de implementación
Mejora continua	Análisis de negocios	Administración de infraestructura y plataformas
Gestión de la seguridad de la información	Administración de capacidad y rendimiento	Desarrollo y gestión de software
Conocimiento administrativo	Cambio de control	
Medición e informes	Administración de incidentes	
Gestión del cambio organizacional	gestión de activos de TI	
Gestión de la cartera	Monitoreo y gestión de eventos.	
Gestión de proyectos	Gestión de problemas	
Gestión de relaciones	Gestión de la liberación	
Gestión de riesgos	Gestión del catálogo de servicios	
Gestión financiera de servicios	Gestión de la configuración del servicio	
Gestión de la estrategia	Gestión de la continuidad del servicio	

Administración de suministros

Diseño de servicio

Gestión de la fuerza laboral y del talento Mesa de servicio

Gestión del nivel de servicio

Gestión de solicitudes de servicio

Validación y prueba del servicio

ITSM en el mundo moderno: prestación de servicios de alta velocidad

En la innovación y diferenciación empresarial, la velocidad de comercialización es un factor clave de éxito. Si una organización tarda demasiado en implementar una nueva idea de negocio, es probable que otra persona lo haga más rápido. Debido a esto, las organizaciones han comenzado a exigir un menor tiempo de comercialización de sus proveedores de servicios de TI.

Para los proveedores de servicios que siempre han utilizado tecnología moderna, esto no ha sido un gran desafío. Han adoptado formas modernas de escalar sus recursos y han establecido prácticas apropiadas para la gestión, prueba, integración, implementación, lanzamiento, entrega y soporte de proyectos y productos de servicios de TI. Estas prácticas se han documentado y han desencadenado el desarrollo de nuevos movimientos y prácticas de gestión de TI, como DevOps. Sin embargo, para las organizaciones que tienen un legado de arquitecturas de TI antiguas y prácticas de gestión de TI centradas en el control y la rentabilidad, la nueva demanda comercial ha presentado un desafío mayor.

El paradigma de prestación de servicios de alta velocidad incluye:

- centrarse en la entrega rápida de servicios de TI nuevos y modificados a los usuarios
- análisis continuo de la retroalimentación proporcionada para los servicios de TI en cada etapa de su ciclo de vida •

agilidad en el procesamiento de la retroalimentación, dando lugar a una mejora continua y rápida de los servicios de TI

- un enfoque integral del ciclo de vida del servicio, desde la ideación hasta creación y entrega, hasta el consumo de servicios • integración

de prácticas de gestión de productos y servicios • digitalización de la

infraestructura de TI y adopción de computación en la nube • automatización extensiva de la cadena de entrega de servicios.

La prestación de servicios de alta velocidad influye en todas las prácticas de un proveedor de servicios, incluidas las prácticas de gestión general, las prácticas de gestión de servicios y las prácticas de gestión técnica. Por ejemplo, una organización que busca entregar y mejorar sus servicios más rápido que otras necesita considerar:

- Gestión ágil de proyectos • Gestión

financiera ágil

- estructura organizativa basada en productos
- gestión de riesgos adaptativa y gestión de auditoría y cumplimiento
- gestión de arquitectura flexible
- soluciones de tecnología de arquitectura específica, como microservicios
- entornos complejos de socios y proveedores
- supervisión continua de innovaciones tecnológicas y experimentación
- diseño centrado en el ser humano
- infraestructura gestión enfocada a la computación en la nube.

Incluso si solo algunos de los servicios en la cartera de un proveedor necesitan una entrega de alta velocidad, se requieren cambios organizacionales de una escala significativa para permitir esto, especialmente si la organización tiene un legado de servicios, prácticas y hábitos de baja velocidad. Además, la TI bimodal, donde la gestión de servicios de alta velocidad se combina con prácticas tradicionales, presenta una complejidad aún mayor y mayores desafíos. Sin embargo, para muchas organizaciones modernas, la prestación de servicios de alta velocidad ya no es una opción sino una necesidad, y deben mejorar sus prácticas de gestión de servicios para responder a este desafío.

5.1 Prácticas generales de gestión

5.1.1 Gestión de la arquitectura



Mensaje clave

El propósito de la práctica de la gestión de la arquitectura es proporcionar una comprensión de todos los diferentes elementos que componen una organización y cómo esos elementos se interrelacionan, lo que permite a la organización alcanzar de manera efectiva sus objetivos actuales y futuros. Proporciona los principios, estándares y herramientas que permiten a una organización gestionar cambios complejos de forma estructurada y ágil.

Así como el entorno y el ecosistema de la organización moderna se han vuelto más complejos, también lo han hecho sus desafíos. Estos incluyen no solo cómo aumentar la eficiencia y la automatización, sino también cómo gestionar mejor la complejidad del entorno.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

y cómo lograr agilidad organizacional y resiliencia. Sin la visibilidad y la coordinación que hace posible una práctica de gestión de arquitectura adecuada, una organización puede convertirse en un laberinto de contratos de terceros, procesos variantes en diferentes silos organizacionales, varios productos y servicios que se han personalizado innecesariamente para diferentes clientes y una infraestructura heredada. El resultado es un panorama complejo en el que cualquier cambio se vuelve mucho más difícil de implementar e introduce un riesgo mucho mayor.

Una práctica completa de gestión de la arquitectura debe abordar todos los dominios de la arquitectura: negocios, servicios, información, tecnología y medio ambiente. Para una organización más pequeña y menos compleja, el arquitecto puede desarrollar una única arquitectura integrada.

Tipos de arquitectura

arquitectura empresarial

La arquitectura empresarial permite que la organización observe sus capacidades en términos de cómo se alinean con todas las actividades detalladas requeridas para crear valor para la organización y sus clientes. Estos se comparan luego con la estrategia de la organización y se realiza un análisis de brechas del estado objetivo frente a las capacidades actuales. Las brechas identificadas entre la línea de base y el estado objetivo se priorizan y estas brechas de capacidad se abordan de manera incremental. Una 'hoja de ruta' describe la transformación del estado actual al futuro para lograr la estrategia de la organización.

Arquitectura de servicio

La arquitectura de servicios le brinda a la organización una vista de todos los servicios que brinda, incluidas las interacciones entre los servicios y los modelos de servicio que describen la estructura (cómo encajan los componentes del servicio) y la dinámica (actividades, flujo de recursos e interacciones) de cada servicio. . Un modelo de servicio se puede utilizar como plantilla o modelo para múltiples servicios.

Arquitectura de sistemas de información, incluidas arquitecturas de datos y aplicaciones

La arquitectura de la información describe los activos de datos lógicos y físicos de la organización y los recursos de gestión de datos. Muestra cómo se gestionan y comparten los recursos de información en beneficio de la organización.

La información es un activo valioso para la organización, con valor real y medible. La información es la base para la toma de decisiones, por lo que debe ser siempre completa, precisa y accesible para quienes están autorizados a acceder a ella. Por lo tanto, los sistemas de información deben diseñarse y administrarse con

estos conceptos en mente.

Arquitectura tecnológica

La arquitectura tecnológica define la infraestructura de software y hardware necesaria para respaldar la cartera de productos y servicios.

arquitectura ambiental

La arquitectura ambiental describe los factores externos que impactan en la organización y los impulsores del cambio, así como todos los aspectos, tipos y niveles de control ambiental y su gestión. El entorno incluye influencias de desarrollo, tecnológicas, comerciales, operativas, organizacionales, políticas, económicas, legales, regulatorias, ecológicas y sociales.

La Figura 5.1 muestra la contribución de la gestión de la arquitectura a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor; sin embargo, es más instrumental en la planificación, mejora, diseño y transición de las actividades de la cadena de valor:

- **Plan** La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de desarrollar y mantener una arquitectura de referencia que describa las arquitecturas actuales y de destino para las perspectivas del negocio, la información, los datos, la aplicación, la tecnología y el entorno. Esto se utiliza como base para toda la actividad de la cadena de valor del plan.
- **Mejorar** Muchas oportunidades de mejora se identifican a través de la revisión de las arquitecturas de negocios, servicios, información, técnicas y ambientales.
- **Engage** La práctica de gestión de la arquitectura facilita la capacidad de comprender la preparación de la organización para abordar mercados nuevos o desatendidos y una variedad más amplia de productos y servicios, y responder más rápidamente a las circunstancias cambiantes. La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de evaluar las capacidades de la organización en términos de cómo se alinean con todas las actividades detalladas requeridas para cocrear valor para la organización y sus clientes.
- **Diseño y transición** Una vez que se aprueba un producto o servicio nuevo o modificado para desarrollarse, los equipos de arquitectura, diseño y construcción evaluarán continuamente si el producto/servicio cumple con los objetivos de inversión. La práctica de gestión de la arquitectura es responsable de la arquitectura del servicio, que describe la estructura (cómo encajan los componentes del servicio) y la dinámica (actividades, flujo de recursos e interacciones) del servicio. Un modelo de servicio se puede utilizar como plantilla o modelo para múltiples servicios y es esencial para la actividad de diseño y transición.
- **Obtener/construir** las arquitecturas de referencia (negocio, servicio, información, técnicos y ambientales) facilitan la identificación de qué productos, servicios,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

o componentes de servicio necesitan ser obtenidos o construidos.

- **Entrega y soporte** Las arquitecturas de referencia se utilizan continuamente como parte de la operación, restauración y mantenimiento de productos y servicios.

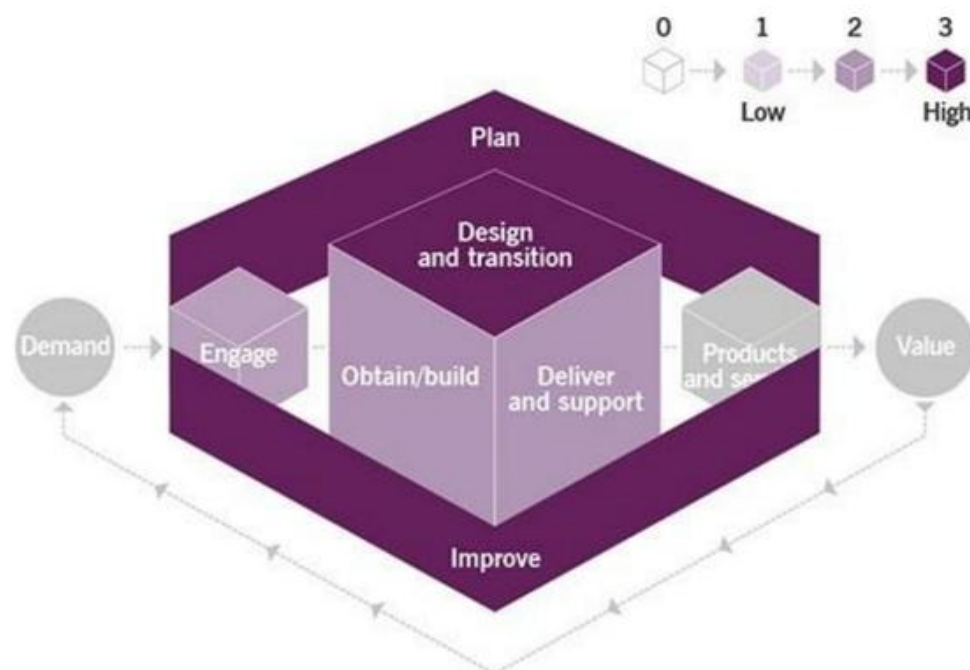


Figura 5.1 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la arquitectura a las actividades de la cadena de valor

5.1.2 Mejora continua



Mensaje clave

El propósito de la práctica de mejora continua es alinear las prácticas y servicios de la organización con las necesidades cambiantes del negocio a través de la mejora continua de productos, servicios y prácticas, o cualquier elemento involucrado en la gestión de productos y servicios.

Incluido en el alcance de la práctica de mejora continua está el desarrollo de métodos y técnicas relacionados con la mejora y la propagación de una cultura de mejora continua en toda la organización, en consonancia con la estrategia general de la organización. El compromiso y la práctica de la mejora continua deben estar integrados en cada fibra de la organización. Si no es así, existe un riesgo real de que las preocupaciones operativas diarias y el trabajo de proyectos importantes eclipsen el trabajo continuo.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

esfuerzos de mejora.

Las actividades clave que forman parte de las prácticas de mejora continua incluyen:

- fomentar la mejora continua en toda la organización
- asegurar el tiempo y el presupuesto para la mejora continua
- identificar y registrar oportunidades de mejora
- evaluar y priorizar oportunidades de mejora
- presentar casos de negocio para la acción de mejora
- planificar e implementar mejoras
- medir y evaluar los resultados de la mejora
- coordinar las actividades de mejora en toda la organización .

Hay muchos métodos, modelos y técnicas que se pueden emplear para realizar mejoras. Diferentes tipos de mejora pueden requerir diferentes métodos de mejora. Por ejemplo, algunas mejoras pueden organizarse mejor en un proyecto de varias fases, mientras que otras pueden ser más apropiadas como un solo esfuerzo rápido.

ITIL SVS incluye el modelo de mejora continua (ver Figura 4.3), que se puede aplicar a cualquier tipo de mejora, desde cambios organizacionales de alto nivel hasta servicios individuales y elementos de configuración (CI). El modelo se describe en la sección 4.6.

Al evaluar el estado actual, se pueden emplear muchas técnicas, como un análisis de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza (FODA), una revisión del cuadro de mando integral, evaluaciones y auditorías internas y externas, o tal vez incluso una combinación de varias. técnicas Las organizaciones deben desarrollar competencias en metodologías y técnicas que satisfagan sus necesidades.

Los enfoques para la mejora continua se pueden encontrar en muchos lugares. Los métodos Lean proporcionan perspectivas sobre la eliminación de desperdicios. Los métodos ágiles se centran en realizar mejoras de forma incremental con una cadencia. Los métodos DevOps funcionan de manera holística y aseguran que las mejoras no solo estén bien diseñadas, sino que se apliquen de manera efectiva. Aunque hay una serie de métodos disponibles, las organizaciones no deben tratar de comprometerse formalmente con demasiados enfoques diferentes. Es una buena idea seleccionar algunos métodos clave que sean apropiados para los tipos de mejora que la organización maneja típicamente y cultivar esos métodos. De esta manera, los equipos tendrán un entendimiento compartido de cómo trabajar juntos en las mejoras para facilitar una mayor cantidad de cambios a un ritmo más rápido.

Sin embargo, esto no significa que la organización no deba probar nuevos enfoques o permitir la innovación. Se debe alentar a aquellos en la organización con habilidades en métodos alternativos a aplicarlos cuando tenga sentido, y si este esfuerzo tiene éxito, el método alternativo puede agregarse al repertorio de la organización.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Los métodos más antiguos pueden retirarse gradualmente a favor de otros nuevos si se logran mejores resultados.

La mejora continua es responsabilidad de todos. Aunque puede haber un grupo de miembros del personal que se concentren en este trabajo a tiempo completo, es fundamental que todos en la organización entiendan que la participación activa en las actividades de mejora continua es una parte fundamental de su trabajo. Para asegurarse de que esto sea más que una buena intención, es aconsejable incluir la contribución a la mejora continua en todas las descripciones de puestos y objetivos de cada empleado, así como en los contratos con proveedores y contratistas externos.

Los niveles más altos de la organización deben asumir la responsabilidad de incorporar la mejora continua en la forma en que las personas piensan y trabajan. Sin su liderazgo y compromiso visible con la mejora continua, las actitudes, el comportamiento y la cultura no evolucionarán hasta el punto en que se consideren mejoras en todo lo que se hace, en todos los niveles.

Se debe brindar capacitación y otra asistencia de habilitación a los miembros del personal para ayudarlos a sentirse preparados para contribuir a la mejora continua. Aunque todos deben contribuir de alguna manera, debe haber al menos un pequeño equipo dedicado a tiempo completo a liderar los esfuerzos de mejora continua y promover la práctica en toda la organización. Este equipo puede servir como coordinadores, guías y mentores, ayudando a otros en la organización a desarrollar las habilidades que necesitan y sorteando las dificultades que puedan surgir.

Cuando los proveedores externos forman parte del panorama del servicio, también deben ser parte del esfuerzo de mejora. Al contratar el servicio de un proveedor, el contrato debe incluir detalles de cómo medirán, informarán y mejorarán sus servicios durante la vigencia del contrato. Si se requerirán datos de los proveedores para operar mejoras internas, eso también debe especificarse en el contrato.

Los datos precisos, cuidadosamente analizados y entendidos, son la base de la toma de decisiones basada en hechos para mejorar. La práctica de mejora continua debe estar respaldada por fuentes de datos relevantes y análisis de datos para garantizar que cada mejora potencial se entienda y priorice lo suficiente.

Para rastrear y administrar las ideas de mejora desde la identificación hasta la acción final, las organizaciones utilizan una base de datos o un documento estructurado llamado registro de mejora continua (CIR). Puede haber más de un CIR en una organización, ya que se pueden mantener varios CIR a nivel individual, de equipo, departamental, de unidad de negocio y organizativo. Algunas organizaciones mantienen un único CIR maestro, pero segmentan cómo se usa y por quién a un nivel más granular.

Las ideas de mejora también pueden capturarse inicialmente en otros lugares y mediante otras prácticas, como durante la ejecución del proyecto o las actividades de desarrollo de software. En este caso, es importante documentar para llamar la atención las ideas de mejora que surgen como parte de la mejora continua. A medida que se documentan nuevas ideas,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Los CIR se utilizan para volver a priorizar constantemente las oportunidades de mejora. El uso de CIR proporciona un valor adicional porque ayudan a que las cosas sean visibles. Esto no se limita a lo que se está haciendo actualmente, sino también a lo que ya está completo y lo que se ha reservado para su consideración en una fecha posterior.

No importa exactamente cómo se estructura la información en un CIR, o cómo se llaman las colecciones de ideas de mejora en una organización determinada. Lo importante es que las ideas de mejora se capturen, documenten, evalúen, prioricen y actúen de manera adecuada para garantizar que la organización y sus servicios siempre mejoren.

La práctica de mejora continua es parte integral del desarrollo y mantenimiento de todas las demás prácticas, así como del ciclo de vida completo de todos los servicios y, de hecho, de la propia SVS. Dicho esto, existen algunas prácticas que hacen una contribución especial a la mejora continua. Por ejemplo, la práctica de gestión de problemas de la organización puede descubrir problemas que se gestionarán mediante la mejora continua. Los cambios iniciados a través de la mejora continua pueden fallar sin las contribuciones críticas de la gestión del cambio organizacional. Y muchas iniciativas de mejora utilizarán prácticas de gestión de proyectos para organizar y gestionar su ejecución.

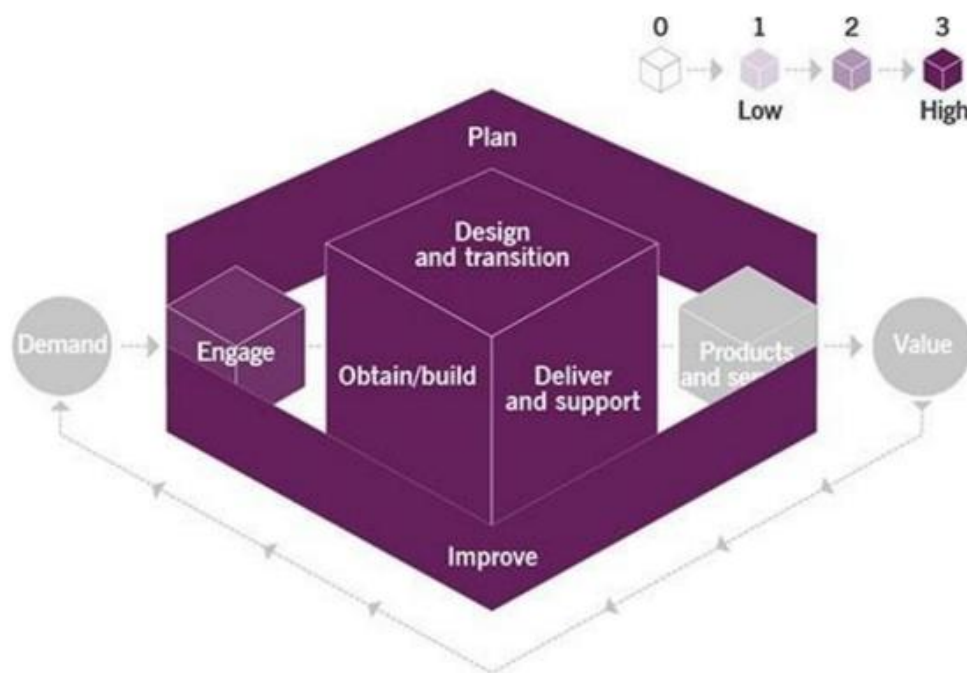


Figura 5.2 Mapa de calor de la contribución de la mejora continua a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.2 muestra la contribución de la mejora continua a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Plan** La práctica de mejora continua se aplica a la planificación de actividades, métodos y técnicas para asegurarse de que sean relevantes para la organización.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

objetivos y contexto actuales.

- **Mejorar** La práctica de mejora continua es clave para esta actividad de la cadena de valor. Estructura recursos y actividades, posibilitando la mejora en todos los niveles de la organización y de la SVS.
- **Participar, diseñar y hacer la transición, obtener/construir y entregar y apoyar** Cada una de estas actividades de la cadena de valor está sujeta a una mejora continua, y la práctica de mejora continua se aplica a todas ellas.

5.1.3 Gestión de la seguridad de la información



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de seguridad de la información es proteger la información que necesita la organización para llevar a cabo su negocio. Esto incluye comprender y gestionar los riesgos para la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, así como otros aspectos de la seguridad de la información, como la autenticación (garantizar que alguien sea quien dice ser) y el no repudio (garantizar que alguien no pueda negar que tomaron una acción).

La seguridad requerida se establece mediante políticas, procesos, comportamientos, gestión de riesgos y controles, que deben mantener un equilibrio entre:

- **Prevención** Garantizar que no se produzcan incidentes de seguridad
- **Detección** Detectar de forma rápida y fiable los incidentes que no se pueden prevenir
- **Corrección** Recuperarse de los incidentes una vez detectados.

También es importante lograr un equilibrio entre proteger a la organización del daño y permitirle innovar. Los controles de seguridad de la información que son demasiado restrictivos pueden hacer más daño que bien, o pueden ser eludidos por personas que intentan hacer el trabajo más fácilmente. Los controles de seguridad de la información deben considerar todos los aspectos de la organización y alinearse con su apetito por el riesgo.

La gestión de la seguridad de la información interactúa con todas las demás prácticas. Crea controles que cada práctica debe considerar al momento de planificar cómo se realizará el trabajo. También depende de otras prácticas para ayudar a proteger la información.

La gestión de la seguridad de la información debe ser impulsada desde el nivel más alto de la organización, con base en requisitos de gobierno claramente entendidos y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

políticas organizacionales. La mayoría de las organizaciones cuentan con un equipo de seguridad de la información dedicado, que lleva a cabo evaluaciones de riesgos y define políticas, procedimientos y controles. En entornos de alta velocidad, la seguridad de la información se integra tanto como sea posible en el trabajo diario de desarrollo y operaciones, cambiando la confianza en el control del proceso hacia la verificación de condiciones previas como la experiencia y la integridad.

La seguridad de la información depende de manera crítica del comportamiento de las personas en toda la organización. El personal bien capacitado y que presta atención a las políticas de seguridad de la información y otros controles puede ayudar a detectar, prevenir y corregir incidentes de seguridad de la información. El personal mal capacitado o insuficientemente motivado puede ser una gran vulnerabilidad.

Se requieren muchos procesos y procedimientos para respaldar la gestión de la seguridad de la información. Éstos incluyen:

- un proceso de gestión de incidentes de seguridad de la información •

un proceso de gestión de riesgos

- un proceso de auditoría y revisión de control
- un proceso de gestión de acceso e identidad
- gestión de eventos •

procedimientos para pruebas de penetración, análisis de vulnerabilidades, etc. •

procedimientos para gestionar cambios relacionados con la seguridad de la información, como cambios en la configuración del cortafuegos.

La Figura 5.3 muestra la contribución de la gestión de la seguridad de la información a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La seguridad de la información **del plan** debe tenerse en cuenta en toda actividad de planificación y debe integrarse en cada práctica y servicio. • **Mejorar** la seguridad de la información debe considerarse en todas las actividades de la cadena de valor de mejora para garantizar que no se introduzcan vulnerabilidades al realizar las mejoras.
- Deben comprenderse y capturarse los requisitos de seguridad de la información de **Engage** para los servicios nuevos y modificados. Todos los niveles de compromiso, desde el operativo hasta el estratégico, deben respaldar la seguridad de la información y fomentar los comportamientos necesarios. Todos los stakeholders deben contribuir a la seguridad de la información, incluyendo clientes, usuarios, proveedores, etc.

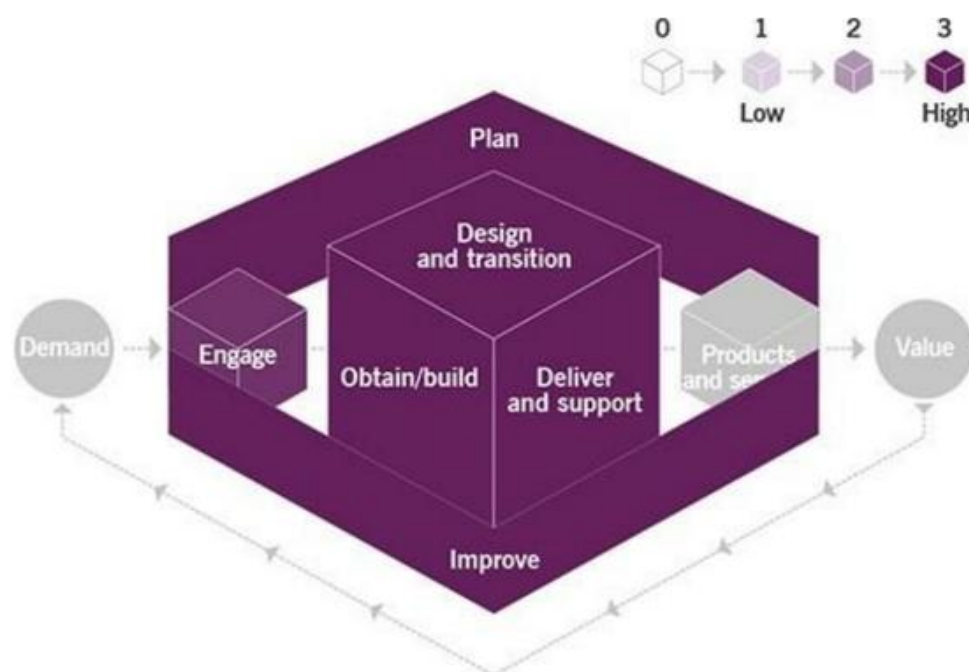


Figura 5.3 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la seguridad de la información a las actividades de la cadena de valor

- **Diseño y transición** La seguridad de la información debe considerarse a lo largo de esta actividad de la cadena de valor, con controles efectivos que se diseñen y hagan la transición a la operación. El diseño y la transición de todos los servicios deben tener en cuenta los aspectos de seguridad de la información, así como todos los demás requisitos de utilidad y garantía.
- **Obtener/construir** La seguridad de la información debe integrarse en todos los componentes, según el análisis de riesgos, las políticas, los procedimientos y los controles definidos por la gestión de la seguridad de la información. Esto se aplica ya sea que los componentes se construyan internamente o se adquieran de proveedores.
- **Entrega y soporte** La detección y corrección de incidentes de seguridad de la información debe ser una parte integral de esta actividad de la cadena de valor.

La historia de ITIL: la gestión de la seguridad de la información de Axle



Su: Nuestra aplicación de viajes almacena una gran cantidad de datos confidenciales, incluidos los detalles del cliente y de la tarjeta de crédito. Nuestro papel es asegurarnos de que estos datos estén seguros.



Marco: Algunos de los datos también son almacenados y procesados por nuestros socios, quienes nos ayudaron a desarrollar la aplicación y continúan brindando soporte a la aplicación en nuestro nombre.



Radhika: Usamos los datos para analizar la demanda de los clientes y el uso de nuestra flota, rastrear las condiciones de nuestros autos y analizar las preferencias de nuestros clientes para crear ofertas personalizadas.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Su: Nuestros consumidores necesitan saber que sus datos están seguros y no serán mal utilizados. Regularmente nos sometemos a auditorías externas para brindar seguridad a nuestros grupos de interés y confirmar el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales.



Henri: Como CIO, me aseguro de que todos los que trabajan en Axle y con Axle sean conscientes de la importancia de la seguridad de la información y sigan las políticas y los procedimientos de Axle relacionados con la gestión de la seguridad de la información.

5.1.4 Gestión del conocimiento



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del conocimiento es mantener y mejorar el uso efectivo, eficiente y conveniente de la información y el conocimiento en toda la organización.

El conocimiento es uno de los activos más valiosos de una organización. La práctica de gestión del conocimiento proporciona un enfoque estructurado para definir, construir, reutilizar y compartir el conocimiento (es decir, información, habilidades, prácticas, soluciones y problemas) en varias formas. A medida que los métodos para capturar y compartir conocimientos avanzan más hacia soluciones digitales, la práctica de la gestión del conocimiento se vuelve aún más valiosa.

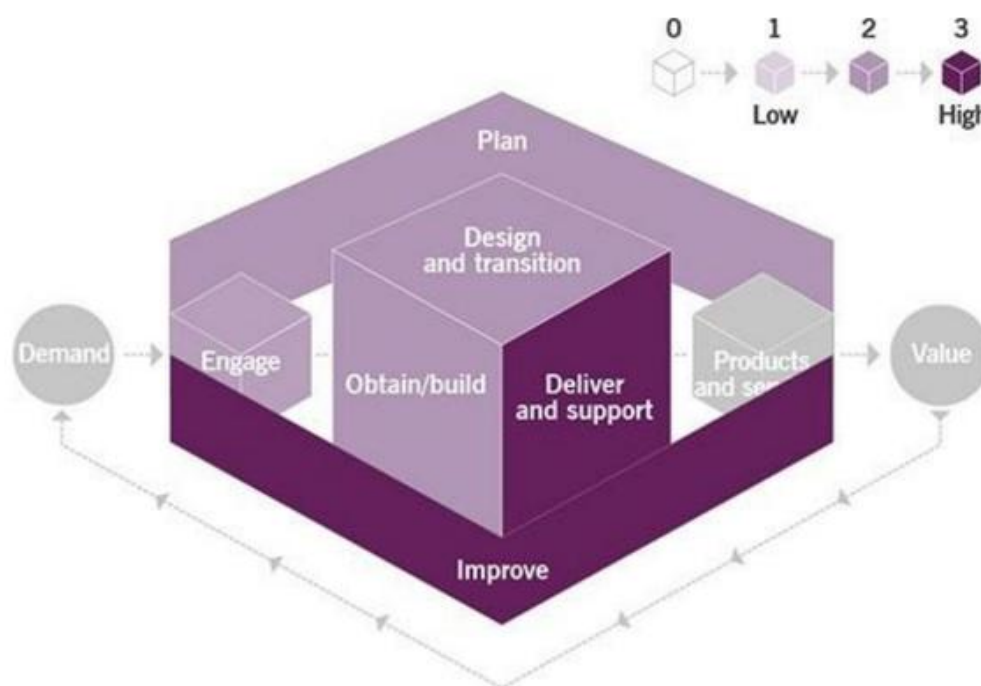


Figura 5.4 Mapa de calor de la contribución de la gestión del conocimiento a las actividades de la cadena de valor

Es importante entender que el 'conocimiento' no es simplemente información. El conocimiento es el uso de la información en un contexto particular. Esto debe entenderse teniendo en cuenta tanto al usuario del conocimiento como a la situación pertinente. Por ejemplo, la información presentada en forma de un manual de 300 páginas no es útil para un analista de la mesa de servicio que necesita encontrar una solución rápida. Un mejor ejemplo de conocimiento adecuado para el propósito podría ser un conjunto simplificado de instrucciones o puntos de referencia que permitan al analista encontrar rápidamente el contenido relevante.

La gestión del conocimiento tiene como objetivo garantizar que las partes interesadas obtengan la información correcta, en el formato correcto, en el nivel correcto y en el momento correcto, de acuerdo con su nivel de acceso y otras políticas relevantes. Esto requiere un procedimiento para la adquisición de conocimiento, incluido el desarrollo, la captura y la recolección de conocimiento no estructurado, ya sea conocimiento formal y documentado o conocimiento informal y tácito.

La Figura 5.4 muestra la contribución de la gestión del conocimiento a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La gestión del conocimiento del **plan** ayuda a la organización a tomar decisiones de cartera acertadas ya definir su estrategia y otros planes, y respalda la gestión financiera.
- **Mejorar** Esta actividad de la cadena de valor se basa en una comprensión de la situación y las tendencias actuales, respaldada por información histórica. La gestión del conocimiento proporciona un contexto para la evaluación de los logros y la planificación de mejoras.
- **Engage** Las relaciones en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo, se basan en un

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

comprensión del contexto y la historia de esas relaciones. La gestión del conocimiento ayuda a comprender mejor a las partes interesadas.

- **Diseño y transición** Al igual que con la actividad de obtención/construcción de la cadena de valor, el conocimiento de las soluciones y tecnologías disponibles y la reutilización de la información pueden hacer que esta actividad de la cadena de valor sea más efectiva.
- **Obtener/construir** La eficiencia de esta actividad de la cadena de valor puede ser significativamente mejorado con un conocimiento suficiente de las soluciones y tecnologías disponibles, y mediante la reutilización de la información.
- **Entregar y apoyar** La actividad continua de la cadena de valor en esta área se beneficia de gestión del conocimiento a través de la reutilización de soluciones en situaciones estándar y una mejor comprensión del contexto de situaciones no estándar que requieren análisis.

La historia de ITIL: la gestión del conocimiento de Axle



Radhika: Debido a que estamos utilizando una implementación Agile para el desarrollo de nuestra aplicación, debemos asegurarnos de que nuestro personal tenga conocimientos actualizados sobre las nuevas funciones. Igual de importante, el conocimiento debe retirarse cuando está desactualizado. Por ejemplo, recientemente descubrimos que nuestros clientes no estaban utilizando la función de impresión de nuestra aplicación. Eliminamos la impresión y la reemplazamos con una nueva función para enviar información desde la aplicación por correo electrónico. Como parte de la gestión de lanzamientos, ya hemos proporcionado artículos de conocimientos actualizados a nuestro servicio de asistencia técnica para reflejar el cambio.



Su: La gestión del conocimiento es más que una simple recopilación de datos. En Axle, nos enfocamos en la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos. Para promover la colaboración y la visibilidad, nos aseguramos de que la información, los problemas y las inquietudes se compartan abiertamente entre nuestros equipos y sucursales.



Henri: Pero también debemos seguir las políticas de seguridad de la información y asegurarnos de que la apertura no signifique descuido.



Marco: Estamos probando nuevos sistemas basados en IA para mejorar nuestra previsión y toma de decisiones en todos los niveles, desde la planificación estratégica hasta la asistencia al usuario.

5.1.5 Medición y reporte



Mensaje clave

El propósito de la práctica de medición y reporte es apoyar la buena toma de decisiones y la mejora continua al disminuir los niveles de incertidumbre. Esto se logra mediante la recopilación de datos pertinentes sobre varios objetos gestionados y la evaluación válida de estos datos en un contexto apropiado. Los objetos gestionados incluyen, entre otros, productos y servicios, prácticas y actividades de la cadena de valor, equipos e individuos, proveedores y socios, y la organización en su conjunto.

Muchos de estos objetos gestionados están conectados, al igual que sus respectivas métricas e indicadores. Por ejemplo, para establecer objetivos claros para la medición y la presentación de informes, es necesario comprender los objetivos de la organización. Estos pueden basarse en una serie de áreas: ganancias, crecimiento, ventaja competitiva, retención de clientes, servicio operativo/público, etc. (consulte el principio rector del enfoque en el valor en la sección 4.3.1). En tales casos, es importante establecer una relación clara entre las metas de alto nivel y subordinadas y los objetivos que se relacionan con ellas.

Para los objetivos establecidos, se pueden definir factores críticos de éxito (CSF) operativos. Con base en estos CSF, se puede acordar un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados, contra los cuales se puede medir el éxito.



Definiciones

- Factor crítico de éxito (CSF) Una condición previa necesaria para el logro de los resultados previstos.
- Indicador clave de rendimiento (KPI) Una métrica importante utilizada para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo.

5.1.5.1 KPI y comportamiento

Los KPI para individuos pueden funcionar como un motivador competitivo, y esto generará resultados positivos si los KPI se establecen para cumplir objetivos comerciales claros. Sin embargo, el establecimiento de objetivos para las personas también puede tener un lado negativo, impulsando comportamientos inapropiados o inadecuados. Esto suele suceder si se presta demasiada atención a los KPI individuales. Por ejemplo, el personal de la mesa de servicio puede estar muy motivado para mantener las llamadas cortas, pero esto puede tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente e incluso en los tiempos de resolución, si los problemas no se tratan adecuadamente.

Idealmente, los KPI operativos deberían establecerse para los equipos en lugar de centrarse demasiado en las personas. Esto significa que puede haber cierta flexibilidad en los objetivos y comportamientos permitidos por el equipo en su conjunto. Por supuesto, las personas seguirán necesitando algunas pautas específicas para su desempeño, pero esto debe estar claramente dentro de los objetivos del equipo y la organización, y todos los objetivos deben establecerse en el contexto de brindar valor a la organización.

5.1.5.2 Informes

Los datos recopilados como métricas generalmente se presentan en forma de informes o paneles. Es importante recordar que los informes están destinados a apoyar la buena toma de decisiones, por lo que su contenido debe ser relevante para los destinatarios de la información y relacionado con el tema requerido. Los informes y paneles deben facilitar que el destinatario vea lo que se debe hacer y luego tome medidas. Como tal, un buen informe o tablero debe responder a dos preguntas principales: ¿qué tan lejos estamos de nuestros objetivos y qué cuellos de botella nos impiden lograr mejores resultados?

La Figura 5.5 muestra la contribución de la medición y el reporte a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La medición y los informes **del plan** permiten tomar decisiones sobre la estrategia y la cartera de servicios al proporcionar detalles sobre el rendimiento actual de los productos y servicios. • **Mejorar** el rendimiento se supervisa y evalúa constantemente para respaldar mejora continua, alineación y creación de valor. • **Involucrar** El compromiso con las partes interesadas se basa en información correcta, actualizada y suficiente proporcionada en forma de paneles e informes.
- **Diseño y transición** La medición y los informes proporcionan información para las decisiones de gestión en cada etapa antes de la puesta en marcha.
- **Obtener/construir** La práctica asegura la transparencia de todo el desarrollo y actividades de adquisición, lo que permite una gestión eficaz y la integración con todas las demás actividades de la cadena de valor.
- **Entregar y apoyar** La gestión continua de productos y servicios se basa en información de rendimiento correcta, actualizada y suficiente.

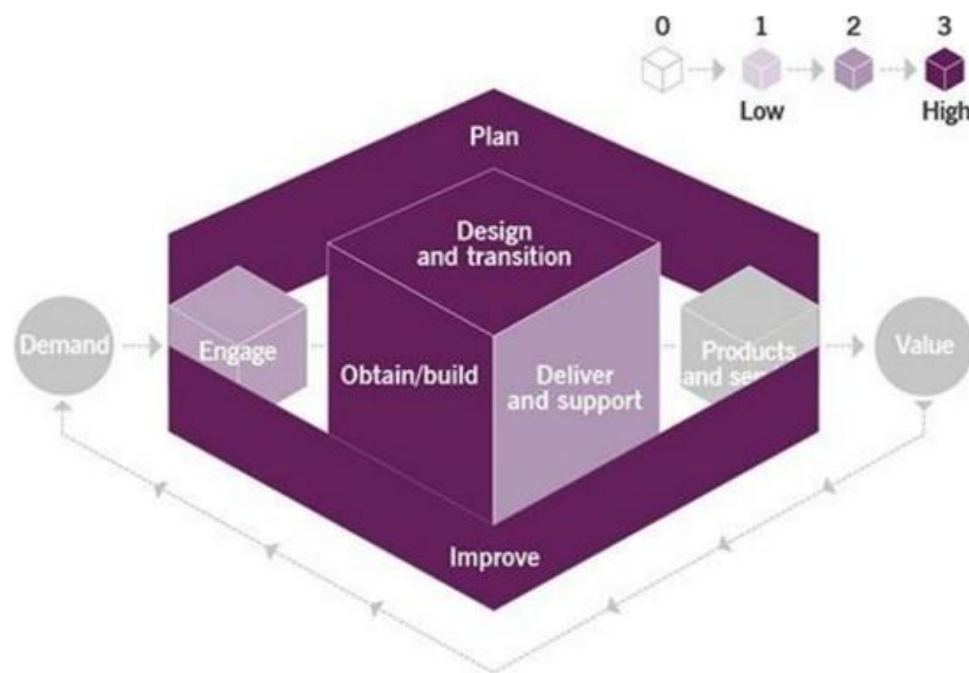


Figura 5.5 Mapa de calor de la contribución de la medición y el reporte a las actividades de la cadena de valor

5.1.6 Gestión del cambio organizacional



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del cambio organizacional es garantizar que los cambios en una organización se implementen sin problemas y con éxito, y que se logren beneficios duraderos mediante la gestión de los aspectos humanos de los cambios.

Las mejoras requieren invariablemente que las personas cambien su forma de trabajar, su comportamiento y, a veces, su función. Independientemente de si el cambio es a una práctica, la estructura de la organización, relacionado con la tecnología, o es la introducción de un servicio nuevo o modificado, las personas son esenciales para el éxito del cambio. La práctica de gestión del cambio organizacional tiene como objetivo garantizar que todos los afectados por el cambio lo acepten y lo apoyen. Esto se logra eliminando o reduciendo la resistencia al cambio, eliminando o abordando los impactos adversos y brindando capacitación, concientización y otros medios para garantizar una transición exitosa al estado modificado.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La gestión del cambio organizacional contribuye en cada parte de la SVS, donde se requiera la cooperación, participación y entusiasmo de las personas involucradas.

Para que una iniciativa de mejora tenga éxito, sin importar el nivel o alcance del cambio, existen ciertos elementos que son fundamentales para abordar el factor humano. La gestión del cambio organizacional debe garantizar que se establezca y mantenga lo siguiente durante todo el cambio: • **Objetivos claros y relevantes** Para obtener apoyo, los objetivos del cambio deben ser claros y tener sentido para las partes interesadas, según el contexto de la organización. El cambio debe ser visto como de valor real.

- **Liderazgo fuerte y comprometido** Es fundamental que el cambio tenga la participación activa apoyo de patrocinadores y líderes del día a día dentro de la organización. Un patrocinador es un gerente o líder empresarial que abogará y puede autorizar el cambio. Los líderes deben apoyar visiblemente y comunicar constantemente su compromiso con el cambio.
- **Participantes dispuestos y preparados** Para tener éxito, es necesario que los participantes dispuestos realicen un cambio. En parte, esta voluntad vendrá del convencimiento de los participantes de la importancia del cambio. Además, cuanto más preparados se sientan los participantes para hacer los cambios que se les piden a través de la capacitación pertinente, la concientización y las comunicaciones periódicas, más entusiastas estarán de seguir adelante.
- **Mejora sostenida** Muchos cambios fallan porque, después de un tiempo, las personas vuelven a las viejas formas de trabajar. La gestión del cambio organizacional busca reforzar continuamente el valor del cambio a través de una comunicación regular, abordando cualquier impacto y consecuencia del cambio, y el apoyo de patrocinadores y líderes. La comunicación de valor será más fuerte cuando se utilicen métricas para validar el mensaje.

5.1.6.1 Actividades de gestión del cambio organizacional

Las actividades clave de la gestión eficaz del cambio organizacional se describen en la Tabla 5.2.

Cuadro 5.2 Actividades de gestión del cambio organizacional

Actividad	ayuda a entregar
Creación de un sentido de urgencia.	Objetivos claros y relevantes, participantes dispuestos
Gestión de los interesados	Participantes fuertes y comprometidos
Gestión de patrocinadores	Liderazgo fuerte y comprometido
Comunicación	Participantes dispuestos y preparados
Empoderamiento	Participantes preparados
Gestión de la resistencia	participantes dispuestos
Reforzamiento	Mejora sostenida

Las actividades de gestión del cambio organizacional interactúan con las de muchas otras prácticas, particularmente la mejora continua y la gestión de proyectos. Otro

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Las prácticas con vínculos importantes con la gestión del cambio organizacional incluyen la medición y la presentación de informes, la gestión de la fuerza laboral y el talento, y la gestión de las relaciones.

Es necesario identificar los distintos públicos afectados por el cambio y definir sus características. No todas las personas responderán a los mismos mensajes ni estarán motivadas por los mismos impulsores. Es particularmente importante en la gestión del cambio organizacional tener en cuenta las diferencias culturales, ya sea que se basen en la geografía, la nacionalidad, la historia corporativa u otros factores.

A diferencia de otras prácticas, la responsabilidad por la gestión del cambio organizacional no se puede transferir a un proveedor externo. Alguien dentro de la propia organización debe ser responsable de la gestión del cambio organizacional, incluso si la ejecución de algunas o la mayoría de las actividades de gestión del cambio organizacional se delega a otras personas o grupos, incluidos los proveedores. Sin embargo, se puede buscar experiencia externa para complementar las capacidades de gestión del cambio organizacional de una organización. A veces, las organizaciones luchan con los conjuntos de habilidades clave necesarios para la gestión del cambio organizacional y pueden beneficiarse del apoyo y la orientación de un proveedor externo. Incluso si se utiliza ayuda externa, el apoyo de liderazgo general aún debe provenir de la propia organización.

La Figura 5.6 muestra la contribución de la gestión del cambio organizacional a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

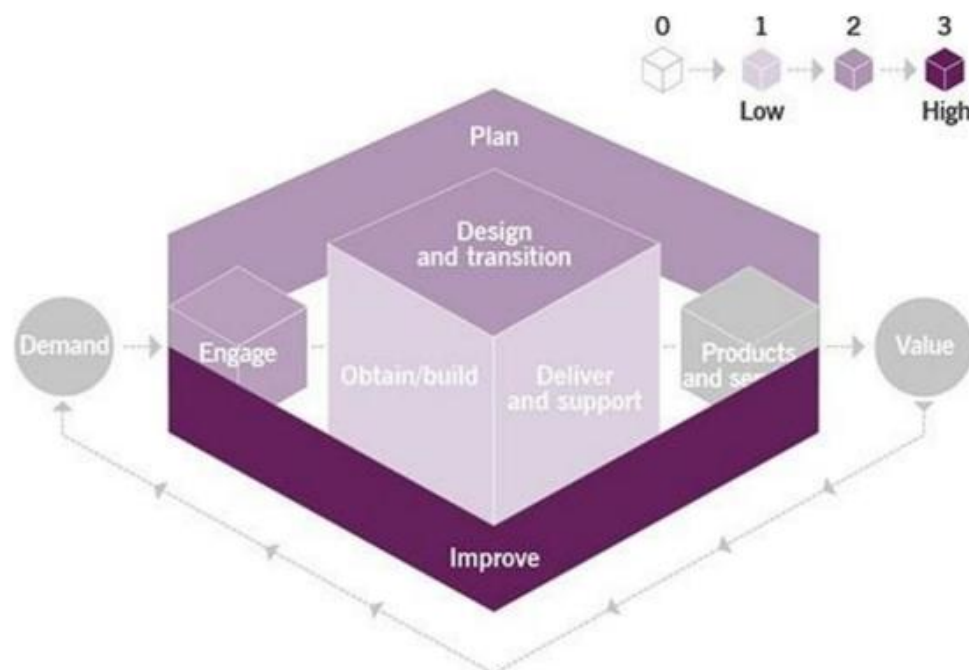


Figura 5.6 Mapa de calor de la contribución de la gestión del cambio organizacional a las actividades de la cadena de valor

- Las decisiones **del plan** con respecto al cambio a nivel de cartera provocan el inicio de la gestión del cambio organizacional para respaldar una iniciativa aprobada.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Mejorar** Sin una adecuada gestión del cambio organizacional, la mejora no se puede sostener.
- **Involucrar** La práctica de gestión del cambio organizacional involucra activamente a las partes interesadas en todas las etapas de un cambio.
- **Diseño y transición** La gestión del cambio organizacional es fundamental para el despliegue de un nuevo servicio o un cambio significativo en uno existente.
- **Obtener/construir** La gestión del cambio organizacional asegura el compromiso y cooperación dentro y entre proyectos.
- **Entregar y brindar soporte** La gestión del cambio organizacional continúa durante las operaciones en vivo y el soporte para garantizar que el cambio se haya adoptado y se mantenga.

5.1.7 Gestión de cartera



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de cartera es garantizar que la organización tenga la combinación adecuada de programas, proyectos, productos y servicios para ejecutar la estrategia de la organización dentro de sus limitaciones de financiación y recursos.

La gestión de carteras es una colección coordinada de decisiones estratégicas que juntas permiten el equilibrio más efectivo entre el cambio organizacional y el negocio como de costumbre. La gestión de cartera logra esto a través de las siguientes actividades:

- Desarrollar y aplicar un marco sistemático para definir y entregar un cartera de productos, servicios, programas y proyectos en apoyo de estrategias y objetivos específicos.
- Definir claramente los productos y servicios y vincularlos al logro de los resultados acordados, asegurando así que todas las actividades en la cadena de valor del servicio estén alineadas con la definición de valor y los CSF relacionados.
- Evaluar y priorizar las propuestas entrantes de productos, servicios o proyectos y otras iniciativas de cambio, en función de las limitaciones de recursos, los compromisos existentes y la estrategia y los objetivos de la organización.
- Implementar un proceso de evaluación y toma de decisiones de inversiones estratégicas basado en una comprensión del valor, los costos, los riesgos, las limitaciones de recursos, las interdependencias y el impacto en las actividades comerciales existentes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- Analizar y realizar un seguimiento de las inversiones en función del valor de los productos, servicios, programas y proyectos para la organización y sus clientes.
- Monitorear el desempeño de la cartera general y proponer ajustes en respuesta a cualquier cambio en las prioridades organizacionales.
- Revisar las carteras en términos de progreso, resultados, costos, riesgo, beneficios y contribución estratégica.

La gestión de la cartera desempeña un papel importante en la forma en que se asignan, implementan y gestionan los recursos en toda la organización. Esto facilita la alineación de recursos y capacidades con los resultados del cliente como parte de la ejecución de la estrategia dentro de ITIL SVS.

La gestión de carteras abarca varias carteras diferentes, incluidas las siguientes:

- **Portafolio de productos/servicios** El **portafolio** de productos/servicios es el conjunto completo de productos y/o servicios que son administrados por la organización, y representa los compromisos e inversiones de la organización en todos sus clientes y espacios de mercado. También representa los compromisos contractuales actuales, el desarrollo de nuevos productos y servicios y los planes de mejora continua iniciados como resultado de la mejora continua. La cartera también puede incluir productos y servicios de terceros, que son una parte integral de las ofertas a clientes internos y externos.
- **Cartera de proyectos** La cartera de proyectos se utiliza para administrar y coordinar los proyectos que han sido autorizados, asegurando que los objetivos se cumplan dentro de las limitaciones de tiempo y costo y según las especificaciones. La cartera de proyectos también asegura que los proyectos no se dupliquen, que se mantengan dentro del alcance acordado y que los recursos estén disponibles para cada proyecto. Es la herramienta utilizada para administrar proyectos individuales, así como programas a gran escala que consisten en múltiples proyectos.
- **Cartera de clientes** La cartera de clientes se mantiene mediante la práctica de gestión de relaciones de la organización, que proporciona información importante para la práctica de gestión de cartera. La cartera de clientes se utiliza para registrar todos los clientes de la organización y es la vista del gerente de relaciones de los clientes internos y externos que reciben productos y/o servicios de la organización.

La gestión de la cartera utiliza la cartera de clientes para garantizar que se entienda bien la relación entre los resultados comerciales, los clientes y los servicios. Documenta estos vínculos y se valida con los clientes a través de la práctica de gestión de relaciones.

Gestión ágil de carteras

Históricamente, el éxito de los programas y proyectos ha sido medido por la

medida en que la implementación se ha completado a tiempo y dentro del presupuesto, y ha proporcionado los productos, resultados y beneficios requeridos. En muchos casos, sin embargo, las organizaciones han tenido problemas para demostrar un retorno de su inversión a partir del cambio, y existe un reconocimiento cada vez mayor de que el verdadero éxito solo es posible si el programa o proyecto fue la iniciativa 'correcta' para implementar en primer lugar. La gestión ágil de la cartera va más allá, con un mayor enfoque en la visualización de temas estratégicos y la capacidad de volver a priorizar la cartera rápidamente, aumentar el flujo de trabajo, reducir el tamaño de los lotes de trabajo y controlar la duración de las colas de desarrollo a largo plazo.

La gestión de cartera tradicional se centra en la planificación de arriba hacia abajo con el trabajo establecido durante períodos de tiempo más largos, pero la gestión de cartera ágil toma el concepto de ciclos de creación, medición y aprendizaje que utilizan los equipos ágiles individuales y lo aplica en toda la organización. Los equipos trabajan juntos, usan un diseño modular y comparten hallazgos. Esto da como resultado una gran flexibilidad, que cambia el enfoque de continuar ejecutando un plan inflexible a entregar valor y lograr un progreso tangible de acuerdo con la estrategia y los objetivos comerciales.

Las organizaciones que practican la gestión ágil de carteras se comunican tanto como sea posible en toda la empresa. Comparten conocimientos y rompen barreras entre los silos organizacionales.

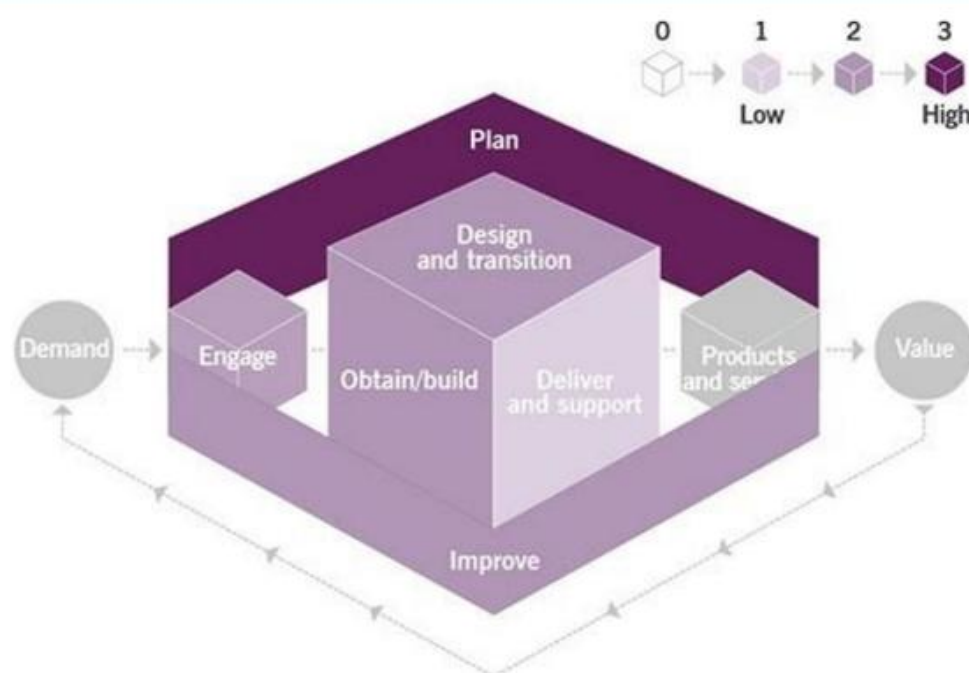


Figura 5.7 Mapa de calor de la contribución de la gestión de carteras a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.7 muestra la contribución de la gestión de carteras a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- La **gestión** de la cartera de planes proporciona información importante sobre el estado de los proyectos, productos y servicios actualmente en tramitación o catálogo y los objetivos estratégicos para los que se han diseñado, lo cual es esencial para la planificación. La gestión de carteras también incluye la revisión de las carteras en términos de progreso, creación de valor, costos, riesgos, beneficios y contribución estratégica. • **Mejorar** la gestión de la cartera identifica oportunidades para mejorar la eficiencia y aumente la colaboración, elimine la duplicación entre proyectos e identifique y mitigue los riesgos. Las iniciativas de mejora se priorizan y, si se aprueban, pueden agregarse a la cartera correspondiente. • **Comprometerse** Cuando la organización identifica oportunidades o demandas, las decisiones sobre cómo priorizarlas se toman en función de la estrategia de la organización más la evaluación de riesgos y la disponibilidad de recursos. • **Diseño y transición, obtención/construcción y entrega y soporte de Portafolio**

la gerencia es responsable de garantizar que los productos y servicios estén claramente definidos y vinculados al logro de los resultados comerciales, de modo que estas actividades de la cadena de valor estén alineadas con el valor.

5.1.8 Gestión de proyectos



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de proyectos es garantizar que todos los proyectos de la organización se entreguen con éxito. Esto se logra planificando, delegando, monitoreando y manteniendo el control de todos los aspectos de un proyecto, y manteniendo la motivación de las personas involucradas.

Los proyectos son uno de los medios por los cuales se introducen cambios significativos en una organización, y pueden definirse como estructuras temporales que se crean con el propósito de entregar uno o más resultados (o productos) de acuerdo con un caso comercial acordado. Pueden ser una iniciativa independiente o parte de un programa más amplio, junto con otros proyectos interrelacionados, para piezas de transformación más complejas. Sin embargo, incluso los proyectos independientes deben considerarse en el contexto de la cartera de proyectos de la organización.

Existen diferentes enfoques en la forma en que se entregan los proyectos, siendo los métodos en cascada y Agile los más comunes:

- El método de cascada funciona bien en entornos donde los requisitos son

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

conocido por adelantado (y es poco probable que cambie significativamente), y donde la definición del trabajo es más importante que la velocidad de entrega.

- El método Agile funciona mejor cuando los requisitos son inciertos y es probable que evolucionen rápidamente con el tiempo (por ejemplo, a medida que cambian las necesidades y prioridades comerciales), y donde la velocidad de entrega a menudo se prioriza sobre la definición de requisitos precisos.

La gestión exitosa de proyectos es importante ya que la organización debe equilibrar su necesidad de:

- mantener las operaciones comerciales actuales de manera eficaz y eficiente
- transformar esas operaciones comerciales para cambiar, sobrevivir y competir en el mercado •

mejorar continuamente sus productos y servicios.

Este equilibrio entre los proyectos y el 'negocio como siempre' puede tener un impacto potencial en varias áreas, incluidos los recursos (personas, activos, finanzas), los niveles de servicio, las relaciones con los clientes y la productividad, por lo que la capacidad y la habilidad de la organización deben considerarse como parte de su enfoque de gestión de proyectos.

Los proyectos dependen del comportamiento de las personas tanto dentro del equipo del proyecto como de la organización en general. El mejor plan de proyecto vale muy poco si las personas adecuadas no están involucradas en el momento adecuado. También se debe considerar la relación entre el proyecto y la organización, ya que muchos miembros del equipo del proyecto serán adscritos a las operaciones comerciales a tiempo completo o parcial.

La Figura 5.8 muestra la contribución de la gestión de proyectos a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Planificar** la gestión de proyectos apoya la planificación estratégica y táctica con métodos y herramientas
- **Mejorar** Muchas iniciativas de mejora son grandes y complejas, por lo que la gestión de proyectos es la práctica pertinente para gestionarlas.
- **Involucrar** El compromiso de las partes interesadas es un elemento clave en la entrega exitosa de cualquier proyecto. La gestión de proyectos proporciona a la organización herramientas y técnicas de gestión de las partes interesadas. • **Diseño y transición** El diseño de una práctica o servicio se puede gestionar como un proyecto o como una iteración en un proyecto más grande; lo mismo se aplica a algunas transiciones. • **Obtener/construir** La obtención de nuevos recursos, así como el desarrollo y la integración, normalmente se realiza como un proyecto. Varias técnicas de gestión de proyectos son aplicables a esta actividad.
- **Entrega y soporte** El diseño, la transición y el traspaso a los consumidores de servicios internos o externos para la gestión operativa deben planificarse y ejecutarse bien para garantizar que no se comprometa el negocio habitual. El proyecto

la práctica de gestión asegura que esto suceda.

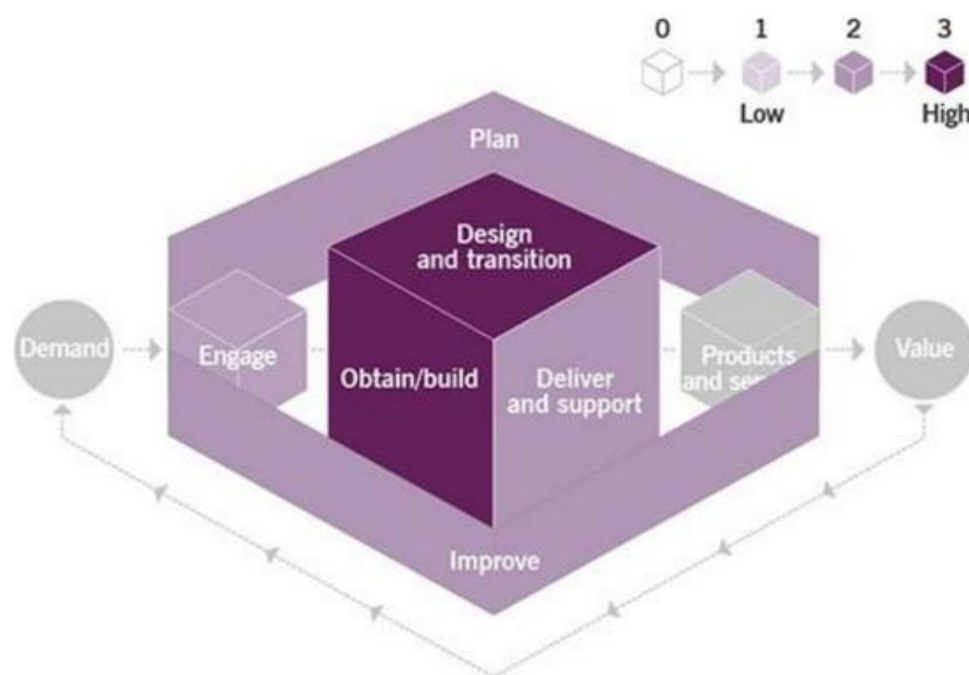


Figura 5.8 Mapa de calor de la contribución de la gestión de proyectos a las actividades de la cadena de valor

5.1.9 Gestión de relaciones



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de relaciones es establecer y nutrir los vínculos entre la organización y sus partes interesadas a nivel estratégico y táctico. Incluye la identificación, análisis, seguimiento y mejora continua de las relaciones con y entre las partes interesadas.

La práctica de gestión de relaciones asegura que:

- se entienden las necesidades y los impulsores de las partes interesadas, y los productos y servicios se priorizan adecuadamente
- la satisfacción de las partes interesadas es alta y una relación constructiva entre los se establece y mantiene la organización y las partes interesadas
- prioridades de los clientes para productos y servicios nuevos o modificados, en consonancia

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

con los resultados comerciales deseados, se establecen y articulan de manera efectiva.

- Las quejas y escalaciones de las partes interesadas se manejan bien a través de un proceso comprensivo (pero formal).
- los productos y servicios facilitan la creación de valor para los consumidores del servicio, así como para la organización • la organización facilita la creación de valor para todas las partes interesadas, en línea con su estrategia y prioridades
- los requisitos conflictivos de las partes interesadas se medien adecuadamente.

Los proveedores de servicios, naturalmente, centran la mayor parte de sus esfuerzos en sus relaciones con los consumidores de servicios (patrocinadores, clientes y usuarios). Es un grupo de interés muy importante; sin embargo, las organizaciones deben asegurarse de comprender y gestionar sus relaciones con las distintas partes interesadas, tanto internas como externas. La práctica de gestión de relaciones debe aplicarse a todas las partes relevantes. Esto significa que la práctica contribuye a todas las actividades de la cadena de valor del servicio y múltiples flujos de valor.

La Figura 5.9 muestra la contribución de la gestión de relaciones a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Plan** de gestión de relaciones proporciona información sobre los requisitos y expectativas de los clientes internos y externos. También ayuda con la evaluación estratégica y la priorización de carteras, así como con la evaluación de espacios de mercado actuales y futuros, que son aspectos esenciales de la planificación.
- **Mejorar** la gestión de las relaciones busca armonizar y crear sinergias en las diferentes relaciones organizacionales con los clientes internos y externos para obtener beneficios específicos a través de la mejora continua. • **Comprometerse** La gestión de relaciones es la práctica responsable de relacionarse con los clientes internos y externos para comprender sus requisitos y prioridades.
- **Diseño y transición** La gestión de relaciones juega un papel clave en la coordinación de los comentarios de los clientes internos y externos como parte del diseño. También garantiza que se prevengan o minimicen los inconvenientes y los impactos adversos para los clientes durante la transición. • **Obtener/construir** La gestión de relaciones proporciona los requisitos y prioridades del cliente para ayudar a seleccionar los productos, servicios o componentes de servicios que se obtendrán o construirán.
- **Entregar y apoyar** La gestión de relaciones es responsable de garantizar que se establezca y mantenga un alto nivel de satisfacción del cliente y una relación constructiva entre la organización y sus clientes.

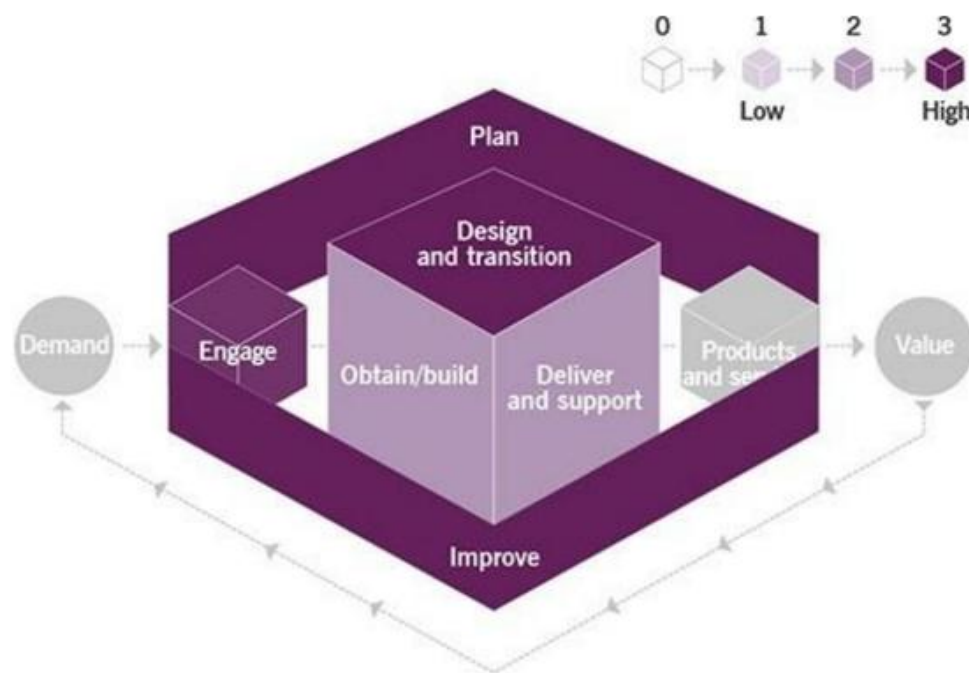


Figura 5.9 Mapa de calor de la contribución de la gestión de relaciones a las actividades de la cadena de valor

5.1.10 Gestión de riesgos



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de riesgos es asegurar que la organización comprenda y maneje los riesgos de manera efectiva. La gestión del riesgo es esencial para garantizar la sostenibilidad continua de una organización y crear valor para sus clientes. La gestión de riesgos es una parte integral de todas las actividades de la organización y, por lo tanto, central para la SVS de la organización (consulte la sección 2.5.3 para obtener una definición de riesgo).

El riesgo normalmente se percibe como algo que debe evitarse debido a su asociación con las amenazas y, aunque en general esto es cierto, el riesgo también se asocia con la oportunidad. No aprovechar las oportunidades puede ser un riesgo en sí mismo. Los costos de oportunidad de los espacios de mercado desatendidos y la demanda insatisfecha es un riesgo que debe evitarse.

La cartera de la organización se puede asignar a una cartera subyacente de riesgos a gestionar. Cuando la gestión de servicios es efectiva, los productos y servicios en el catálogo de servicios y la canalización representan oportunidades para crear y capturar valor

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

para los clientes, la organización y otras partes interesadas. De lo contrario, esos productos y servicios pueden representar amenazas por la posibilidad de falla asociada a los patrones de demanda que atraen, los compromisos que requieren y los costos que generan. La implementación de la estrategia a menudo requiere cambios en la cartera de productos y servicios, lo que significa administrar los riesgos asociados.

Las decisiones sobre el riesgo deben equilibrarse para que los beneficios potenciales sean más valiosos para la organización que el costo de abordar el riesgo. Por ejemplo, la innovación es intrínsecamente riesgosa, pero podría brindar importantes beneficios para mejorar los productos y servicios, lograr una ventaja competitiva y aumentar la agilidad y la resiliencia. La capacidad de la organización para limitar su exposición al riesgo también será relevante. El objetivo debe ser hacer una evaluación precisa de los riesgos en una situación dada y analizar los beneficios potenciales. Los riesgos y oportunidades presentados por cada curso de acción deben definirse para identificar las respuestas apropiadas.

Para que la gestión de riesgos sea eficaz, los riesgos deben ser:

- Incertidumbres **identificadas** que afectarían el logro de los objetivos dentro del contexto de una actividad organizacional particular. Estas incertidumbres deben ser consideradas y luego descritas para asegurar que haya un entendimiento común.
- **Evaluado** La probabilidad, el impacto y la proximidad de los riesgos individuales deben ser estimados para que se puedan priorizar y se comprenda el nivel general de riesgo (exposición al riesgo) asociado con la actividad de la organización.
- **Se** deben planificar las respuestas adecuadas a los riesgos, asignando propietarios y sujetos de acción y luego implementados, monitoreados y controlados.

Los siguientes principios se aplican específicamente a la práctica de gestión de riesgos:

- **El riesgo es parte del negocio** La organización debe asegurarse de que los riesgos sean manejado apropiadamente. Esto no significa que se deban evitar todos los riesgos. Por el contrario, se requiere la asunción de riesgos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, los riesgos deben identificarse, comprenderse y evaluarse frente a los niveles de riesgo que la organización está dispuesta a asumir (es decir, el apetito por el riesgo), y gestionarse y controlarse adecuadamente.
- **La gestión de riesgos debe ser coherente en toda la organización** . Es fundamental que la práctica de gestión de riesgos se gestione de forma holística para lograr la coherencia en toda la organización. Para garantizar la eficacia, debe haber consultas continuas con las partes interesadas y la flexibilidad adecuada para las diferentes partes de la organización. Esta flexibilidad permitirá que se desarrollen procedimientos de gestión de riesgos personalizados para que se aborden las unidades organizacionales y/o las circunstancias específicas del cliente.
- **La cultura y los comportamientos de gestión de riesgos son importantes** La cultura y los comportamientos apropiados demostrados por todos los niveles del personal de la organización son críticos y deben integrarse como parte de la 'manera en que hacemos las cosas'. Esto se demostrará mediante comportamientos y creencias tales como:

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- comprender que una gestión de riesgos eficaz es vital para la sostenibilidad de la organización y respalda el logro de los objetivos comerciales
- usar conductas proactivas de gestión de riesgos
- garantizar la transparencia y claridad de los procedimientos, funciones y funciones de gestión de riesgos
- responsabilidades y responsabilidades
- fomentar y dar seguimiento activamente a la notificación de riesgos, incidentes y oportunidades
- garantizar que las estructuras de remuneración apoyen los comportamientos deseados (es decir, esto no debe desalentar la notificación de incidentes ni alentar la sobreinformación)
- fomentar activamente el aprendizaje y el crecimiento en madurez a partir de las experiencias de la organización y de otras organizaciones.

ISO 31000:2018 Gestión de riesgos

Estas directrices proporcionan una perspectiva global y general del propósito y los principios de la gestión de riesgos. Son aplicables a todos los niveles en cualquier tipo de organización. ISO 31000 establece que 'el propósito de la gestión de riesgos es la creación y protección de valor' y que la gestión de riesgos 'mejora el desempeño, fomenta la innovación y apoya el logro de los objetivos'.

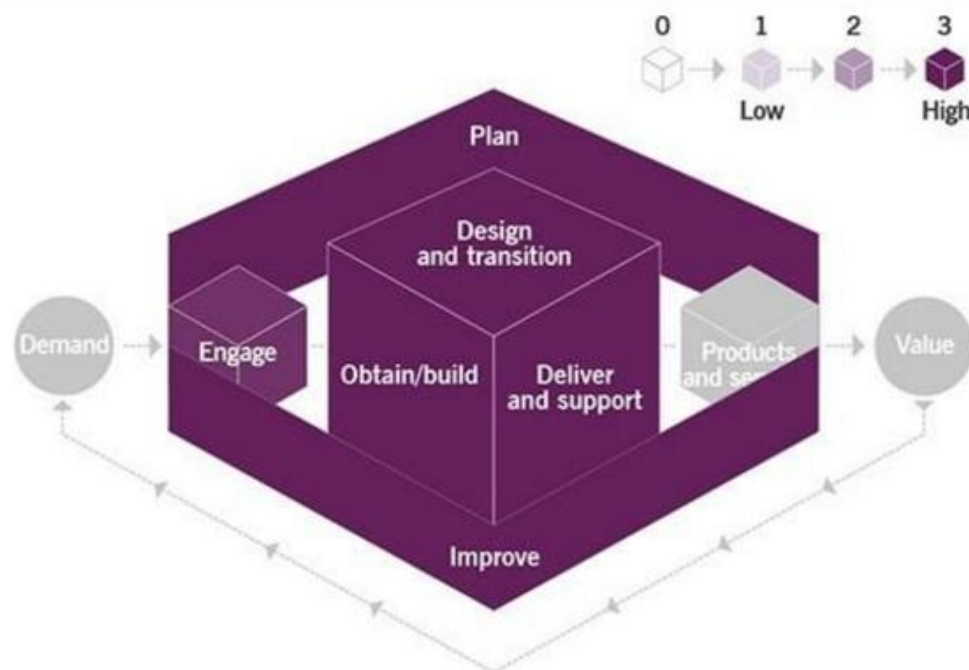


Figura 5.10 Mapa de calor de la contribución de la gestión de riesgos a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.10 muestra la contribución de la gestión de riesgos a la cadena de valor del servicio,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La gestión de riesgos del **plan** proporciona insumos esenciales para la estrategia y la planificación de la organización, con un enfoque en los riesgos que pueden impulsar la variabilidad de los resultados. Éstos incluyen:
 - cambios en la demanda y prioridades de los clientes • cambios legales y regulatorios • competidores
 - dependencias de proveedores y socios • cambios tecnológicos • requisitos conflictivos de las partes interesadas.
- **Mejorar** Todas las iniciativas de mejora deben ser evaluadas y controladas continuamente por la gestión de riesgos. La práctica establece una perspectiva importante para la priorización, planificación y revisión de mejoras. • **Involucrar** La práctica de gestión de riesgos ayuda a identificar a las partes interesadas clave y optimizar el compromiso en función de información como el apetito por el riesgo y los perfiles de riesgo.
- **Diseño y transición** Los productos y servicios deben diseñarse para abordar los riesgos prioritarios. Por ejemplo, deben ser escalables para admitir cambios en la demanda a lo largo del tiempo. Para la organización, los servicios nuevos o modificados conllevan diferentes niveles de riesgo que deben identificarse y evaluarse antes de aprobar el cambio. Si se aprueba, los riesgos deben gestionarse como parte del cambio, incluidos los lanzamientos, implementaciones y proyectos.
- **Obtener/construir** La gestión de riesgos debe informar las decisiones sobre la obtención o construcción de productos, servicios o componentes de servicio.
- **Entregar y respaldar** La gestión de riesgos ayuda a garantizar que la entrega continua de productos y servicios se mantenga al nivel acordado y que todos los eventos se gestionen de acuerdo con los riesgos que presentan.

5.1.11 Gestión financiera del servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión financiera de servicios es respaldar las estrategias y los planes de gestión de servicios de la organización al garantizar que los recursos financieros y las inversiones de la organización se utilicen de manera eficaz.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La gestión financiera del servicio apoya la toma de decisiones por parte del órgano de gobierno y la gestión de la organización con respecto a dónde asignar mejor los recursos financieros. Proporciona visibilidad de las actividades de presupuestación, costeo y contabilidad relacionadas con los productos y servicios. Para ser eficaz en el contexto de la SVS, esta práctica debe estar alineada con las políticas y prácticas de la organización para la gestión de cartera, gestión de proyectos y gestión de relaciones.

Las finanzas son el lenguaje común que permite a la organización comunicarse de manera efectiva con sus partes interesadas. La gestión financiera de servicios es responsable de gestionar el presupuesto, el costeo, la contabilidad y el cobro de las actividades de una organización, actuando tanto como proveedor de servicios como consumidor de servicios:

- **Presupuesto/costeo** Esta es una actividad enfocada en predecir y controlar la ingresos y gastos de dinero dentro de la organización. La presupuestación consiste en un ciclo de negociación periódica para establecer presupuestos y un seguimiento continuo de los presupuestos vigentes. Para lograr este objetivo, se enfoca en capturar la demanda de servicio pronosticada y real. Traduce esta demanda en costos operativos y de proyecto anticipados que se utilizan para establecer presupuestos y tarifas para garantizar la financiación adecuada de productos y servicios. La presupuestación basada en servicios busca comprender el presupuesto y establecer modelos de financiación basados en el costo total de proporcionar o consumir un servicio.
- **Contabilidad** Esta actividad permite a la organización contabilizar completamente la forma en que se gasta su dinero, lo que le permite comparar costos y gastos previstos versus reales (particularmente la capacidad de identificar el uso y los costos por cliente, servicio y actividad/centro de costos). Por lo general, involucra sistemas de contabilidad, incluidos libros mayores, planes de cuentas y diarios.
- **Cobro** Esta actividad es necesaria para facturar formalmente a los consumidores de servicios (generalmente externos) por los servicios que se les brindan. Es importante tener en cuenta que, si bien el cobro es una práctica opcional, todos los servicios requieren un modelo de financiación, porque todos los costos deben financiarse adecuadamente mediante un método acordado.

La Figura 5.11 muestra la contribución de la gestión financiera del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Plan** Los planes en todos los niveles necesitan financiamiento basado en información, incluida la financiera. La gestión financiera de servicios admite la planificación con presupuestos, informes, previsiones y otra información relevante.
- **Mejorar** Todas las mejoras deben priorizarse teniendo en cuenta el retorno de la inversión. La gestión financiera del servicio proporciona herramientas e información para la evaluación y priorización de mejoras.
- **Comprometerse** Las consideraciones financieras son importantes para establecer y mantener relaciones de servicio con consumidores, proveedores y socios de servicios. Para algunas partes interesadas (inversionistas, patrocinadores) el aspecto financiero de la relación es el

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

lo más importante. La práctica apoya esta actividad de la cadena de valor proporcionando información financiera.

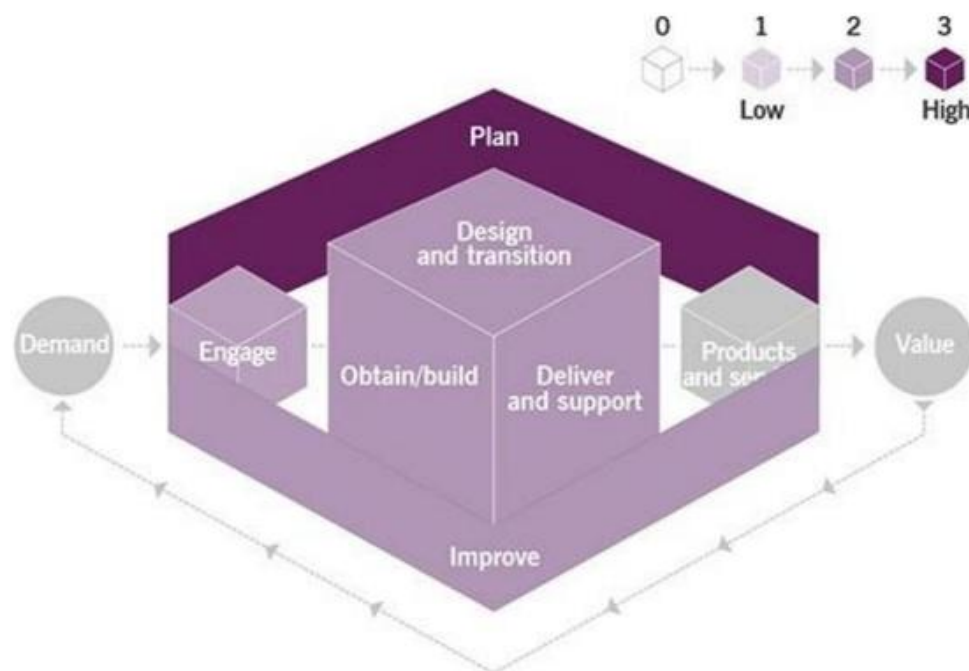


Figura 5.11 Mapa de calor de la contribución de la gestión financiera de servicios a las actividades de la cadena de valor

- La gestión financiera del servicio de **diseño y transición** ayuda a mantener esta actividad rentable al proporcionar los medios para la planificación y el control financieros. También asegura la transparencia de los costos de productos y servicios para el proveedor de servicios, contabilizando los gastos de diseño y transición.
- **Obtener/construir** La obtención de recursos de todo tipo se apoya en la elaboración de presupuestos (para garantizar una financiación suficiente) y la contabilidad (para garantizar la transparencia y la evaluación).
- **Entregar y apoyar** Los costos operativos continuos son una parte importante de los gastos de la organización. Para las organizaciones comerciales, las actividades continuas de prestación de servicios también son una fuente de ingresos. La gestión financiera del servicio ayuda a garantizar una comprensión suficiente de ambos. El cobro (si corresponde) respalda al proveedor de servicios y al consumidor de servicios en sus relaciones con la facturación y la generación de informes.

Evolución de la gestión financiera con las nuevas tecnologías

La gestión financiera se refiere a la gestión eficiente y eficaz del dinero de la manera más adecuada para lograr los objetivos financieros de la organización. Desde sus inicios, la disciplina de la gestión financiera ha pasado por varios grados de cambio, mejora e innovación. Un componente clave de este cambio ha sido la aparición de nuevas tecnologías.

Muchos desarrollos tecnológicos han impactado en la gestión financiera, pero las tres innovaciones clave son la introducción de una mayor cantidad de tecnologías digitales, blockchain y presupuestos y modelos de pago de TI.

Tecnologías digitales

Las principales instituciones financieras ahora están analizando y utilizando las últimas tecnologías, como la nube, big data, análisis e inteligencia artificial (IA) para obtener, o simplemente mantener, una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, las nuevas organizaciones financieras también están utilizando estas tecnologías e iniciando operaciones sin ninguna TI heredada, deuda técnica o procesos burocráticos, lo que significa que tienden a ser más ágiles.

Las organizaciones financieras están utilizando big data y análisis para obtener una visión más profunda y una comprensión de sus clientes. La cantidad de datos que se capturan es fenomenal y requiere potencia informática escalable para procesar los datos de manera eficiente y rentable. A cambio, esta comprensión más profunda del cliente está haciendo que las organizaciones financieras desarrollen productos y servicios nuevos e innovadores. Ahora se hace referencia a los datos como el "nuevo petróleo", ya que las organizaciones se esfuerzan por capturarlos, analizarlos y explotarlos.

cadena de bloques

Otra evolución en la gestión financiera está ocurriendo a través de una innovación específica llamada blockchain, nuevamente habilitada solo a través de servicios basados en la nube. Inicialmente, blockchain se desarrolló para permitir la gestión descentralizada de las criptomonedas, lo que permitía auditar y verificar las transacciones de forma automática y económica.

Las tecnologías de cadena de bloques se utilizan para administrar libros de contabilidad digitales públicos. Estos libros de contabilidad digitales registran transacciones en muchas computadoras distribuidas globalmente. La distribución de registros garantiza que cada registro no se pueda cambiar sin la alteración de todos los registros posteriores (también conocidos como bloques) y sin el consenso de todo el libro mayor distribuido (también llamado red).

Las instituciones financieras globales están investigando cómo esta tecnología de cadena de bloques puede brindarles una ventaja competitiva al optimizar las funciones administrativas y reducir las tasas de liquidación de las transacciones bancarias. Las nuevas organizaciones financieras están investigando blockchain para ofrecer funciones bancarias alternativas a una fracción del costo y los gastos generales de los bancos tradicionales.

Presupuestos de TI y modelos de pago

La aparición de nuevas tecnologías no solo ha afectado a las organizaciones financieras, sino también la forma en que cada organización administra sus servicios de TI desde una perspectiva financiera. Gran parte de la ola actual de tecnología

La evolución ha sido posible gracias a la computación en la nube, y es probable que esto continúe en el futuro previsible. Esto ha llevado a un cambio importante en la forma en que las organizaciones obtienen, financian y pagan los servicios de TI.

Tradicionalmente, los recursos de TI se obtenían mediante gastos de capital iniciales (CAPEX). Sin embargo, bajo el modelo de nube, la provisión de infraestructura de TI, plataformas y software se brinda 'como un servicio'. Este modelo generalmente utiliza mecanismos de cobro basados en suscripción o de pago por uso que se pagan con los gastos operativos (OPEX).

Otra área que ha visto cambios es el enfoque de la organización para establecer y administrar los presupuestos de TI. Se requieren presupuestos de TI flexibles para cubrir los costos de escalar los servicios basados en la nube de manera ágil y bajo demanda. Los presupuestos de TI fijos, a menudo pronosticados con meses de anticipación, tienen dificultades para dar cuenta de la escala de los recursos de TI de esta manera.

Las reglas de contratación dentro de las organizaciones también tienen que cambiar. Queda un lugar para proyectos y servicios de TI de precio fijo; sin embargo, los servicios digitales basados en la nube generalmente se venden bajo un modelo de precio variable, es decir, cuanto más usas y consumes, más pagas y viceversa. Por lo tanto, aquellas organizaciones que no hayan actualizado sus reglas de adquisición para permitirles comprar recursos de TI de precio variable se enfrentarán a una gran barrera de fabricación propia que les impedirá utilizar servicios digitales basados en la nube. Para ser lo más efectivas posible, las organizaciones deben actualizar sus políticas y educar a su personal para garantizar que puedan comprar TI bajo un modelo de precio variable.

5.1.12 Gestión de la estrategia



Mensaje clave

El propósito de la práctica de la gestión estratégica es formular las metas de la organización y adoptar los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esas metas. La gestión de la estrategia establece la dirección de la organización, enfoca el esfuerzo, define o aclara las prioridades de la organización y proporciona consistencia u orientación en respuesta al entorno.

El punto de partida para la gestión de la estrategia es comprender el contexto de la

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

organización y definir los resultados deseados. La estrategia de la organización establece criterios y mecanismos que ayudan a decidir cómo priorizar mejor los recursos, las capacidades y la inversión para lograr esos resultados, mientras que la práctica asegura que la estrategia se defina, acuerde, mantenga y logre.

Los objetivos de la gestión estratégica son:

- analizar el entorno en el que existe la organización para identificar oportunidades que beneficiarán a la organización.
- identificar las restricciones que podrían impedir el logro de los resultados comerciales y definir cómo se pueden eliminar esas restricciones o reducir sus efectos
- decidir y acordar la perspectiva y dirección de la organización con las partes interesadas pertinentes, incluida su visión, misión y principios
- establecer la perspectiva y la posición de la organización en relación con su clientes y competidores. Esto incluye definir qué servicios y productos se entregarán a qué espacios de mercado y cómo mantener la ventaja competitiva.
- garantizar que la estrategia se haya traducido en planes tácticos y operativos para cada unidad organizativa que se espera que cumpla con la estrategia
- garantizar que la estrategia se implemente mediante la ejecución de los planes estratégicos y la coordinación de esfuerzos en los niveles estratégico, táctico y operativo
- gestionar los cambios en las estrategias y documentos relacionados, asegurando que las estrategias se mantengan al día con los cambios en los entornos internos y externos y otros factores relevantes.

La gestión de la estrategia a menudo se considera responsabilidad de la alta dirección y del órgano de gobierno de una organización. Les permite establecer los objetivos de la organización, especificar cómo la organización cumplirá esos objetivos y priorizar las inversiones que se requieren para cumplirlos. Sin embargo, en el entorno complejo y cambiante de hoy en día, las prácticas estratégicas tradicionales, basadas en una deliberación cuidadosa, una investigación exhaustiva y la planificación de escenarios, también están evolucionando. La estrategia se está volviendo más fluida y hay un mayor enfoque en establecer el propósito y los principios esenciales de una organización, que pueden servir como guía para todas sus acciones, incluso cuando las circunstancias cambian. Por ejemplo, un proceso de estrategia Lean se puede utilizar para equilibrar los extremos de una planificación rígida y una experimentación descontrolada. La estrategia proporciona la dirección general y la alineación de la organización, sirviendo como una pantalla por la que deben pasar las ideas innovadoras y como una base para evaluar el éxito de la SVS. Alienta a los empleados a ser creativos, al tiempo que garantiza que estén en armonía con la organización y persigan solo oportunidades valiosas.

La estrategia debe permitir la creación de valor para la organización. Un buen modelo de negocio describe los medios para cumplir los objetivos de una organización. La estrategia de la organización debe incluir alguna forma de hacer que sus servicios y productos sean únicos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

valioso para sus clientes; por lo tanto, debe definir el enfoque de la organización para entregar un mejor valor. La necesidad de una estrategia no se limita a organizaciones más grandes; es igual de importante para los más pequeños, ya que les permite tener una perspectiva, posicionamiento y planes claros para garantizar que sigan siendo relevantes para sus clientes.

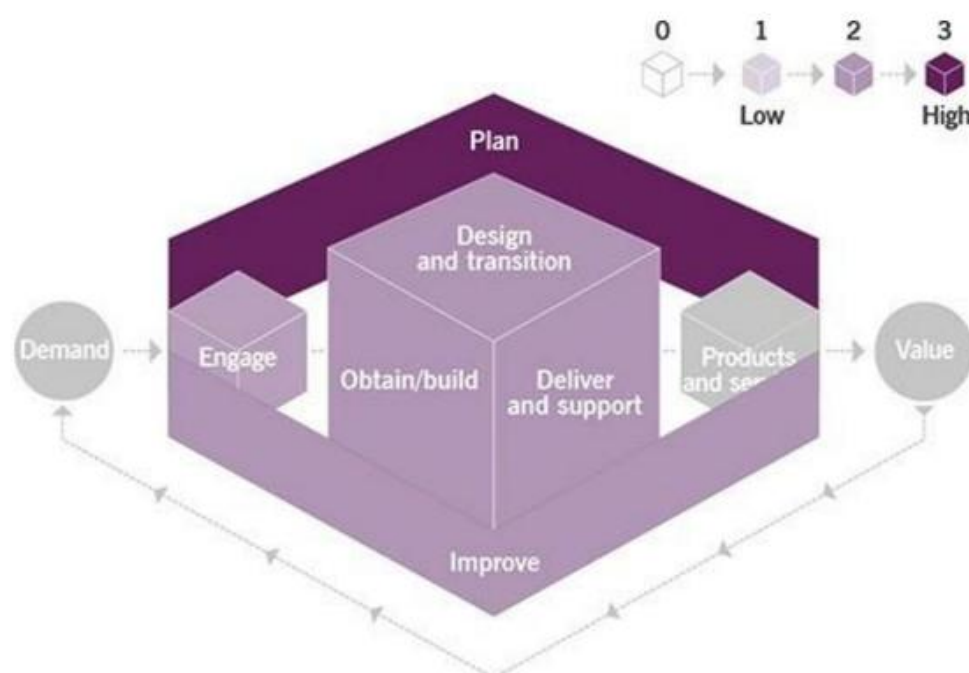
Los clientes quieren soluciones que superen las barreras de rendimiento y logren resultados de mayor calidad con un aumento mínimo o nulo del costo. Estas soluciones suelen estar disponibles a través de productos y servicios innovadores. La estrategia debe equilibrar la necesidad de la organización de brindar operaciones eficientes y efectivas con innovación y actividades enfocadas en el futuro.

El valor de los productos y servicios desde la perspectiva del cliente o de la organización puede cambiar con el tiempo debido a condiciones cambiantes, eventos u otros factores fuera del control de la organización. La gestión de la estrategia asegura un enfoque cuidadosamente considerado para las relaciones de la organización con los clientes, así como la agilidad y la resiliencia al tratar con las variaciones en el valor que definen esas relaciones.

Una estrategia de alto rendimiento es aquella que permite a una organización superar constantemente a las alternativas de la competencia a lo largo del tiempo, a lo largo de los ciclos comerciales, durante las interrupciones de la industria y cuando ocurren cambios en el liderazgo. Debe centrarse en lo que debe hacerse en toda la organización para facilitar la creación de valor.

La Figura 5.12 muestra la contribución de la gestión de estrategias a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La gestión de la estrategia del **plan** asegura que la estrategia de la organización ha sido traducido en planes tácticos y operativos para cada unidad organizativa que se espera que cumpla con la estrategia.



Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Figura 5.12 Mapa de calor de la contribución de la gestión estratégica a las actividades de la cadena de valor

- **Mejorar** la gestión de la estrategia proporciona la estrategia y los objetivos que se utilizarán para priorizar y evaluar las mejoras.
- **Participar** Cuando la organización identifica oportunidades o demandas, las decisiones sobre cómo priorizarlas se basan en la estrategia de la organización más la evaluación de riesgos y la disponibilidad de recursos.
- **Diseño y transición, obtener/construir y entregar y apoyar la estrategia**

la gerencia asegura que la estrategia se implemente a través de la ejecución de los planes estratégicos en coordinación con estas actividades. También proporciona retroalimentación para permitir la medición y evaluación de productos y servicios durante el diseño y la transición.

5.1.13 Gestión de proveedores



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de proveedores es garantizar que los proveedores de la organización y su desempeño se gestionen adecuadamente para respaldar la provisión continua de productos y servicios de calidad. Esto incluye crear relaciones más estrechas y colaborativas con proveedores clave para descubrir y obtener nuevos valores y reducir el riesgo de fracaso.

Las actividades que son fundamentales para la práctica incluyen:

- **Crear un único punto de visibilidad y control para garantizar la consistencia**. Esto debe ser para todos los productos, servicios, componentes de servicio y procedimientos proporcionados u operados por proveedores internos y externos, incluidos los clientes que actúan como proveedores.
- **Mantener una estrategia de proveedor, política e información de gestión de contratos.** • **Negociar y acordar contratos y acuerdos**. Los acuerdos deben estar alineados con las necesidades comerciales y los objetivos del servicio. Los contratos con proveedores externos pueden necesitar ser negociados o acordados a través de las funciones legales, de adquisiciones, comerciales o de contratos de la organización. Para un proveedor interno tendrá que haber un acuerdo interno.
- **Administrar relaciones y contratos con proveedores internos y externos** Esto debe hacerse al planificar, diseñar, construir, orquestar, hacer la transición,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

y operar productos y servicios, trabajando en estrecha colaboración con la gestión de adquisiciones y desempeño.

- **Gestión del desempeño de los proveedores** El desempeño de los proveedores debe monitorearse para garantizar que cumplan con los términos, condiciones y objetivos de sus contratos y acuerdos, al mismo tiempo que se busca aumentar la relación calidad-precio obtenida de los proveedores y los productos/servicios que brindan.

5.1.13.1 Abastecimiento, estrategia de proveedores y relaciones

La estrategia de proveedores, a veces denominada estrategia de abastecimiento, define el plan de la organización sobre cómo aprovechará la contribución de los proveedores en el logro de su estrategia general de gestión de servicios.

Algunas organizaciones pueden adoptar una estrategia que dicte el uso de proveedores solo en circunstancias muy específicas y limitadas, mientras que otra organización puede optar por hacer un uso extensivo de proveedores en la provisión de productos y servicios. Una estrategia de abastecimiento exitosa requiere una comprensión profunda de los objetivos de una organización, los recursos necesarios para entregar esa estrategia, los factores ambientales (por ejemplo, de mercado) y los riesgos asociados con la implementación de enfoques específicos.

Existen diferentes tipos de relación de proveedor entre una organización y sus proveedores que deben considerarse como parte de la estrategia de abastecimiento de la organización.

Éstos incluyen:

- **Insourcing** Los productos o servicios son desarrollados y/o entregados internamente por la organización.
- **Subcontratación** El proceso de hacer que proveedores externos proporcionen productos y servicios que antes se proporcionaban internamente. La externalización implica la sustitución, es decir, la sustitución de la capacidad interna por la del proveedor.
- **Fuente única o asociación** Adquisición de un producto o servicio de una proveedor. Puede ser un único proveedor que suministre todos los servicios directamente o un integrador de servicios externo que gestione las relaciones con todos los proveedores e integre sus servicios en nombre de la organización. Estas relaciones cercanas (y la interdependencia mutua que crean) fomentan la alta calidad, la confiabilidad, los plazos de entrega cortos y la acción cooperativa.
- **Adquisición de múltiples proveedores** de un producto o servicio de más de un proveedor independiente. Estos productos y servicios se pueden combinar para formar nuevos servicios que la organización puede brindar a los clientes internos y externos. A medida que las organizaciones se enfocan más en una mayor especialización y compartimentación de las capacidades para aumentar la agilidad, la contratación múltiple es cada vez más una opción preferida. Tradicionalmente, las organizaciones han administrado estos proveedores por separado en diferentes partes de la organización, pero hay un movimiento hacia el desarrollo de una capacidad de integración de servicios internos o la selección de un integrador de servicios externo.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Los proveedores individuales pueden proporcionar servicios y productos de apoyo que, de forma independiente, tienen un papel relativamente menor y bastante indirecto en la generación de valor, pero que colectivamente hacen una contribución mucho más directa e importante a esto ya la implementación de la estrategia de la organización.

5.1.13.2 Evaluación y selección de proveedores

La organización debería evaluar y seleccionar proveedores en base a:

- **Importancia e impacto** El valor del servicio para el negocio, proporcionado por el proveedor
- **Riesgo** Los riesgos asociados con el uso del servicio
- **Costos** El costo del servicio y su provisión.

Otros factores importantes en la evaluación y selección de proveedores incluyen la voluntad o la viabilidad de un proveedor para personalizar sus ofertas o trabajar en cooperación en un entorno de múltiples proveedores; el nivel de influencia de la organización o integrador de servicios en el desempeño del proveedor; y el grado de dependencia de un proveedor de otros proveedores.

5.1.13.3 Actividades

Las actividades de la práctica de gestión de proveedores incluyen:

- **Planificación de proveedores** El propósito de esta actividad es comprender los requisitos de servicio nuevos o modificados y revisar la documentación empresarial relevante para desarrollar una estrategia de abastecimiento y un plan de gestión de proveedores, trabajando en conjunto con otras prácticas como análisis comercial, gestión de cartera, diseño de servicio y nivel de servicio. administración.
- **Evaluación de proveedores y contratos** El propósito de esta actividad es identificar, evaluar y seleccionar proveedores para la entrega de servicios comerciales nuevos o modificados.
- **Negociación de proveedores y contratos** El objeto de esta actividad es desarrollar, negociar, revisar, actualizar, finalizar y adjudicar contratos con proveedores. El fracaso de las negociaciones dará lugar a un nuevo contrato, un contrato actualizado o la rescisión del contrato.
- **Categorización de proveedores** Este procedimiento tiene como objetivo la categorización de proveedores de forma periódica y posterior a la adjudicación de contratos nuevos o actualizados. Las categorías comúnmente utilizadas incluyen proveedores estratégicos, tácticos y de productos básicos.
- **Gestión de proveedores y contratos** El propósito de esta actividad es asegurar que la organización obtenga valor por dinero y la entrega del desempeño acordado del proveedor contra el contrato y los objetivos.
- **Gestión de la garantía** El objetivo de esta actividad es gestionar la garantía

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

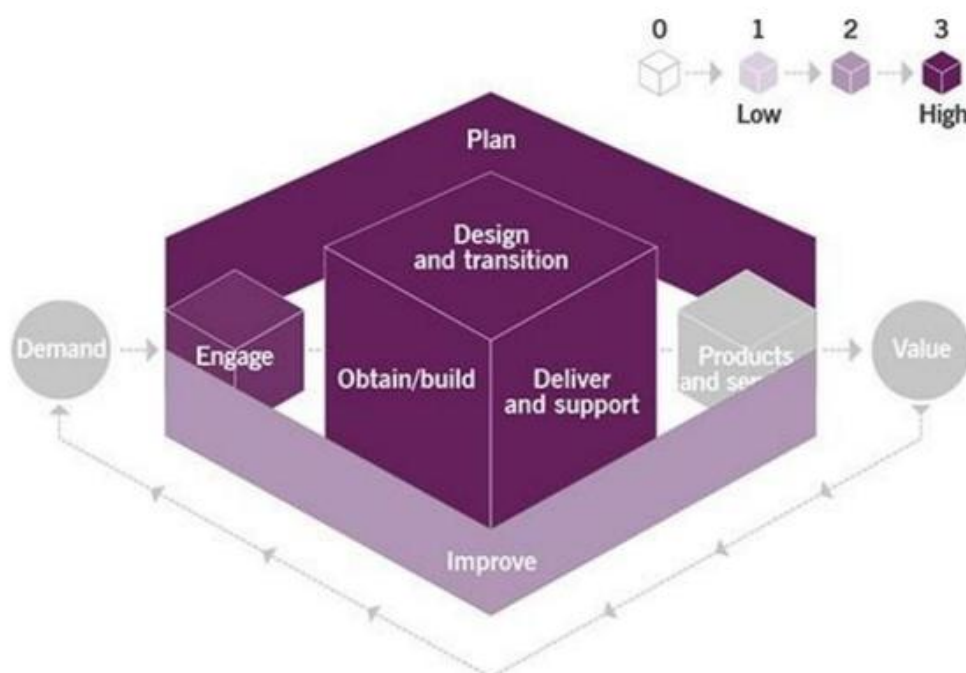
requisitos o cláusulas y hacer reclamos de garantía cuando surja un problema de garantía, junto con la gestión del desempeño. • **Gestión del desempeño** Esta actividad incluye la configuración y

seguimiento de las medidas operativas que se han acordado mutuamente con los proveedores internos y externos. Se centra en las medidas clave, que luego se pueden consolidar en un cuadro de mando del proveedor. El seguimiento permitirá la identificación de problemas sistémicos y oportunidades de mejora y proporcionará una base para la presentación de informes.

- **Renovación y/o terminación** de contratos Este procedimiento tiene como objetivo gestionar las renovaciones y terminaciones de contratos, las cuales son provocadas por revisiones específicas o periódicas del desempeño de los proveedores.

5.1.13.4 Integración de servicios

La integración de servicios es responsable de coordinar u orquestar a todos los proveedores involucrados en el desarrollo y entrega de productos y servicios. Se centra en la prestación de servicios de extremo a extremo, asegurando el control de todas las interfaces y resultados de los proveedores y facilitando la colaboración entre proveedores. Una organización puede desempeñar la función de integrador de servicios por sí misma o utilizar un integrador de servicios de terceros. Es posible desarrollar un modelo híbrido, donde la organización es responsable de parte de la función de integración de servicios y aumenta esa capacidad con la de un integrador de servicios externo. La función de integración de servicios también puede ser operada por un proveedor principal. El integrador de servicios también es responsable del aseguramiento; esto incluye la gestión del desempeño y la presentación de informes, la definición de roles y responsabilidades, el mantenimiento de relaciones entre todas las partes y la dirección de foros regulares y comités directivos para abordar problemas, acordar prioridades y tomar decisiones.



Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Figura 5.13 Mapa de calor de la contribución de la gestión de proveedores a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.13 muestra la contribución de la gestión de proveedores a la cadena de valor del servicio, estando la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La gestión de proveedores del **plan** proporciona el plan y la estrategia de abastecimiento aprobados por la organización. • **Mejorar** La práctica identifica oportunidades de mejora con los proveedores existentes, participa en la selección de nuevos proveedores y proporciona una gestión continua del desempeño de los proveedores.
- La gerencia de **Involucrar** a los proveedores es responsable de comprometerse con todos los proveedores y de la evaluación y selección de proveedores; para negociar y concertar contratos y convenios; y para la gestión continua de las relaciones con los proveedores.
- **Diseño y transición** La gestión de proveedores es responsable de definir requisitos para contratos y acuerdos relacionados con productos o servicios nuevos o modificados, en consonancia con las necesidades de la organización y los objetivos de servicio. • **Obtener/construir**

Gestión de proveedores apoya la adquisición u obtención de productos, servicios y componentes de servicios de terceros.

- **Entregar y respaldar** el desempeño del Proveedor para servicios en vivo es administrado por esta práctica para garantizar que los proveedores cumplan con los términos, condiciones y objetivos de sus contratos y acuerdos.

La historia de ITIL: la gestión de proveedores de Axle



Marco: Me han asignado la función de gestión de proveedores en Axle. Esto significa que administraré los foros de gobierno mensuales con nuestros proveedores para realizar un seguimiento del rendimiento de su servicio, tal como se describe en sus acuerdos de nivel de servicio. Me aseguraré de que las obligaciones contractuales de nuestros proveedores estén en línea con los resultados comerciales de Axle Car Hire.



Radhika: Por ejemplo, prometemos a nuestros clientes que los autos siempre estarán limpios. Solíamos limpiar nuestros autos semanalmente, pero para cumplir con la nueva promesa de servicio, Limpieza de Craig limpiará los autos cada vez que se devuelvan al lote.



Henri: Los servicios de Axle dependen de múltiples socios y proveedores. Trabajamos con concesionarios y fabricantes de automóviles, fabricantes de neumáticos, limpiadores y proveedores de asistencia en carretera. También contamos con agentes de Axle que promocionan nuestras ofertas y socios en un programa de fidelización que brindan sus servicios a nuestros clientes en condiciones especiales.

Radhika: También utilizamos los servicios de muchos socios y proveedores para nuestros sistemas de TI. Esto respalda el trabajo de Axle en muchos niveles, desde el acceso a Internet hasta

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



desarrollo de software.



Marco: Una mayor digitalización en Axle significa más oportunidades para incorporar TI en nuestras ofertas de servicios. La aplicación Axle permite reservar y pagar el alquiler de coches a través de dispositivos personales. El sistema Axle Aware está instalado en todos los automóviles y cuenta con el respaldo de TI y nuestros socios. El mantenimiento de la flota se planifica en función del historial de alquiler de nuestros vehículos y está controlado por nuestros sistemas informáticos.



Henri: Debido a esto, el negocio de Axle ahora depende en gran medida de los proveedores de TI y de otros proveedores. Integrar y coordinar estos servicios es parte de la gestión de proveedores. Esperamos que nuestros proveedores proporcionen un nivel constante de calidad para Axle y nuestros clientes.

5.1.14 Gestión de la fuerza laboral y del talento



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la fuerza laboral y el talento es garantizar que la organización cuente con las personas adecuadas con las habilidades y los conocimientos apropiados y en las funciones correctas para respaldar sus objetivos comerciales. La práctica cubre un amplio conjunto de actividades centradas en comprometerse con éxito con los empleados y los recursos humanos de la organización, incluida la planificación, la contratación, la incorporación, el aprendizaje y el desarrollo, la medición del desempeño y la planificación de la sucesión.

La gestión de la fuerza laboral y el talento juega un papel fundamental en el establecimiento de la velocidad organizacional al ayudar a las organizaciones a comprender y pronosticar de manera proactiva la demanda futura de servicios. También garantiza que las personas adecuadas con las competencias necesarias estén disponibles en el momento adecuado para prestar los servicios requeridos.

El logro de este objetivo reduce los retrasos, mejora la calidad, evita el retrabajo causado por defectos y reduce el tiempo de espera al tiempo que cierra las brechas de conocimientos y habilidades. A medida que las organizaciones transforman sus prácticas y capacidades organizacionales y de automatización para respaldar la economía digital y mejorar la velocidad de comercialización, contar con el talento adecuado se vuelve fundamental.

La gestión de la fuerza laboral y el talento permite a las organizaciones, líderes y gerentes

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

enfóquese en crear una estrategia de personas efectiva y procesable, y en ejecutar esa estrategia en varios niveles dentro de la organización. Una buena estrategia debe respaldar la identificación de roles y conocimientos asociados, así como las habilidades y actitudes necesarias para mantener una organización funcionando día a día. También debe abordar las tecnologías emergentes y las capacidades de liderazgo y cambio organizacional requeridas para posicionar a la organización para el crecimiento futuro.

La idea de administrar y desarrollar la fuerza laboral y el talento de una organización no es nueva. Sin embargo, con el aumento del uso de proveedores externos y la rápida adopción de la automatización para el trabajo repetible, los roles tradicionales están cambiando drásticamente. Debido a esto, la gestión de la fuerza laboral y el talento debe ser responsabilidad de los líderes y gerentes en todos los niveles de la organización.



Definiciones

- **Velocidad organizacional** La velocidad, eficacia y eficiencia con la que opera una organización. La velocidad organizacional influye en el tiempo de comercialización, la calidad, la seguridad, los costos y los riesgos.
- **Competencias** La combinación de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes observables y medibles que contribuyen a mejorar el desempeño de los empleados y, en última instancia, dan como resultado el éxito de la organización.
- **Habilidades** Una competencia desarrollada o destreza en pensamiento, verbal comunicación o acción física.
- **Habilidad** La facultad o aptitud para realizar actividades físicas o mentales relacionadas con una profesión u oficio.
- **Conocimiento** La comprensión de hechos o información adquirida por una persona a través de la experiencia o la educación; la comprensión teórica o práctica de un tema.
- **Actitud** Un conjunto de emociones, creencias y comportamientos hacia un objeto, persona, cosa o evento en particular.

5.1.14.1 Actividades de gestión de personal y talento

Las actividades de esta práctica cubren una amplia gama de áreas y son realizadas por una variedad de roles para propósitos específicos, que incluyen:

- **Planificación de la fuerza laboral** Traducir la estrategia y los objetivos de la organización en capacidades organizacionales deseadas y luego en competencias y roles.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Reclutamiento** La adquisición de nuevos empleados y contratistas para llenar los vacíos identificados relacionados con las capacidades deseadas.
- **Medición del desempeño** La entrega de mediciones y evaluaciones periódicas del desempeño frente a roles de trabajo establecidos en función de competencias predefinidas.
- **Desarrollo personal** El uso que hace un empleado de los roles de trabajo publicados y los marcos de competencia para planificar de manera proactiva el crecimiento y el avance personal.
- **Aprendizaje y desarrollo** Educación dirigida y oportunidades de aprendizaje experiencial usando varios métodos formales y no formales.
- **Tutoría y planificación** de la sucesión Actividades formales de tutoría, participación y planificación de la sucesión proporcionadas por el liderazgo.

La Figura 5.14 presenta las actividades de gestión de la fuerza laboral y del talento.



Figura 5.14 Actividades de gestión de personal y talento

La Figura 5.15 muestra la contribución de la gestión de la fuerza laboral y el talento a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor; sin embargo, es un enfoque principal de las actividades de planificación y mejora:

- **Planificar** la planificación de la fuerza laboral es un resultado específico de esta actividad de la cadena de valor, como el liderazgo y la gerencia evalúan sus capacidades organizacionales actuales en relación con los requisitos futuros para los recursos de la organización, así como los productos y servicios definidos dentro de la cartera de servicios.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Mejorar** Todas las mejoras requieren de personas suficientemente capacitadas y motivadas. los la práctica de gestión de la fuerza laboral y del talento garantiza la comprensión y el cumplimiento de estos requisitos.
- **Engage** Workforce y la gestión del talento está estrechamente vinculada a esta actividad de la cadena de valor. Funciona con prácticas como la gestión de relaciones, la gestión de solicitudes de servicio y la mesa de servicio para comprender y pronosticar los requisitos cambiantes de la demanda de servicios, y cómo esto afectará y dirigirá las actividades de planificación de la fuerza laboral y gestión del talento.
- **Diseño y transición** La gestión del talento es importante para esta actividad de la cadena de valor. Se presta especial atención a los conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con los sistemas y el pensamiento de diseño.
- **Obtener/crear** La gestión del talento se centra específicamente en el conocimiento, las habilidades y las capacidades relacionadas con la colaboración, el enfoque en el cliente, la calidad, la velocidad y la gestión de costes.
- **Entregar y apoyar** El enfoque específico de la gestión del talento se otorga al conocimiento, las habilidades y las capacidades relacionadas con el servicio al cliente, la gestión del desempeño y las interacciones y relaciones con los clientes.

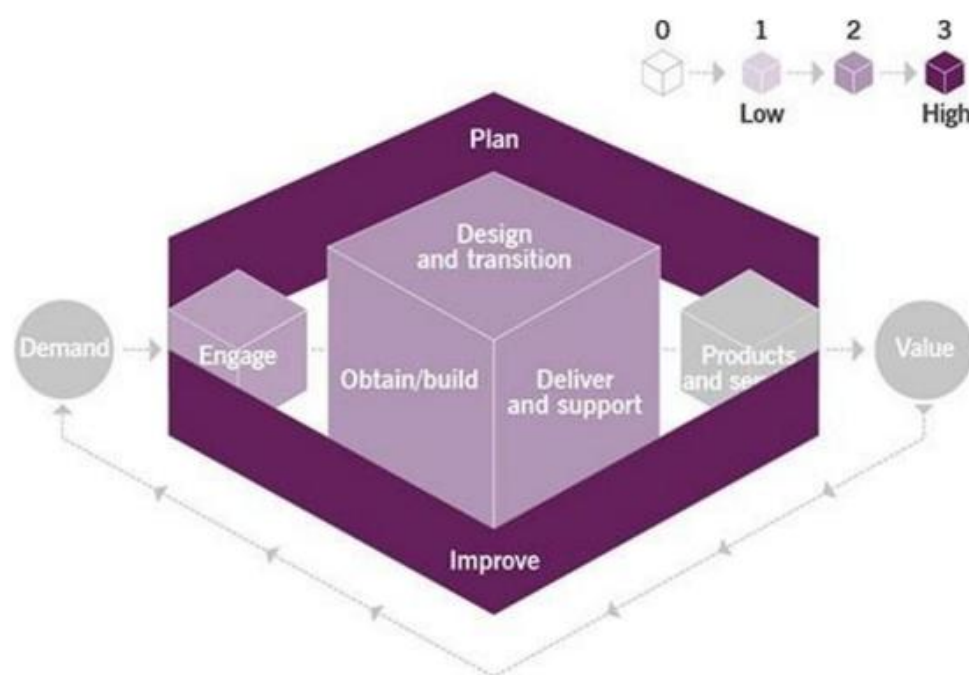


Figura 5.15 Mapa de calor de la contribución de la fuerza laboral y la gestión del talento a las actividades de la cadena de valor

5.2 Prácticas de gestión de servicios

5.2.1 Gestión de disponibilidad

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la disponibilidad es garantizar que los servicios brinden niveles de disponibilidad acordados para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.



Definición: Disponibilidad

La capacidad de un servicio de TI u otro elemento de configuración para realizar su función acordada cuando sea necesario.

Las actividades de gestión de la disponibilidad incluyen:

- negociar y acordar objetivos alcanzables de disponibilidad
 - diseñar infraestructura y aplicaciones que puedan brindar la disponibilidad requerida niveles
 - garantizar que los servicios y componentes puedan recopilar los datos necesarios para medir la disponibilidad •
- monitorear, analizar e informar sobre la disponibilidad
- Planificación de mejoras a la disponibilidad.

En los términos más simples, la disponibilidad de un servicio depende de la frecuencia con la que falla el servicio y de la rapidez con la que se recupera después de una falla. Estos a menudo se expresan como tiempo medio entre fallas (MTBF) y tiempo medio para restaurar el servicio (MTRS):

- MTBF mide la frecuencia con la que falla el servicio. Por ejemplo, un servicio con un MTBF de cuatro semanas falla, en promedio, 13 veces al año.
- MTRS mide qué tan rápido se restablece el servicio después de una falla. Por ejemplo, un servicio con un MTRS de cuatro horas, en promedio, se recuperará por completo de una falla en cuatro horas. Esto no significa que el servicio siempre se restablecerá en cuatro horas, ya que MTRS es un promedio de muchos incidentes.

Los servicios más antiguos a menudo se diseñaron con un MTBF muy alto, por lo que fallarían con poca frecuencia. Más recientemente, ha habido un cambio hacia la optimización del diseño del servicio para minimizar el MTRS, de modo que los servicios se puedan recuperar muy rápidamente. lo mas

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Una forma eficaz de hacerlo es diseñar soluciones anti-frágil, que se recuperan de forma automática y muy rápida, prácticamente sin impacto en el negocio. Para algunos servicios, incluso una falla muy breve puede ser catastrófica, y para estos es más importante concentrarse en aumentar el MTBF.

La forma en que se define la disponibilidad debe ser adecuada para cada servicio. Es importante comprender las opiniones de los usuarios y clientes sobre la disponibilidad y definir métricas, informes y paneles apropiados. Muchas organizaciones calculan el porcentaje de disponibilidad en función de MTBF y MTRS, pero estas cifras porcentuales rara vez coinciden con la experiencia de los clientes y no son adecuadas para la mayoría de los servicios.

Otras cosas que deben ser consideradas incluyen:

- qué funciones comerciales vitales se ven afectadas por diferentes fallas de aplicaciones
- en qué punto el rendimiento lento es tan malo que el servicio es efectivamente inutilizable
- cuándo debe estar disponible el servicio y cuándo puede el proveedor del servicio realizar actividades de mantenimiento.

Las medidas que funcionan bien para algunos servicios incluyen:

- **Minutos de interrupción del usuario** Se calcula multiplicando la duración del incidente por la cantidad de usuarios afectados, o sumando la cantidad de minutos afectados por cada usuario.
Esto funciona bien para los servicios que respaldan directamente la productividad del usuario; por ejemplo, un servicio de correo electrónico.
- **Número de transacciones perdidas** Calculado restando el número de transacciones del número que se espera que hayan ocurrido durante el período de tiempo.
Esto funciona bien para los servicios que admiten procesos comerciales basados en transacciones, como el soporte de fabricación.
- **Valor empresarial perdido** Calculado midiendo cómo la productividad empresarial se vio afectada por las fallas de los servicios de soporte. Esto es fácil de entender para los clientes y puede ser útil para planificar la inversión en una mejor disponibilidad.
Sin embargo, puede ser difícil identificar qué pérdida de valor comercial fue causada por fallas en el servicio de TI y cuál tuvo otras causas.
- **Satisfacción del usuario** La disponibilidad del servicio es una de las características más importantes y visibles de los servicios, y tiene una gran influencia en la satisfacción del usuario. Es importante asegurarse de que los usuarios estén satisfechos con la disponibilidad del servicio además de cumplir con los objetivos de disponibilidad acordados formalmente.

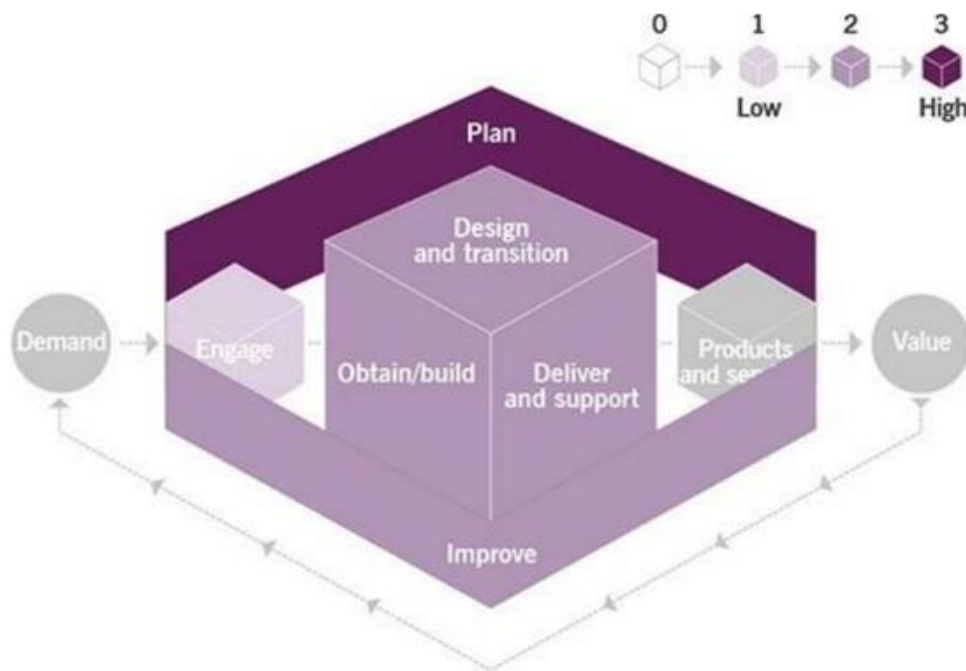


Figura 5.16 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la disponibilidad a las actividades de la cadena de valor

La mayoría de las organizaciones no cuentan con personal dedicado a la gestión de la disponibilidad. Las actividades necesarias a menudo se distribuyen por toda la organización. Algunas organizaciones incluyen actividades de gestión de la disponibilidad como parte de la gestión de riesgos, mientras que otras las combinan con la gestión de la continuidad del servicio o con la gestión de la capacidad y el rendimiento. Algunas organizaciones tienen ingenieros de confiabilidad del sitio (SRE) que administran y mejoran la disponibilidad de productos o servicios específicos.

Se necesita un proceso para la prueba periódica de los mecanismos de conmutación por error y recuperación. Muchas organizaciones también tienen un proceso para calcular y reportar métricas de disponibilidad; sin embargo, la gestión de la disponibilidad se basa tanto en la cultura, la experiencia y el conocimiento como en el seguimiento de los procedimientos.

La Figura 5.16 muestra la contribución de la gestión de la disponibilidad a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- La gestión de la disponibilidad del **plan** debe tenerse en cuenta en las decisiones de la cartera de servicios. y al establecer metas y dirección para servicios y prácticas.
- **Mejorar** Al planificar y realizar mejoras, la gestión de la disponibilidad garantiza que los servicios no se degraden.
- Los requisitos de disponibilidad de **Engage** para los servicios nuevos y modificados deben ser entendido y capturado.
- **Diseño y transición** Los servicios nuevos y modificados deben diseñarse para cumplir Los objetivos de disponibilidad y las pruebas de los controles de disponibilidad son necesarios durante la transición.
- **Obtener/construir** La disponibilidad es una consideración al construir componentes u obtenerlos de terceros.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Entregar y brindar soporte** Esta actividad incluye la medición de la disponibilidad y la reacción a eventos que podrían afectar la capacidad de cumplir con los objetivos de disponibilidad.

5.2.2 Análisis empresarial



Mensaje clave

El propósito de la práctica de análisis de negocios es analizar un negocio o algún elemento del mismo, definir sus necesidades asociadas y recomendar soluciones para abordar estas necesidades y/o resolver un problema de negocios, lo que debe facilitar la creación de valor para las partes interesadas. El análisis empresarial permite que una organización comunique sus necesidades de manera significativa, exprese la justificación del cambio y diseñe y describa soluciones que permitan la creación de valor en consonancia con los objetivos de la organización.

El análisis y las soluciones deben abordarse de una manera holística que incluya la consideración de los procesos, el cambio organizacional, la tecnología, la información, las políticas y la planificación estratégica. El trabajo de análisis de negocios lo realizan principalmente los analistas de negocios (BA), aunque otros pueden contribuir.

En TI, las prácticas de análisis de negocios se aplican con frecuencia en proyectos de desarrollo de software, pero también son apropiadas para arquitecturas de nivel superior, servicios y el sistema de valor del servicio (SVS) de la organización en general. Restringir la aplicación del análisis empresarial únicamente al desarrollo de software es correr el riesgo de desarrollar soluciones incompletas.

Las actividades clave asociadas con el análisis de negocios son:

- analizar sistemas comerciales, procesos comerciales, servicios o arquitecturas en el cambiante contexto interno y externo
- identificar y priorizar partes de la SVS, productos y servicios que requieren mejoras, así como oportunidades de innovación
- evaluar y proponer acciones que se pueden tomar para crear el deseado mejora. Las acciones pueden incluir no solo cambios en el sistema de TI, sino también cambios en los procesos, alteraciones en la estructura organizativa y desarrollo del personal.
- documentar los requisitos comerciales para los servicios de apoyo para permitir las mejoras deseadas
- recomendar soluciones tras el análisis de los requisitos recopilados y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

validándolos con las partes interesadas.

Los requisitos comerciales pueden centrarse en la utilidad o en la garantía.



Definiciones

- **Requisitos de garantía** Normalmente, los requisitos no funcionales se capturan como entradas de las partes interesadas clave y otras prácticas. Las organizaciones deben aspirar a gestionar una biblioteca de criterios de aceptación de garantía predefinidos para su uso en prácticas como la gestión de proyectos y el desarrollo y la gestión de software.
- **Requisitos de utilidad** Requisitos funcionales que han sido definidos por el cliente y son exclusivos de un producto específico.

El análisis empresarial debe garantizar el logro más eficiente y completo de estas actividades, pero no cometer el error de análisis sin intención de acción posterior. Una organización no debe intentar analizar un problema con tanta profundidad o durante tanto tiempo que no se pueda lograr una solución oportuna, o tratar de resolver todos los problemas con una iniciativa única y masiva que no facilita la creación de valor en el tiempo suficiente para ser de utilidad práctica. Los procesos asociados con esta práctica deben protegerse contra estos errores.

El alcance del trabajo para la práctica de análisis comercial incluye el uso y la evaluación de la información de las operaciones y el soporte para generar conocimiento sobre cómo se están desempeñando los servicios y las prácticas en el entorno real. Este conocimiento no solo ayudará a identificar áreas de mejora en el diseño del servicio actual, sino que también revelará lecciones aprendidas que mejorarán los diseños futuros.

El papel del análisis de negocios puede definirse de manera diferente de una organización a otra, pero es una disciplina reconocida con un conjunto específico de habilidades. El análisis comercial requiere no solo pensamiento crítico y evaluación, sino también habilidades de escucha, comunicación y facilitación, la capacidad de analizar y documentar procesos comerciales y casos de uso, y realizar análisis y modelado de datos.

Cuando el sistema o servicio que se analiza cruza muchos límites organizacionales, es importante que las diversas unidades de negocios involucradas adopten una relación de socios para garantizar un análisis holístico y una propuesta de solución integral. Si se necesitan compromisos de una o más de estas unidades, una relación de colaboración similar a la de un socio facilitará una solución que proporcionará valor para todas las partes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Sin la información correcta, el análisis de negocios no puede tener éxito y, para ser efectivo, necesita tener acceso a toda la información relacionada con el área bajo análisis. Para los procesos comerciales, por ejemplo, los analistas comerciales necesitarán acceso a toda la documentación del proceso, incluidos los flujos de proceso, los procedimientos y las instrucciones de trabajo, las políticas y las métricas del proceso. Es posible que deban entrevistar no solo a la persona responsable del proceso comercial, sino también a quienes participan en cada parte del proceso para compilar una visión clara del proceso y los problemas relacionados.

Las tecnologías desplegadas suelen incluir cualquier sistema que la organización utilice para recopilar y documentar requisitos, así como sistemas de gestión de proyectos y herramientas de generación de informes para recopilar y procesar datos e información para su análisis.

Otras tecnologías que pueden ser de ayuda cuando se presentan los resultados del análisis son las herramientas de mapeo y modelado visual y las características de muchas de las suites típicas de productividad de oficina, como hojas de cálculo, software de presentación y procesamiento de textos.

Como ocurre con todas las prácticas, el análisis empresarial no puede garantizar soluciones satisfactorias de forma aislada. Por ejemplo, las prácticas de gestión de estrategias brindan una guía de alto nivel para el análisis comercial, que luego dirige el análisis y las recomendaciones de soluciones. A su vez, las recomendaciones del análisis empresarial pueden influir en las estrategias técnicas y de otro tipo. Para garantizar la participación de las partes adecuadas, el análisis empresarial se basa en la gestión de relaciones. Además, la progresión natural a través de la cadena de valor del servicio requiere la interacción entre las actividades de análisis empresarial y las del diseño del servicio, desarrollo y gestión de software, medición e informes, y muchas otras.

La Figura 5.17 muestra la contribución del análisis empresarial a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- El análisis de **Plan** Business contribuye a la toma de decisiones estratégicas sobre lo que será hecho y como.
- **Mejorar** Todos los niveles de evaluación y mejora se benefician del análisis comercial, que es particularmente aplicable a niveles estratégicos y tácticos.
- El análisis de **Engage** Business es clave para la recopilación de requisitos durante esta actividad de la cadena de valor.
- **Diseño y transición** Recopilación, priorización y análisis de información precisa. Los requisitos pueden ayudar a garantizar que se diseñe una solución de alta calidad y se progrese hasta la operación.
- **Obtener/desarrollar** Las habilidades de análisis comercial son parte integral de la definición de un acuerdo solución.
- **Entregar y respaldar** Los datos de la entrega continua de un servicio pueden ser parte de las actividades de análisis comercial cuando se diseñan cambios en el servicio, así como cuando se buscan oportunidades para la mejora continua.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

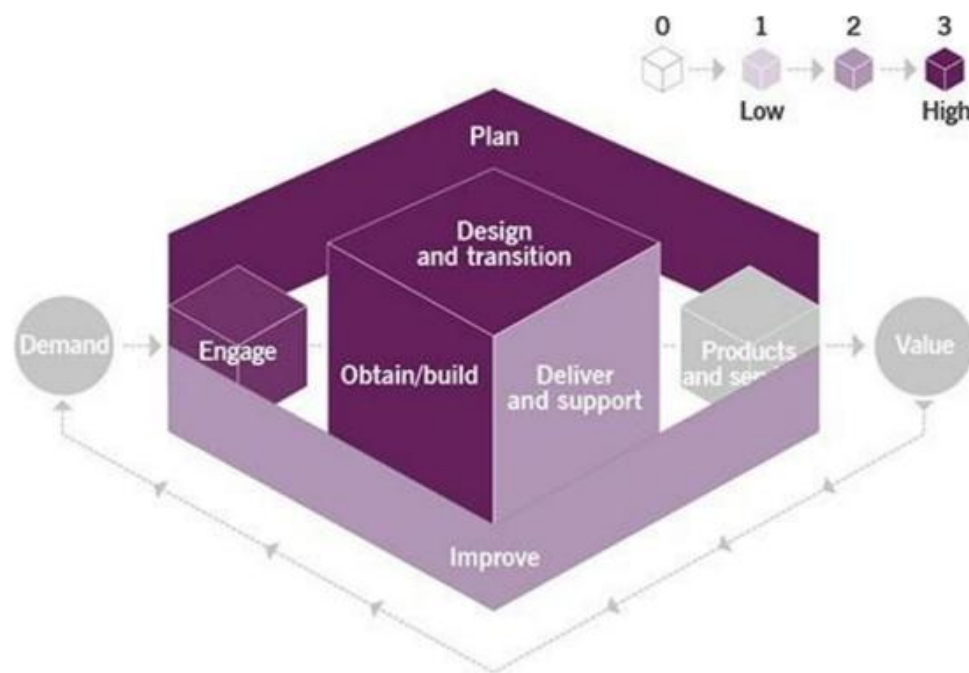


Figura 5.17 Mapa de calor de la contribución del análisis empresarial a las actividades de la cadena de valor

5.2.3 Gestión de la capacidad y el rendimiento



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la capacidad y el rendimiento es garantizar que los servicios alcancen el rendimiento acordado y esperado, satisfaciendo la demanda actual y futura de manera rentable.



Definición: Rendimiento

Una medida de lo que se logra o entrega por un sistema, persona, equipo, práctica o servicio.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

El desempeño del servicio generalmente se asocia con la cantidad de acciones de servicio realizadas en un período de tiempo y el tiempo requerido para cumplir con una acción de servicio en un nivel dado de demanda. El rendimiento del servicio depende de la capacidad del servicio, que se define como el rendimiento máximo que puede ofrecer un CI o un servicio. Las métricas específicas de capacidad y rendimiento dependen de la tecnología y la naturaleza comercial del servicio o CI.

La práctica de gestión de la capacidad y el rendimiento generalmente se ocupa del rendimiento del servicio y el rendimiento de los recursos de soporte de los que depende, como la infraestructura, las aplicaciones y los servicios de terceros. En muchas organizaciones, la práctica de gestión de la capacidad y el desempeño también cubre la capacidad y el desempeño del personal.

La práctica de gestión de capacidad y desempeño incluye las siguientes actividades:

- rendimiento del servicio y análisis de la capacidad: •
investigación y seguimiento del rendimiento del servicio actual

- modelado de capacidad y rendimiento •

rendimiento del servicio y planificación de capacidad: •

- análisis de requisitos de capacidad • previsión de
demanda y planificación de recursos • planificación de
mejora del rendimiento.

El desempeño del servicio es un aspecto importante de las expectativas y requisitos de los clientes y usuarios y, por lo tanto, contribuye significativamente a su satisfacción con los servicios que utilizan y el valor que perciben. El análisis y la planificación de la capacidad y el rendimiento contribuyen a la planificación y creación de servicios, así como a la prestación, evaluación y mejora continuas de los servicios. La comprensión de los modelos y patrones de capacidad y rendimiento ayuda a pronosticar la demanda y a tratar incidentes y defectos.

La Figura 5.18 muestra la contribución de la gestión de la capacidad y el desempeño a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor del servicio:

- La gestión del rendimiento y la capacidad **del plan** admite la planificación operativa y táctica con información sobre la demanda y el rendimiento reales, y con herramientas y métodos de modelado y previsión.
- **Mejorar** Las mejoras son identificadas e impulsadas por la información de desempeño proporcionada por esta práctica.
- **Engage** Las expectativas de los clientes y usuarios se administran y respaldan con información sobre las capacidades y las limitaciones de rendimiento y capacidad. • **Diseño y transición** La gestión de la capacidad y el desempeño es esencial para

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

diseño de productos y servicios: ayuda a garantizar que los servicios nuevos y modificados estén diseñados para un rendimiento, una capacidad y una escalabilidad óptimos. • **Obtener/construir** La gestión de la capacidad y el rendimiento ayuda a garantizar que los componentes y servicios que se obtienen o construyen satisfacen las necesidades de desempeño de la organización.

- **Entregar y respaldar** Los servicios y los componentes de los servicios están respaldados y probados por objetivos de rendimiento y capacidad, métricas y medidas, y objetivos y herramientas de generación de informes.

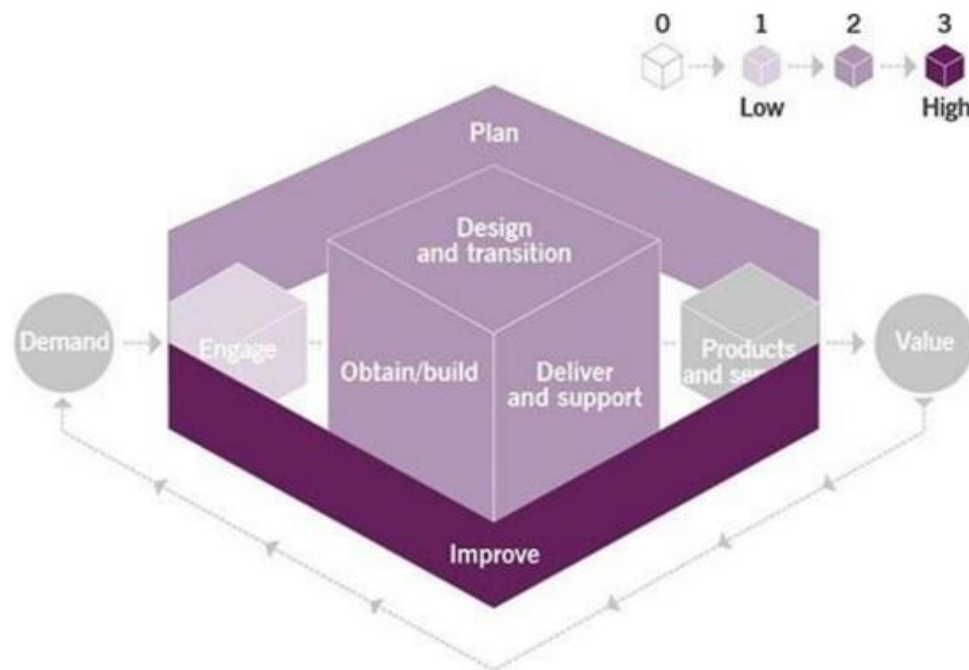


Figura 5.18 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la capacidad y el desempeño a las actividades de la cadena de valor

5.2.4 Control de cambios



Mensaje clave

El propósito de la práctica de control de cambios es maximizar la cantidad de cambios exitosos de servicios y productos al garantizar que los riesgos se hayan evaluado correctamente, autorizando cambios para proceder y administrando el cronograma de cambios.



Definición: Cambio

La adición, modificación o eliminación de cualquier cosa que pueda tener un efecto directo o indirecto en los servicios.

El alcance del control de cambios lo define cada organización. Por lo general, incluirá toda la infraestructura de TI, las aplicaciones, la documentación, los procesos, las relaciones con los proveedores y cualquier otra cosa que pueda afectar directa o indirectamente a un producto o servicio.

Es importante distinguir el control de cambios de la gestión de cambios organizacionales. La gestión del cambio organizacional gestiona los aspectos relacionados con las personas de los cambios para garantizar que las mejoras y las iniciativas de transformación organizacional se implementen con éxito. El control de cambios generalmente se enfoca en cambios en productos y servicios.

El control de cambios debe equilibrar la necesidad de realizar cambios beneficiosos que brinden valor adicional con la necesidad de proteger a los clientes y usuarios del efecto adverso de los cambios. Todos los cambios deben ser evaluados por personas que puedan comprender los riesgos y los beneficios esperados; los cambios deben ser autorizados antes de implementarlos. Esta evaluación, sin embargo, no debe introducir demoras innecesarias.

La persona o grupo que autoriza un cambio se conoce como autoridad de cambio. Es esencial que se asigne la autoridad de cambio correcta a cada tipo de cambio para garantizar que el control de cambios sea eficiente y eficaz. En organizaciones de alta velocidad, es una práctica común descentralizar la aprobación de cambios, lo que hace que la revisión por pares sea un predictor principal de alto rendimiento.

Hay tres tipos de cambios, cada uno de los cuales se gestiona de forma diferente:

- **Cambios estándar** Estos son cambios preautorizados de bajo riesgo que están bien entendido y completamente documentado, y puede ser implementado sin necesidad de autorización adicional. A menudo se inician como solicitudes de servicio, pero también pueden ser cambios operativos. Cuando se crea o modifica el procedimiento para un cambio estándar, debe haber una evaluación de riesgos completa y una autorización como para cualquier otro cambio. Esta evaluación de riesgos no necesita repetirse cada vez que se implementa el cambio estándar; sólo es necesario hacerlo si hay una modificación en la forma en que se lleva a cabo.
- **Cambios normales** Son cambios que deben programarse, evaluarse y autorizarse siguiendo un proceso. Los modelos de cambio basados en el tipo de cambio determinan los roles para la evaluación y autorización. Algunos cambios normales son

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

bajo riesgo, y la autoridad de cambio para estos suele ser alguien que puede tomar decisiones rápidas, a menudo utilizando la automatización para acelerar el cambio. Otros cambios normales son muy importantes y la autoridad de cambio podría ser tan alta como el consejo de administración (o equivalente). La iniciación de un cambio normal se activa con la creación de una solicitud de cambio. Esto se puede crear manualmente, pero las organizaciones que tienen una canalización automatizada para la integración continua y la implementación continua a menudo automatizan la mayoría de los pasos del proceso de control de cambios.

- **Cambios de emergencia** Estos son cambios que deben implementarse lo antes posible; por ejemplo, para resolver un incidente o implementar un parche de seguridad. Los cambios de emergencia no suelen incluirse en un cronograma de cambios, y el proceso de evaluación y autorización se agiliza para garantizar que se puedan implementar rápidamente. En la medida de lo posible, los cambios de emergencia deben estar sujetos a las mismas pruebas, evaluaciones y autorizaciones que los cambios normales, pero puede ser aceptable diferir cierta documentación hasta después de que se haya implementado el cambio y, a veces, será necesario implementar el cambio con menos pruebas debido a limitaciones de tiempo. También puede haber una autoridad de cambio separada para cambios de emergencia, que generalmente incluye un pequeño número de gerentes senior que entienden los riesgos comerciales involucrados.

El cronograma de cambios se utiliza para ayudar a planificar cambios, asistir en la comunicación, evitar conflictos y asignar recursos. También se puede utilizar después de implementar los cambios para proporcionar la información necesaria para la gestión de incidentes, la gestión de problemas y la planificación de mejoras. Independientemente de quién sea la autoridad de cambio, es posible que deban comunicarse ampliamente en toda la organización. La evaluación de riesgos, por ejemplo, puede requerir que recopilen información de muchas personas con conocimientos especializados. Además, generalmente existe la necesidad de comunicar información sobre el cambio para garantizar que las personas estén completamente preparadas antes de que se implemente el cambio.

La Figura 5.19 muestra la contribución del control de cambios a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- Los cambios del **plan** en las carteras, políticas y prácticas de productos y servicios requieren un cierto nivel de control, y la práctica de control de cambios se utiliza para proporcionarlo.
- **Mejorar** Muchas mejoras requerirán la realización de cambios, y estos deberían evaluarse y autorizarse de la misma manera que todos los demás cambios. • Es posible que los clientes y usuarios de **Engage** deban ser consultados o informados acerca de los cambios, según la naturaleza del cambio.
- **Diseño y transición** Muchos cambios se inician como resultado de servicios nuevos o modificados. La actividad de control de cambios es un importante contribuyente a la transición. • **Obtener/construir** Los cambios en los componentes están sujetos a control de cambios, ya sea que se construyan internamente o se obtengan de los proveedores. • **Entrega y soporte** Los cambios pueden tener un impacto en la entrega y el soporte, y la información sobre los cambios debe comunicarse al personal que lleva a cabo

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

esta actividad de la cadena de valor. Estas personas también pueden participar en la evaluación y autorización de cambios.

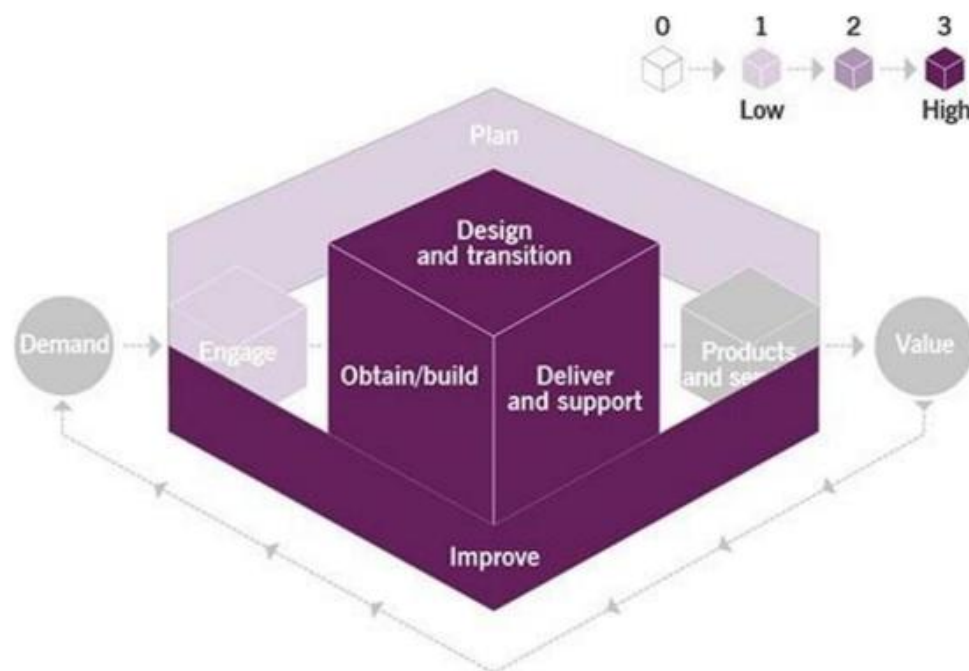


Figura 5.19 Mapa de calor de la contribución del control de cambios a las actividades de la cadena de valor

La historia de ITIL: control de cambios



Henri: El mercado de alquiler de coches se está desarrollando más rápido que nunca. Para asegurarnos de que Axle satisfaga las demandas de los clientes y aproveche las oportunidades, debemos tener velocidad de comercialización y experimentar con nuevas ideas. Nuestras nuevas ofertas de servicios verán muchos cambios en Axle. Algunos equipos necesitarán duplicar, mientras que otros pueden reducir. Necesitamos traer a todos en Axle a bordo.



Radhika: La práctica de control de cambios en Axle garantiza que nuestros servicios logren el equilibrio adecuado entre flexibilidad y confiabilidad.



Marco: Algunos de nuestros procesos están altamente automatizados y diseñados para la implementación rápida de cambios. Estos son perfectos para cambios en nuestra aplicación de reservas y algunos de nuestros sistemas de TI.



Su: En otros casos, como cuando actualizamos nuestros vehículos, usamos una combinación de pruebas manuales y automatizadas. Por ejemplo, el sistema de seguridad y monitoreo vial Axle Aware requiere consulta y aprobación antes de que podamos actualizarlo.



Marco: Los sistemas como Axle Aware no se pueden modificar como la aplicación de reservas. La prioridad para esos cambios es que actuemos con seguridad y cumplamos con las regulaciones apropiadas. Eso es más importante que el tiempo de comercialización.

5.2.5 Gestión de incidentes



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de incidentes es minimizar el impacto negativo de los incidentes al restaurar la operación normal del servicio lo más rápido posible.



Definición: Incidente

Una interrupción no planificada de un servicio o una reducción en la calidad de un servicio.

La gestión de incidentes puede tener un enorme impacto en la satisfacción del cliente y del usuario, y en cómo los clientes y usuarios perciben al proveedor de servicios. Cada incidente debe ser registrado y gestionado para garantizar que se resuelva en un tiempo que cumpla con las expectativas del cliente y usuario. Los tiempos de resolución objetivo se acuerdan, documentan y comunican para garantizar que las expectativas sean realistas.

Los incidentes se priorizan en función de una clasificación acordada para garantizar que los incidentes con el mayor impacto comercial se resuelvan primero.

Las organizaciones deben diseñar su práctica de gestión de incidentes para proporcionar una gestión y asignación de recursos adecuadas para diferentes tipos de incidentes.

Los incidentes de bajo impacto deben gestionarse de manera eficiente para garantizar que no consuman demasiados recursos. Los incidentes con un impacto mayor pueden requerir más recursos y una gestión más compleja. Por lo general, existen procesos separados para la gestión de incidentes importantes y para la gestión de incidentes de seguridad de la información.

La información sobre incidentes debe almacenarse en registros de incidentes en una herramienta adecuada. Idealmente, esta herramienta también debería proporcionar enlaces a CI relacionados, cambios, problemas, errores conocidos y otros conocimientos para permitir un diagnóstico y una recuperación rápidos y eficientes. Las herramientas modernas de gestión de servicios de TI pueden proporcionar coincidencias automatizadas de incidentes con otros incidentes, problemas o errores conocidos, e incluso pueden proporcionar un análisis inteligente de los datos de incidentes para generar recomendaciones para ayudar con futuros incidentes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Es importante que las personas que trabajan en un incidente proporcionen actualizaciones de buena calidad en el momento oportuno. Estas actualizaciones deben incluir información sobre los síntomas, el impacto comercial, los elementos de configuración afectados, las acciones completadas y las acciones planificadas. Cada uno de estos debe tener una marca de tiempo e información sobre las personas involucradas, de modo que las personas involucradas o interesadas puedan mantenerse informadas. También puede haber una necesidad de buenas herramientas de colaboración para que las personas que trabajan en un incidente puedan colaborar de manera efectiva.

Los incidentes pueden ser diagnosticados y resueltos por personas de muchos grupos diferentes, según la complejidad del problema o el tipo de incidente. Todos estos grupos deben comprender el proceso de gestión de incidentes y cómo su contribución ayuda a gestionar el valor, los resultados, los costos y los riesgos de los servicios prestados:

- Algunas incidencias serán resueltas por los propios usuarios, mediante autoayuda. El uso de registros de autoayuda específicos debe capturarse para su uso en actividades de medición y mejora.
- Algunas incidencias serán resueltas por el servicio de atención al cliente.
- Los incidentes más complejos generalmente se escalarán a un equipo de soporte para resolución. Por lo general, el enrutamiento se basa en la categoría del incidente, lo que debería ayudar a identificar el equipo correcto.
- Los incidentes se pueden escalar a proveedores o socios, quienes ofrecen soporte para sus productos y servicios.
- Los incidentes más complejos y todos los incidentes importantes a menudo requieren que un equipo temporal trabaje en conjunto para identificar la resolución. Este equipo puede incluir representantes de muchas partes interesadas, incluido el proveedor de servicios, proveedores, usuarios, etc.
- En algunos casos extremos, se pueden invocar planes de recuperación ante desastres para resolver un incidente. La recuperación ante desastres se describe en la práctica de gestión de la continuidad del servicio (sección 5.2.12).

La gestión eficaz de incidentes a menudo requiere un alto nivel de colaboración dentro y entre los equipos. Estos equipos pueden incluir la mesa de servicio, el soporte técnico, el soporte de aplicaciones y los proveedores. La colaboración puede facilitar el intercambio de información y el aprendizaje, además de ayudar a resolver el incidente de manera más eficiente y efectiva.



Consejo

Algunas organizaciones utilizan una técnica llamada swarming para ayudar a gestionar los incidentes. Esto implica que muchas partes interesadas diferentes trabajen juntas inicialmente,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

hasta que quede claro cuál de ellos está mejor situado para continuar y cuál puede pasar a otras tareas.

Los productos y servicios de terceros que se utilizan como componentes de un servicio requieren acuerdos de soporte que alineen las obligaciones del proveedor con los compromisos asumidos por el proveedor de servicios con los clientes. La gestión de incidentes puede requerir una interacción frecuente con estos proveedores, y la gestión de rutina de este aspecto de los contratos de proveedores suele ser parte de la práctica de gestión de incidentes.

Un proveedor también puede actuar como una mesa de servicio, registrando y administrando todos los incidentes y escalándolos a expertos en la materia u otras partes según sea necesario.

Debe haber un proceso formal para registrar y gestionar incidentes. Este proceso generalmente no incluye procedimientos detallados sobre cómo diagnosticar, investigar y resolver incidentes, pero puede proporcionar técnicas para hacer que la investigación y el diagnóstico sean más eficientes. Puede haber scripts para recopilar información de los usuarios durante el contacto inicial, y esto puede conducir directamente al diagnóstico y resolución de incidentes simples. La investigación de incidentes más complicados a menudo requiere conocimiento y experiencia, en lugar de pasos de procedimiento.

Es posible tratar los incidentes en todas las actividades de la cadena de valor, aunque los más visibles (debido al efecto sobre los usuarios) son los incidentes en un entorno operativo.

La Figura 5.20 muestra la contribución de la gestión de incidentes a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de la cadena de valor de participación, entrega y soporte. Excepto por el plan, otras actividades pueden usar información sobre incidentes para ayudar a establecer prioridades:

- **Mejorar** los registros de incidentes son un insumo clave para las actividades de mejora y son priorizados tanto en términos de frecuencia como de gravedad de los incidentes.
- Los incidentes de **Engage** son visibles para los usuarios y los incidentes significativos también son visibles para los clientes. Una buena gestión de incidentes requiere una comunicación regular para comprender los problemas, establecer expectativas, proporcionar actualizaciones de estado y aceptar que el problema se ha resuelto para que se pueda cerrar el incidente.
- Los incidentes de **diseño y transición** pueden ocurrir en entornos de prueba, así como durante el lanzamiento y la implementación del servicio. La práctica garantiza que estos incidentes se resuelvan de manera oportuna y controlada.
- Los incidentes de **obtención/construcción** pueden ocurrir en entornos de desarrollo. La práctica de gestión de incidentes garantiza que estos incidentes se resuelvan de manera oportuna y controlada.
- **Entrega y soporte** La gestión de incidentes hace una contribución significativa al soporte. Esta actividad de la cadena de valor incluye la resolución de incidencias y problemas.

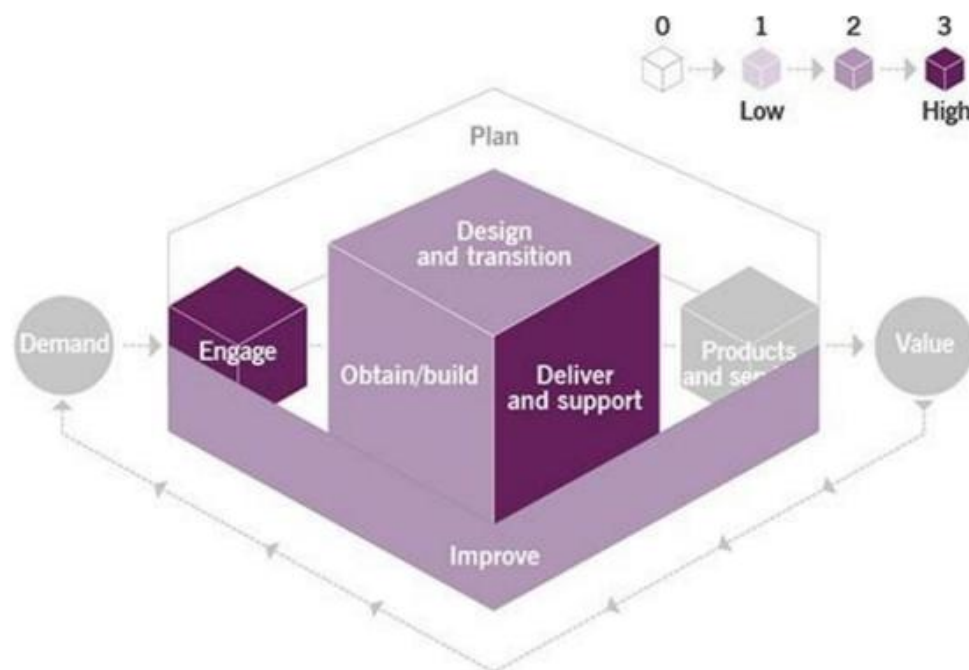


Figura 5.20 Mapa de calor de la contribución de la gestión de incidentes a las actividades de la cadena de valor

La historia de ITIL: la gestión de incidentes de Axle



Radhika: Axle enfrenta muchos incidentes potenciales de TI y no TI. Los automóviles pueden averiarse, pueden ocurrir accidentes de tránsito o nuestros clientes pueden enfrentar desafíos con reglas de tránsito desconocidas.



Marco: Una reserva de coche puede verse afectada por un error en nuestra aplicación, o por la pérdida de un usuario debido a un error de navegación con nuestro software. Cuando ocurren incidentes, tenemos que estar preparados para restablecer los servicios normales lo antes posible. También tenemos que asegurarnos de que nuestro equipo sepa cómo y cuándo cambiar de procedimientos de recuperación predefinidos a enjambres y análisis colectivos.



Radhika: También nos aseguramos de que tales casos sean seguidos por investigaciones y mejoras.



Henri: Axle ha desarrollado procesos claros para todo tipo de incidentes, con soluciones alternativas disponibles para los casos que ocurren con frecuencia, como pinchazos en neumáticos o pérdida de conexión a Internet.



Radhika: Nuestros equipos trabajan junto con nuestros proveedores y socios para garantizar una respuesta rápida y eficaz a los incidentes. Desarrollamos y probamos procedimientos de recuperación junto con los socios involucrados en cualquier incidente que experimentemos.

5.2.6 Gestión de activos de TI



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de activos de TI es planificar y gestionar el ciclo de vida completo de todos los activos de TI, para ayudar a la organización a:

- maximizar el valor
- controlar los costos
- gestionar los
- riesgos apoyar la toma de decisiones sobre la compra, reutilización, retiro y enajenación de activos
- cumplir con los requisitos regulatorios y contractuales.



Definición: activo de TI

Cualquier componente económicamente valioso que pueda contribuir a la entrega de un producto o servicio de TI.

El alcance de la gestión de activos de TI suele incluir todo el software, el hardware, las redes, los servicios en la nube y los dispositivos de los clientes. En algunos casos, también puede incluir activos que no sean de TI, como edificios o información, cuando estos tengan un valor financiero y sean necesarios para prestar un servicio de TI. La gestión de activos de TI puede incluir tecnología operativa (OT), incluidos los dispositivos que forman parte de la Internet de las cosas. Por lo general, estos son dispositivos que tradicionalmente no se consideraban activos de TI, pero que ahora incluyen capacidad informática integrada y conectividad de red.

Tipos de gestión de activos

La gestión de activos es una práctica bien establecida que incluye la adquisición, operación, cuidado y disposición de activos organizacionales, particularmente críticos

infraestructura.

La gestión de activos de TI (ITAM) es una subpráctica de la gestión de activos que está específicamente dirigida a gestionar los ciclos de vida y los costes totales de los equipos y la infraestructura de TI.

La gestión de activos de software (SAM) es un aspecto de la gestión de activos de TI que tiene como objetivo específico gestionar la adquisición, el desarrollo, el lanzamiento, la implementación, el mantenimiento y el eventual retiro de los activos de software. Los procedimientos SAM proporcionan una gestión, un control y una protección eficaces de los activos de software.

Comprender el costo y el valor de los activos es esencial para comprender también el costo y el valor de los productos y servicios y, por lo tanto, es un factor de apoyo importante en todo lo que hace el proveedor de servicios. La gestión de activos de TI contribuye a la visibilidad de los activos y su valor, que es un elemento clave para una gestión de servicios exitosa, además de ser útil para otras prácticas.

La gestión de activos de TI requiere información de inventario precisa, que se mantiene en un registro de activos. Esta información se puede recopilar en una auditoría, pero es mucho mejor capturarla como parte de los procesos que cambian el estado de los activos, por ejemplo, cuando se entrega nuevo hardware o cuando se solicita una nueva instancia de un servicio en la nube. Si la gestión de activos de TI tiene buenas interfaces con otras prácticas, incluida la gestión de configuración de servicios, la gestión de incidentes, el control de cambios y la gestión de implementación, la información del estado de los activos se puede mantener con menos esfuerzo. Todavía se necesitan auditorías, pero pueden ser menos frecuentes y más fáciles de realizar cuando ya existe un registro de activos preciso.

La gestión de activos de TI ayuda a optimizar el uso de recursos valiosos. Por ejemplo, la cantidad de computadoras de repuesto que necesita una organización se puede calcular en función de los compromisos del acuerdo de nivel de servicio, el rendimiento medido de las solicitudes de servicio y las predicciones de demanda de la gestión de la capacidad y el rendimiento.

Algunas organizaciones descubren la necesidad de una gestión de activos de TI después de que un proveedor de software solicita una auditoría del uso de la licencia. Esto puede ser muy estresante si no se ha mantenido la información requerida y puede generar costos significativos, tanto en la realización de la auditoría como en el pago de cualquier costo de licencia adicional que se identifique. Es mucho más barato y fácil simplemente mantener información sobre el uso de licencias de software como parte de la actividad normal de gestión de activos de TI y proporcionarla en respuesta a las solicitudes de los proveedores. El software se ejecuta en el hardware, por lo que la gestión de los activos de software y hardware debe combinarse para garantizar que todas las licencias se gestionen correctamente. Por la misma razón, también debería incluirse la gestión de activos basados en la nube.

El costo de los servicios en la nube puede salirse fácilmente de control si la organización no

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

administrarlos de la misma manera que otros activos de TI. Cada uso individual de un servicio en la nube puede ser relativamente económico, pero si se gasta en pequeñas cantidades, es fácil consumir muchos más recursos de los planificados, lo que deja a la organización con una factura correspondientemente alta. Una vez más, una buena gestión de activos de TI puede ayudar a controlar esto.

Las actividades y los requisitos de la gestión de activos de TI variarán según los diferentes tipos de activos:

- Los activos de hardware deben estar etiquetados para una identificación clara. Es importante saber dónde están y ayudar a protegerlos contra robos, daños y fugas de datos.
Es posible que necesiten un manejo especial cuando se reutilicen o desmantelen; por ejemplo, el borrado o trituración de unidades de disco depende de los requisitos de seguridad de la información. Los activos de hardware también pueden estar sujetos a requisitos reglamentarios, como la Directiva sobre residuos de equipos eléctricos y electrónicos de la UE.
- Los activos de software deben estar protegidos contra la copia ilegal, lo que podría resultar en un uso sin licencia. La organización debe asegurarse de que se respeten los términos de la licencia y que las licencias solo se reutilicen en las formas permitidas por el contrato. Es importante conservar el comprobante de compra verificado y el derecho a ejecutar el software. Es muy fácil perder licencias de software cuando se da de baja el equipo, por lo que es importante que el proceso de gestión de activos de TI recupere estas licencias y las ponga a disposición para su reutilización cuando corresponda.
- Los activos basados en la nube se deben asignar a productos o grupos específicos para que se puedan administrar los costos. La financiación debe administrarse de modo que la organización tenga la flexibilidad de invocar nuevas instancias de uso de la nube cuando sea necesario y eliminar instancias que no sean necesarias, sin el riesgo de costos no controlados.
Los arreglos contractuales deben entenderse y cumplirse, de la misma manera que para las licencias de software.
- Los bienes de los clientes deben asignarse a personas que asuman la responsabilidad de su cuidado. Se necesitan procesos para administrar dispositivos perdidos o robados, y es posible que se necesiten herramientas para borrar datos confidenciales de ellos o garantizar que estos datos no se pierdan o sean robados con el dispositivo.

En todos los casos, la organización debe asegurarse de que se gestiona el ciclo de vida completo de cada activo. Esto incluye la gestión del aprovisionamiento de activos; recepción, desmantelamiento y devolución; eliminación de hardware; reutilización de software; gestión de arrendamiento; y potencialmente muchas otras actividades.

La gestión de activos de TI mantiene información sobre los activos, sus costos y los contratos relacionados. Por lo tanto, el registro de activos de TI a menudo se combina (o federa) con la información almacenada en un sistema de gestión de configuración (CMS). Si los dos están separados, es importante que los activos se puedan asignar entre ellos, generalmente mediante el uso de una convención de nomenclatura estándar. También puede ser necesario combinar (o federar) el registro de activos de TI con sistemas utilizados para gestionar otros activos financieros, o con sistemas utilizados para gestionar proveedores.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

En algunas organizaciones existe un equipo centralizado responsable de la gestión de activos de TI. Este equipo también puede ser responsable de la gestión de la configuración. En otras organizaciones, cada equipo técnico puede ser responsable de la gestión de los activos de TI que respaldan; por ejemplo, el equipo de almacenamiento podría administrar los activos de almacenamiento mientras que el equipo de redes administra los activos de red. Cada organización debe considerar su propio contexto y cultura para elegir el nivel apropiado de centralización. Sin embargo, tener algunos roles centrales ayuda a garantizar la calidad de los datos de los activos y el desarrollo de experiencia en aspectos específicos, como las licencias de software y los sistemas de inventario.

La gestión de activos de TI normalmente incluye las siguientes actividades:

- Definir, completar y mantener el registro de activos en términos de estructura y contenido, y las instalaciones de almacenamiento para activos y medios relacionados
- Controlar el ciclo de vida de los activos en colaboración con otras prácticas (por ejemplo, actualizar software obsoleto o incorporar nuevos miembros del personal con una computadora portátil y un teléfono móvil) y registrar todos los cambios en los activos (estado, ubicación, características, asignación, etc.)
- Proporcionar datos actuales e históricos, informes y apoyo a otras prácticas sobre activos de TI
- Activos de auditoría, medios relacionados y conformidad (particularmente con regulaciones, y términos y condiciones de la licencia) e impulsar mejoras correctivas y preventivas para abordar los problemas detectados.

La Figura 5.21 muestra la contribución de la gestión de activos de TI a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente al diseño y la transición, y a las actividades de la cadena de valor de obtención/construcción:

- **Planificar** La mayoría de las políticas y guías para la gestión de activos de TI provienen de la práctica de gestión financiera de servicios. Algunas políticas de gestión de activos están impulsadas por la gobernanza y otras por otras prácticas, como la gestión de la seguridad de la información. La gestión de activos de TI se puede considerar una práctica estratégica que ayuda a la organización a comprender y gestionar el costo y el valor.
- **Mejorar** Esta actividad de la cadena de valor debe considerar el impacto en los activos de TI, y algunas mejoras involucrarán directamente la gestión de activos de TI para ayudar a comprender y administrar los costos.
- **Involucrar** Puede haber cierta demanda de gestión de activos de TI por parte de las partes interesadas. Por ejemplo, un usuario puede denunciar la pérdida o el robo de un teléfono móvil, o un cliente puede solicitar informes sobre el valor de los activos de TI.
- **Diseño y transición** Esta actividad de la cadena de valor cambia el estado de los activos de TI y impulsa la mayor parte de la actividad de gestión de activos de TI.
- **Obtener/construir** la gestión de activos de TI respalda la adquisición de activos para garantizar que los activos sean rastreables desde el comienzo de su ciclo de vida.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Entregar y respaldar** la gestión de activos de TI ayuda a localizar activos de TI, rastrear sus movimientos y controlar su estado en la organización.

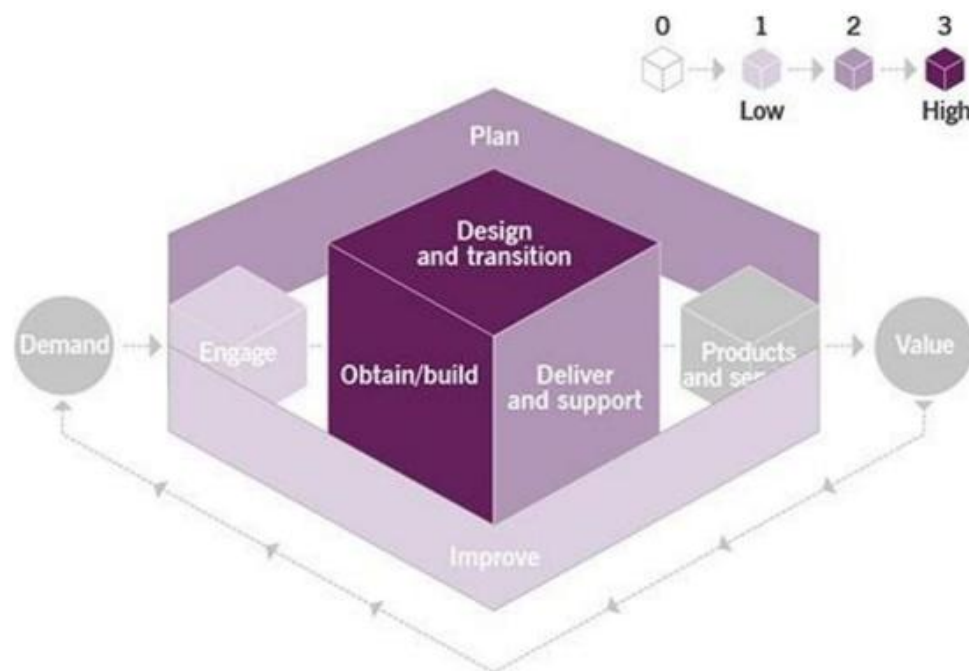


Figura 5.21 Mapa de calor de la contribución de la gestión de activos de TI a las actividades de la cadena de valor

5.2.7 Supervisión y gestión de eventos



Mensaje clave

El propósito de la práctica de monitoreo y gestión de eventos es observar sistemáticamente los servicios y los componentes de los servicios, y registrar e informar cambios de estado seleccionados identificados como eventos. Esta práctica identifica y prioriza la infraestructura, los servicios, los procesos comerciales y los eventos de seguridad de la información, y establece la respuesta adecuada a esos eventos, incluida la respuesta a las condiciones que podrían conducir a fallas o incidentes potenciales.



Definición: Evento

Cualquier cambio de estado que tenga importancia para la gestión de un servicio u otro elemento de configuración (CI). Los eventos generalmente se reconocen a través de notificaciones creadas por un servicio de TI, CI o herramienta de monitoreo.

La práctica de monitoreo y gestión de eventos gestiona los eventos a lo largo de su ciclo de vida para prevenir, minimizar o eliminar su impacto negativo en el negocio.

La parte de seguimiento de la práctica se centra en la observación sistemática de los servicios y los IC que sustentan los servicios para detectar condiciones de importancia potencial. El monitoreo debe realizarse de una manera altamente automatizada y puede realizarse de forma activa o pasiva. La parte de gestión de eventos se centra en registrar y gestionar aquellos cambios de estado monitorizados que son definidos por la organización como un evento, determinando su significado e identificando e iniciando las acciones de control adecuadas para gestionarlos. Con frecuencia, la acción de control correcta será iniciar otra práctica, pero a veces será no tomar otra acción que continuar monitoreando la situación. La supervisión es necesaria para que se lleve a cabo la gestión de eventos, pero no toda supervisión da como resultado la detección de un evento.

No todos los eventos tienen el mismo significado ni requieren la misma respuesta. Los eventos a menudo se clasifican como informativos, de advertencia y de excepción. Los eventos informativos no requieren acción en el momento en que se identifican, pero el análisis de los datos recopilados de ellos en una fecha posterior puede revelar pasos proactivos deseables que pueden ser beneficiosos para el servicio. Los eventos de advertencia permiten tomar medidas antes de que la empresa experimente un impacto negativo, mientras que los eventos de excepción indican que se ha identificado un incumplimiento de una norma establecida (por ejemplo, un acuerdo de nivel de servicio). Los eventos de excepción requieren acción, aunque es posible que aún no se haya experimentado el impacto comercial.

Los procesos y procedimientos necesarios en la práctica de monitoreo y gestión de eventos deben abordar estas actividades clave y más:

- identificar qué servicios, sistemas, CI u otros componentes de servicio deben ser monitoreados y estableciendo la estrategia de monitoreo
- implementar y mantener el monitoreo, aprovechando tanto el nativo características de monitoreo de los elementos que se están observando, así como el uso de herramientas de monitoreo diseñadas para el propósito
- establecer y mantener umbrales y otros criterios para determinar qué

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

los cambios de estado se tratarán como eventos, y la elección de criterios para definir cada tipo de evento (informativo, de advertencia o de excepción) • establecer y mantener políticas sobre cómo se debe detectar

cada tipo de evento

manejarse para garantizar una gestión adecuada

- implementar procesos y automatizaciones necesarias para hacer operativos los umbrales, criterios y políticas definidos.

Esta práctica es altamente interactiva con otras prácticas que participan en la cadena de valor del servicio. Por ejemplo, algunos eventos indicarán un problema actual que califica como un incidente. En este caso, la acción de control correcta será iniciar la actividad en la práctica de gestión de incidentes. Los eventos repetidos que muestran un rendimiento fuera de los niveles deseados pueden ser evidencia de un problema potencial, lo que iniciaría la actividad en la práctica de gestión de problemas. Para algunos eventos, la respuesta correcta es iniciar un cambio, involucrando la práctica de control de cambios.

Aunque el trabajo de esta práctica, una vez puesta en marcha, está altamente automatizado, la intervención humana sigue siendo necesaria y, de hecho, es esencial. Para la definición de estrategias de monitoreo y umbrales específicos y criterios de evaluación, puede ayudar incorporar una amplia gama de perspectivas, que incluyen infraestructura, aplicaciones, propietarios de servicios, gestión de niveles de servicio y representación de las prácticas relacionadas con la garantía.

Recuerde que el punto de partida para esta práctica probablemente sea simple, preparando el escenario para un aumento posterior en la complejidad, por lo que es importante que se manejen las expectativas de los participantes.

Las organizaciones y las personas también son fundamentales para brindar una respuesta adecuada a los datos y eventos monitoreados, en consonancia con las políticas y las prioridades de la organización.

Los roles y responsabilidades deben estar claramente definidos, y cada persona o grupo debe tener acceso fácil y oportuno a la información necesaria para desempeñar su función.

La automatización es clave para el control y la gestión de eventos exitosos. Algunos componentes de servicio vienen equipados con capacidades integradas de monitoreo y generación de informes que se pueden configurar para satisfacer las necesidades de la práctica, pero a veces es necesario implementar y configurar herramientas de monitoreo especialmente diseñadas. El monitoreo en sí puede ser activo o pasivo. En el monitoreo activo, las herramientas sondearán los CI clave y observarán su estado para generar alertas cuando se identifique una condición de excepción. En la monitorización pasiva, el propio CI genera las alertas operativas.

También se deben utilizar herramientas automatizadas para la correlación de eventos. Estas características pueden ser proporcionadas por herramientas de monitoreo u otras herramientas como los sistemas de flujo de trabajo de ITSM. Puede haber un gran volumen de datos generados por esta práctica, pero sin políticas y estrategias claras sobre cómo limitar, filtrar y utilizar estos datos, no tendrá ningún valor.

Si los terceros proporcionan productos o servicios en la arquitectura de servicios general, también deben proporcionar experiencia en las capacidades de monitoreo y generación de informes de sus ofertas. Aprovechar esta experiencia puede ahorrar tiempo cuando se trata de poner en práctica estrategias y flujos de trabajo de supervisión y gestión de eventos. Si algunas funciones de TI,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

como la gestión de infraestructuras, se subcontratan parcial o totalmente a un proveedor, pueden ser reacios a exponer datos de seguimiento o de eventos relacionados con los elementos que gestionan. No solicite datos que no sean realmente necesarios, pero si se requieren datos, asegúrese de que la provisión de esos datos sea explícitamente parte del contrato de servicios del proveedor.

La Figura 5.22 muestra la contribución del monitoreo y la gestión de eventos a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto el plan:

- **Mejorar** La práctica de monitoreo y gestión de eventos es esencial para la observación cercana del entorno para evaluar y mejorar proactivamente su salud y estabilidad.
- **Involucrar** El monitoreo y la gestión de eventos pueden ser la fuente de compromiso interno para la acción.
- **Diseño y transición** Los datos de monitoreo informan las decisiones de diseño. El monitoreo es un componente esencial de la transición: proporciona información sobre el éxito de la transición en todos los entornos.
- **Obtener/construir** soportes de Monitoreo y gestión de eventos para ambientes de desarrollo, asegurando su transparencia y manejabilidad.
- **Entregar y apoyar** La práctica guía cómo la organización gestiona el apoyo interno de los eventos identificados, iniciando otras prácticas según corresponda.

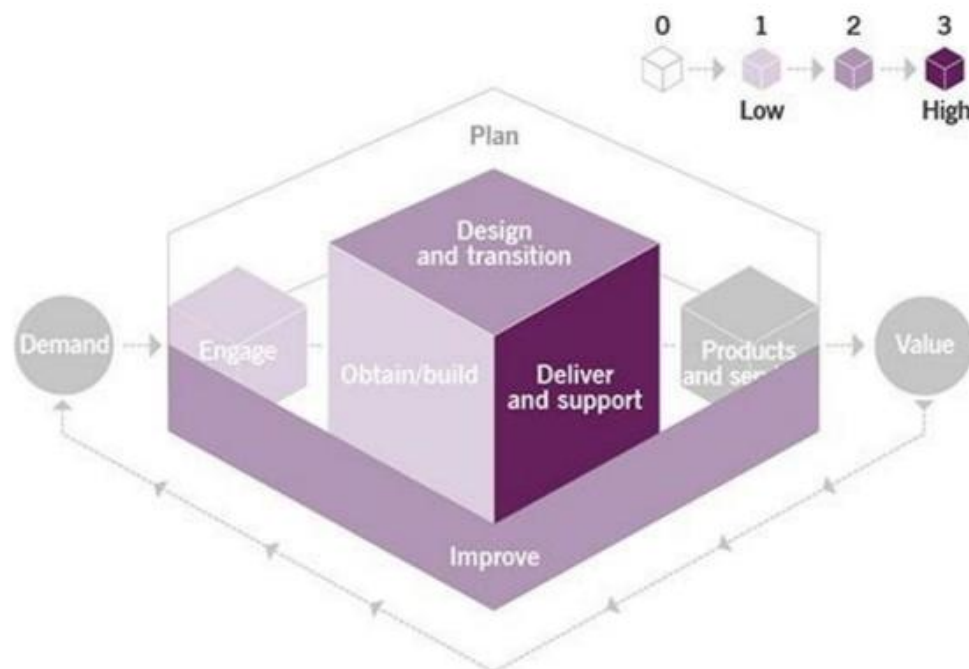


Figura 5.22 Mapa de calor de la contribución del monitoreo y la gestión de eventos a las actividades de la cadena de valor

5.2.8 Gestión de problemas



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de problemas es reducir la probabilidad y el impacto de los incidentes mediante la identificación de las causas reales y potenciales de los incidentes y la gestión de soluciones temporales y errores conocidos.



Definiciones

- **Problema** Una causa, o causa potencial, de uno o más incidentes.
- **Error conocido** Un problema que se ha analizado pero no se ha resuelto.



Figura 5.23 Las fases de la gestión de problemas

Todo servicio tiene errores, fallas o vulnerabilidades que pueden causar incidentes. Pueden incluir errores en cualquiera de las cuatro dimensiones de la gestión del servicio. Muchos errores se identifican y resuelven antes de que un servicio entre en funcionamiento. Sin embargo, algunos permanecen sin identificar o sin resolver, y pueden ser un riesgo para los servicios en vivo. En ITIL, estos errores se denominan problemas y se abordan mediante la práctica de gestión de problemas.

Los problemas están relacionados con los incidentes, pero deben distinguirse ya que se gestionan de diferentes maneras:

- Los incidentes tienen un impacto en los usuarios o procesos comerciales y deben resolverse para que la actividad comercial normal pueda llevarse a cabo.
- Los problemas son las causas de los incidentes. Requieren investigación y análisis para identificar las causas, desarrollar soluciones alternativas y recomendar una resolución a más largo plazo. Esto reduce el número y el impacto de futuros incidentes.

La gestión de problemas implica tres fases distintas, como se muestra en la Figura 5.23.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Actividades de identificación de problemas identificar y registrar problemas. Éstos incluyen:

- realizar análisis de tendencias de registros de incidentes • detección

de problemas duplicados y recurrentes por parte de los usuarios, la mesa de servicio y los técnicos personal de apoyo

- durante la gestión de incidentes importantes, identificando un riesgo de que un incidente se repita • analizando la información recibida de proveedores y socios • analizando la información recibida de desarrolladores de software internos, equipos de prueba, y equipos de proyecto.

Otras fuentes de información también pueden conducir a la identificación de problemas.

Las actividades de control de problemas incluyen el análisis de problemas y la documentación de soluciones alternativas y errores conocidos.

Los problemas se priorizan para el análisis en función del riesgo que plantean y se gestionan como riesgos en función de su posible impacto y probabilidad. No es esencial analizar todos los problemas; es más valioso lograr un progreso significativo en los problemas de mayor prioridad que investigar todos los problemas menores que la organización conoce.

Los incidentes suelen tener muchas causas interrelacionadas y las relaciones entre ellas pueden ser complejas. El control de problemas debe considerar todas las causas contribuyentes, incluidas las causas que contribuyeron a la duración y el impacto de los incidentes, así como las que llevaron a que ocurrieran los incidentes. Es importante analizar los problemas desde la perspectiva de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Por ejemplo, un incidente causado por documentación inexacta puede requerir no solo una corrección de esa documentación, sino también capacitación y concienciación para el personal de soporte, los proveedores y los usuarios.

Cuando un problema no se puede resolver rápidamente, a menudo es útil encontrar y documentar una solución para futuros incidentes, en función de la comprensión del problema.

Las soluciones provisionales se documentan en los registros de problemas. Esto se puede hacer en cualquier etapa; no es necesario esperar a que se complete el análisis. Si se ha documentado una solución al principio del control de problemas, entonces esto debe revisarse y mejorarse después de que se haya completado el análisis de problemas.



Definición: Solución alternativa

Una solución que reduce o elimina el impacto de un incidente o problema para el cual aún no se dispone de una resolución completa. Algunas soluciones reducen el

probabilidad de incidentes.

Una solución eficaz a un incidente puede convertirse en una forma permanente de tratar algunos problemas cuando resolverlos no es viable o rentable. En este caso, el problema permanece en el estado de error conocido y se aplica la solución alternativa documentada en caso de que ocurran incidentes relacionados. Cada solución alternativa documentada debe incluir una definición clara de los síntomas a los que se aplica. En algunos casos, la aplicación de solución alternativa se puede automatizar.

Para otros problemas, se debe encontrar una forma de corregir el error. Esta es una parte del control de errores. Las actividades de control de errores gestionan los errores conocidos, que son problemas en los que se ha completado el análisis inicial; normalmente significa que se han identificado componentes defectuosos. El control de errores también incluye la identificación de posibles soluciones permanentes que pueden resultar en una solicitud de cambio para la implementación de una solución, pero solo si esto se puede justificar en términos de costos, riesgos y beneficios.

El control de errores vuelve a evaluar periódicamente el estado de los errores conocidos que no se han resuelto, incluido el impacto general en los clientes, la disponibilidad y el costo de las resoluciones permanentes y la eficacia de las soluciones alternativas. La eficacia de las soluciones alternativas debe evaluarse cada vez que se utiliza una solución alternativa, ya que la solución alternativa puede mejorarse en función de la evaluación.

Las actividades de gestión de problemas están muy estrechamente relacionadas con la gestión de incidentes. Las prácticas deben diseñarse para trabajar juntas dentro de la cadena de valor. Las actividades de estas dos prácticas pueden complementarse (por ejemplo, identificar las causas de un incidente es una actividad de gestión de problemas que puede conducir a la resolución de incidentes), pero también pueden entrar en conflicto (por ejemplo, investigar la causa de un incidente puede retrasar las acciones). necesarios para restablecer el servicio).

Los ejemplos de interfaces entre la gestión de problemas, la gestión de riesgos, el control de cambios, la gestión del conocimiento y la mejora continua son los siguientes:

- Las actividades de gestión de problemas se pueden organizar como un caso específico de riesgo de gestión: tienen como objetivo identificar, evaluar y controlar los riesgos en cualquiera de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Es útil adoptar herramientas y técnicas de gestión de riesgos para la gestión de problemas.
- La implementación de la resolución de problemas a menudo está fuera del alcance de la gestión de problemas. La gestión de problemas normalmente inicia la resolución a través del control de cambios y participa en la revisión posterior a la implementación; sin embargo, aprobar e implementar cambios está fuera del alcance de la práctica de gestión de problemas.
- El resultado de la práctica de gestión de problemas incluye información y documentación relativa a soluciones provisionales y errores conocidos. Además, la gestión de problemas puede utilizar información en un sistema de gestión del conocimiento para

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

investigar, diagnosticar y resolver problemas.

- Las actividades de gestión de problemas pueden identificar oportunidades de mejora en todas las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. En algunos casos, las soluciones pueden tratarse como oportunidades de mejora, por lo que se incluyen en un registro de mejora continua (CIR) y se utilizan técnicas de mejora continua para priorizarlas y gestionarlas, a veces como parte de una cartera de productos.

Muchas actividades de gestión de problemas se basan en el conocimiento y la experiencia del personal, en lugar de seguir procedimientos detallados. Las personas responsables de diagnosticar problemas a menudo necesitan la capacidad de comprender sistemas complejos y pensar en cómo podrían haber ocurrido diferentes fallas. Desarrollar esta combinación de capacidad analítica y creativa requiere tutoría y tiempo, así como una formación adecuada.

La historia de ITIL: la gestión de problemas de Axle



Henri: Axle participa en programas de retroalimentación con todos nuestros fabricantes de automóviles. Compartimos datos de mantenimiento y reparación con ellos para ayudarlos a mejorar continuamente sus servicios. A cambio, nos alertan sobre posibles problemas en nuestros vehículos.



Radhika: Recientemente, nos alertaron sobre un posible problema en nuestra flota. Un fabricante de automóviles había retirado del mercado un modelo popular en nuestra flota para corregir un error encontrado en el sistema de activación de la bolsa de aire.



Su: Afortunadamente, se encontró antes de que Axle experimentara algún incidente, pero aún existía la posibilidad de que ocurrieran problemas, lo que significaba que era un problema con el que teníamos que lidiar.



Marco: Seguimos una práctica similar para nuestros otros sistemas y servicios, incluidos todos los componentes de TI que usamos.



Radhika: La práctica de gestión de incidentes de Axle es una de nuestras fuentes de información más importantes sobre errores en nuestros sistemas. Cualquier incidente importante que experimentamos es seguido por una investigación sobre las posibles causas. A veces, esto nos llevará a encontrar y corregir errores en los sistemas y, a menudo, identificamos formas de disminuir la cantidad de incidentes que tendrá Axle en el futuro.

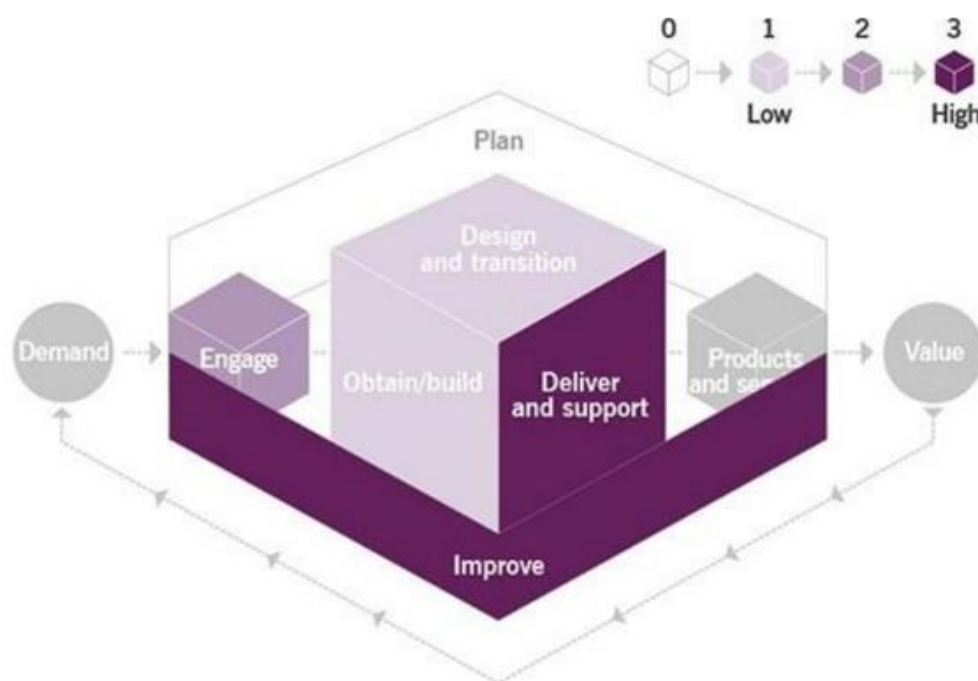


Figura 5.24 Mapa de calor de la contribución de la gestión de problemas a las actividades de la cadena de valor

La gestión de problemas suele centrarse en errores en entornos operativos.

La Figura 5.24 muestra la contribución de la gestión de problemas a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de mejora, entrega y soporte de la cadena de valor: • **Mejorar** Esta es el área de enfoque principal para la gestión de problemas. La gestión eficaz de problemas proporciona la comprensión necesaria para reducir la cantidad de incidentes y el impacto de los incidentes que no se pueden prevenir.

- **Engage** Los problemas que tengan un impacto significativo en los servicios serán visibles para los clientes y usuarios. En algunos casos, los clientes pueden desear participar en la priorización de problemas, y se debe comunicar el estado y los planes para gestionar los problemas. Las soluciones alternativas a menudo se presentan a los usuarios a través de un portal de servicio.
- La gestión de problemas de **diseño y transición** proporciona información que ayuda a mejorar las pruebas y la transferencia de conocimientos.
- **Obtener/construir** Los defectos del Producto pueden identificarse mediante la gestión de problemas; luego se gestionan como parte de esta actividad de la cadena de valor.
- **Entregar y brindar soporte** La gestión de problemas hace una contribución significativa al evitar la repetición de incidentes y brindar soporte para la resolución oportuna de incidentes.

5.2.9 Gestión de versiones

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Mensaje clave

El propósito de la práctica de administración de versiones es hacer que los servicios y funciones nuevos y modificados estén disponibles para su uso.



Definición: Liberación

Una versión de un servicio u otro elemento de configuración, o una colección de elementos de configuración, que está disponible para su uso.

Una versión puede comprender muchos componentes diferentes de infraestructura y aplicaciones que trabajan juntos para ofrecer una funcionalidad nueva o modificada. También puede incluir documentación, capacitación (para usuarios o personal de TI), procesos o herramientas actualizados y cualquier otro componente que se requiera. Cada componente de una versión puede ser desarrollado por el proveedor de servicios o adquirido de un tercero e integrado por el proveedor de servicios.

Los lanzamientos pueden variar en tamaño desde muy pequeños, que involucran solo una característica modificada menor, hasta muy grandes, que involucran muchos componentes que brindan un servicio completamente nuevo. En cualquier caso, un plan de lanzamiento especificará la combinación exacta de componentes nuevos y modificados que estarán disponibles y el momento de su lanzamiento.

Se utiliza un cronograma de lanzamiento para documentar el momento de los lanzamientos. Este cronograma debe negociarse y acordarse con los clientes y otras partes interesadas. Una revisión posterior a la implementación del lanzamiento permite el aprendizaje y la mejora, y ayuda a garantizar que los clientes estén satisfechos.

En algunos entornos, casi todo el trabajo de administración de versiones se lleva a cabo antes de la implementación, con planes establecidos sobre qué componentes exactamente se implementarán en una versión en particular. Luego, la implementación hace que la nueva funcionalidad esté disponible.



Figura 5.25 Gestión de versiones en un entorno tradicional/en cascada



Figura 5.26 Gestión de versiones en un entorno Agile/DevOps

La figura 5.25 muestra cómo se gestiona la gestión de versiones en un entorno tradicional/en cascada. En estos entornos, la gestión de versiones y la implementación pueden combinarse y ejecutarse como un solo proceso.

En un entorno Agile/DevOps, puede haber una importante actividad de administración de versiones después de la implementación. En estos casos, el software y la infraestructura generalmente se implementan en muchos pequeños incrementos, y la actividad de administración de versiones habilita la nueva funcionalidad en un momento posterior. Esto se puede hacer como un cambio muy pequeño. La figura 5.26 muestra cómo se maneja la gestión de versiones en dicho entorno.

La gestión de versiones a menudo se realiza por etapas, y las versiones piloto se ponen a disposición de un pequeño número de usuarios para garantizar que todo funcione correctamente antes de que la versión se entregue a grupos adicionales. Este enfoque por etapas puede funcionar con cualquiera de las dos secuencias que se muestran en las Figuras 5.25 y 5.26. A veces, una versión debe estar disponible para todos los usuarios al mismo tiempo, como cuando se requiere una reestructuración importante de los datos compartidos subyacentes.

La puesta en escena de un lanzamiento a menudo se logra utilizando lanzamientos azules/verdes o indicadores de funciones:

- Las versiones azul/verde utilizan dos entornos de producción duplicados. Los usuarios pueden ser cambiaron a un entorno que se ha actualizado con la nueva funcionalidad mediante el uso de herramientas de red que los conectan al entorno correcto.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- Los indicadores de función permiten que se publiquen funciones específicas para usuarios individuales o grupos de forma controlada. La nueva funcionalidad se implementa en el entorno de producción sin ser liberada. Una opción de configuración de usuario luego libera la nueva funcionalidad para usuarios individuales (o grupos de usuarios) según sea necesario.

En un entorno DevOps, la gestión de lanzamientos a menudo se integra con la cadena de herramientas de integración continua y entrega continua. Las herramientas de gestión de lanzamientos pueden ser responsabilidad de una persona dedicada, pero las decisiones sobre el lanzamiento pueden ser tomadas por el equipo de desarrollo. En un entorno más tradicional, las versiones se habilitan mediante la implementación de los componentes. Cada lanzamiento se describe mediante un registro de lanzamiento en una herramienta de ITSM. Los registros de versión están vinculados a los CI y cambian los registros para mantener información sobre la versión.

Los componentes de una versión suelen ser proporcionados por terceros. Los ejemplos de componentes de terceros incluyen infraestructura en la nube, componentes de software como servicio y soporte de terceros. También es común incluir software de terceros, o software de código abierto, como parte del desarrollo de aplicaciones. La gestión de versiones debe funcionar más allá de los límites organizacionales para garantizar que todos los componentes sean compatibles y brindar una experiencia perfecta para los usuarios. También debe considerar el impacto de los cambios en los componentes de terceros y planificar cómo se lanzarán.

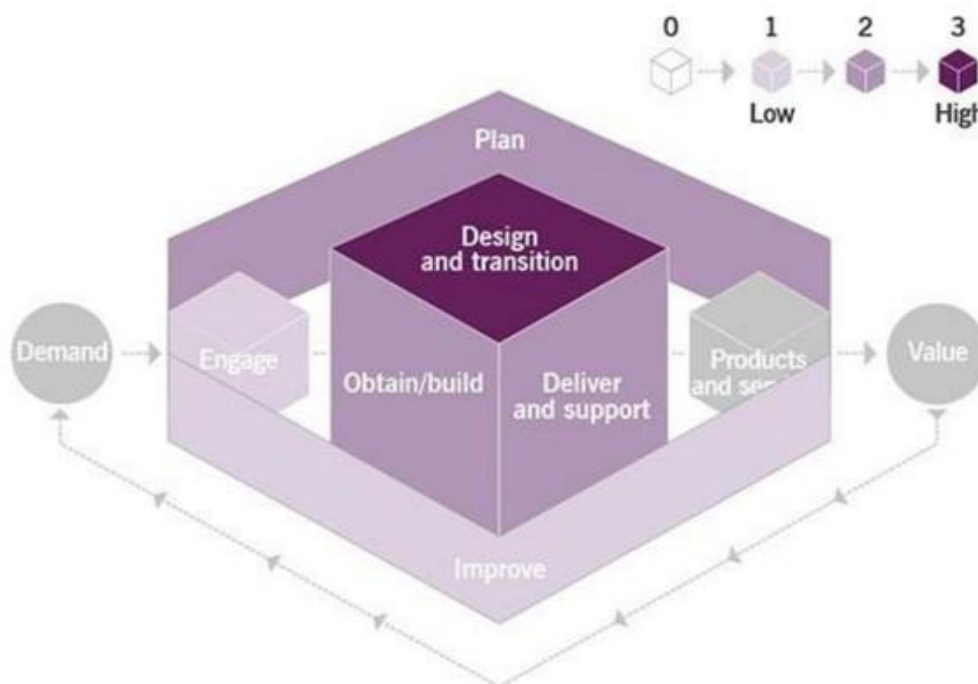


Figura 5.27 Mapa de calor de la contribución de la gestión de versiones a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.27 muestra la contribución de la gestión de versiones a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- Las políticas [del plan](#), la guía y los plazos para los lanzamientos están impulsados por el estrategia organizacional y cartera de servicios. El tamaño, el alcance y el contenido de cada lanzamiento deben planificarse y administrarse.
- [Mejorar](#) Es posible que se requieran versiones nuevas o modificadas para ofrecer mejoras, y estas deben planificarse y administrarse de la misma manera que cualquier otra versión.
- [Involucrar](#) El contenido y la cadencia de los lanzamientos deben estar diseñados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios. • La gestión de versiones de [diseño y transición](#) garantiza que los servicios nuevos o modificados estén disponibles para los clientes de forma controlada. • [Obtener/construir](#) Los cambios en los componentes normalmente se incluyen en una versión y se entregan de forma controlada.
- [Entrega y soporte](#) Las versiones pueden afectar la entrega y el soporte. Capacitación, Esta práctica proporciona documentación, notas de la versión, errores conocidos, guías de usuario, scripts de soporte, etc. para facilitar la restauración del servicio.

La historia de ITIL: la gestión de versiones de Axle



Marco: Cuando lanzamos actualizaciones de nuestra aplicación de reservas, nos aseguramos de que vayan acompañadas de campañas de marketing y sensibilización de los usuarios para nuestros usuarios, clientes y equipos. Brindamos capacitación específica para la mesa de servicio y los equipos de soporte internos y externos.



Radhika: Algunos cambios pueden necesitar soporte adicional o la introducción de nuevos componentes. Por ejemplo, Axle Aware se lanzó con un nuevo manual de usuario para explicar el sistema. También nos aseguramos de que el sistema Aware pudiera sincronizarse con la aplicación de reservas Axle antes de lanzarlo.



Henri: El soporte brindado a la nueva aplicación y Axle Aware realmente ayudó al lanzamiento de estas dos nuevas ofertas, lo que generó excelentes primeras impresiones y un fuerte nivel de adopción entre nuestros usuarios y clientes, así como entre nuestros propios equipos.

5.2.10 Gestión del catálogo de servicios



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del catálogo de servicios es proporcionar una

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

fuelle única de información consistente sobre todos los servicios y ofertas de servicios, y para garantizar que esté disponible para la audiencia relevante.

La lista de servicios dentro del catálogo de servicios representa aquellos que están actualmente disponibles y es un subconjunto de la lista total de servicios rastreados en la cartera de servicios del proveedor de servicios. La gestión del catálogo de servicios garantiza que las descripciones de servicios y productos se expresen claramente para el público objetivo para respaldar la participación de las partes interesadas y la prestación del servicio. El catálogo de servicios puede tomar muchas formas, como un documento, un portal en línea o una herramienta que permite comunicar la lista actual de servicios a la audiencia.

5.2.10.1 Actividades de gestión del catálogo de servicios

La práctica de gestión del catálogo de servicios incluye un conjunto continuo de actividades relacionadas con la publicación, edición y mantenimiento de descripciones de servicios y productos y sus ofertas relacionadas. Proporciona una vista sobre el alcance de los servicios que están disponibles y en qué términos. La práctica de gestión del catálogo de servicios está respaldada por funciones como el propietario del servicio y otras personas responsables de gestionar, editar y mantener actualizada la lista de servicios disponibles a medida que se introducen, modifican o retiran.

Vistas personalizadas

Como se describió anteriormente, el catálogo de servicios permite la creación de valor y es utilizado por muchas prácticas diferentes dentro de la cadena de valor del servicio. Debido a esto, debe ser flexible con respecto a los detalles y atributos del servicio que presenta, en función de su propósito previsto. Como tal, las organizaciones pueden desear considerar proporcionar diferentes vistas del catálogo para diferentes audiencias.

La lista completa de servicios dentro de un catálogo de servicios puede no ser aplicable a todos los clientes y/o usuarios. Asimismo, los diversos atributos de los servicios tales como especificaciones técnicas, ofertas, acuerdos y costos no son aplicables a todos los tipos de consumidores de servicios. Esto significa que el catálogo de servicios debe poder proporcionar diferentes vistas y niveles de detalle a diferentes partes interesadas. Ejemplos de vistas incluyen:

- **Vistas de usuarios** Proporcionar información sobre las ofertas de servicios que se pueden solicitar y sobre los detalles del aprovisionamiento.
- **Vistas de clientes** Proporcione datos de nivel de servicio, financieros y de rendimiento del servicio.
- **Puntos de vista de TI a cliente de TI** Brinda información técnica, de seguridad y de procesos para su uso en la prestación de servicios.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Si bien son posibles múltiples vistas del catálogo de servicios, se debe evitar, en la medida de lo posible, la creación de catálogos de servicios separados o aislados dentro de diferentes sistemas tecnológicos, ya que esto promoverá la segregación, la variabilidad y la complejidad.

Para que el catálogo de servicios sea percibido como útil por la organización del cliente, debe hacer más que proporcionar una plataforma estática para publicar información sobre los servicios de TI. A menos que el catálogo de servicios permita la participación del cliente apoyando las discusiones relacionadas con las ofertas de servicios estándar y no estándar y/o automatizando los procesos de solicitud y cumplimiento de pedidos, las posibilidades de su adopción continua como un recurso útil y significativo son mínimas. Por esta razón, las opiniones de muchas organizaciones sobre el catálogo de servicios se centran en los elementos consumibles u ordenables de las ofertas de servicios. Estos a menudo se denominan catálogos de solicitudes.



Definición: Solicitar catálogo

Una vista del catálogo de servicios, que proporciona detalles sobre las solicitudes de servicios existentes y nuevos, que se pone a disposición del usuario.

La Figura 5.28 muestra la contribución de la gestión del catálogo de servicios a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Planificar** El catálogo de servicios permite tomar decisiones de inversión en la estrategia y la cartera de servicios al proporcionar detalles sobre el alcance y las ofertas de servicios actuales.
- **Mejorar** Las descripciones del catálogo de servicios y los patrones de demanda se monitorean y evalúan constantemente para respaldar la mejora continua, la alineación y la creación de valor.
- **Engage** El catálogo de servicios permite la participación estratégica, táctica y operativa. relaciones con clientes y usuarios al habilitar y potencialmente automatizar varios aspectos de las prácticas, como la gestión de relaciones, la gestión de solicitudes y la mesa de servicio.

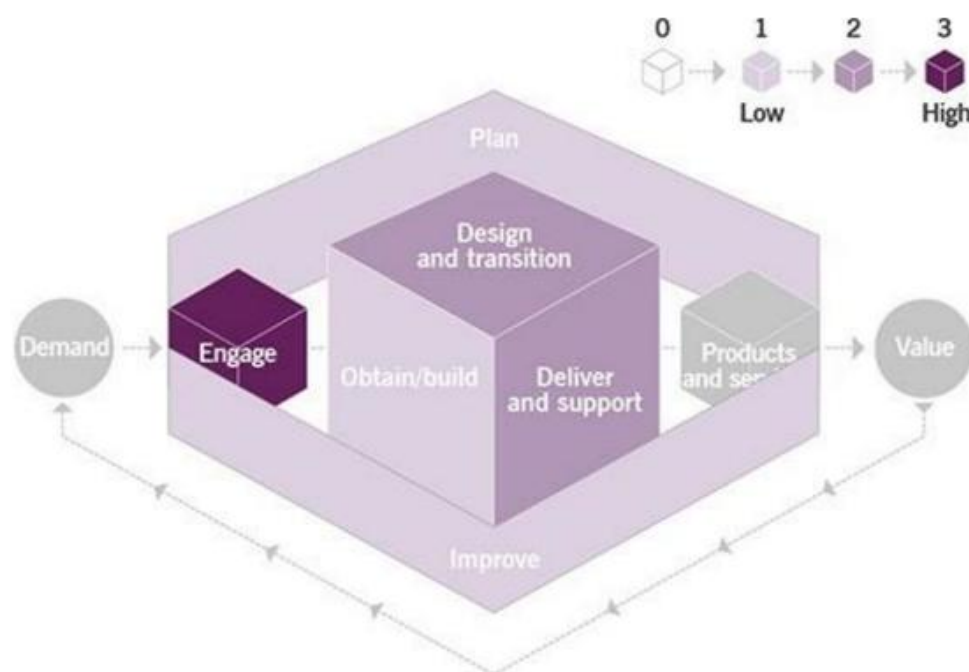


Figura 5.28 Mapa de calor de la contribución de la gestión del catálogo de servicios a las actividades de la cadena de valor

- **Diseño y transición** El catálogo de servicios garantiza que se consideren y publiquen los aspectos de utilidad y garantía de los servicios, incluida la política de seguridad de la información, los niveles de continuidad del servicio de TI, los acuerdos de nivel de servicio y las ofertas de servicio. Las actividades adicionales incluyen la definición y creación de descripciones de servicios, modelos de solicitud y vistas para publicar.
- **Obtener/construir** La gestión del catálogo de servicios respalda esta actividad de la cadena de valor al proporcionar vistas del catálogo de servicios para la adquisición de componentes y servicios.
- **Entregar y brindar soporte** El catálogo de servicios proporciona un contexto sobre cómo se entregará y se brindará soporte al servicio, y publica las expectativas relacionadas con los acuerdos y el desempeño.

5.2.11 Gestión de la configuración del servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la configuración del servicio es garantizar que la información precisa y confiable sobre la configuración de los servicios y los CI que los respaldan esté disponible cuando y donde se necesite. Esto incluye información sobre cómo se configuran los CI y las relaciones entre

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

a ellos.



Definición: Elemento de configuración

Cualquier componente que deba administrarse para brindar un servicio de TI.

La gestión de configuración de servicios recopila y gestiona información sobre una amplia variedad de CI, que normalmente incluye hardware, software, redes, edificios, personas, proveedores y documentación. Los servicios también se tratan como elementos de configuración, y la gestión de la configuración ayuda a la organización a comprender cómo funcionan juntos los muchos elementos de configuración que contribuyen a cada servicio. La Figura 5.29 es un diagrama simplificado que muestra cómo varios CI contribuyen a un servicio de TI.

La gestión de la configuración proporciona información sobre los CI que contribuyen a cada servicio y sus relaciones: cómo interactúan, se relacionan y dependen unos de otros para crear valor para los clientes y usuarios. Esto incluye información sobre dependencias entre servicios. Esta vista de alto nivel a menudo se denomina mapa de servicio o modelo de servicio y forma parte de la arquitectura del servicio.

Es importante que el esfuerzo necesario para recopilar y mantener la información de configuración se equilibre con el valor que crea la información. Mantener grandes cantidades de información detallada sobre cada componente y sus relaciones con otros componentes puede ser costoso y puede generar muy poco valor. Los requisitos para la gestión de la configuración deben basarse en la comprensión de los objetivos de la organización y cómo la gestión de la configuración contribuye a la creación de valor.

El valor creado por la gestión de la configuración es indirecto, pero permite que muchas otras prácticas funcionen de manera eficiente y eficaz. Como tal, la planificación de la gestión de la configuración debe comenzar por comprender quién necesita la información de configuración, cómo se utilizará, cuál es la mejor forma de obtenerla y quién puede mantener y actualizar esta información. A veces puede ser más eficiente simplemente recopilar la información cuando se necesita, en lugar de recopilarla de antemano y mantenerla, pero en otras ocasiones es fundamental tener la información disponible en un sistema de gestión de configuración (CMS). El tipo y la cantidad de información registrada para cada tipo de CI debe basarse en el valor de esa información, el costo de mantenerla y cómo se utilizará la información.

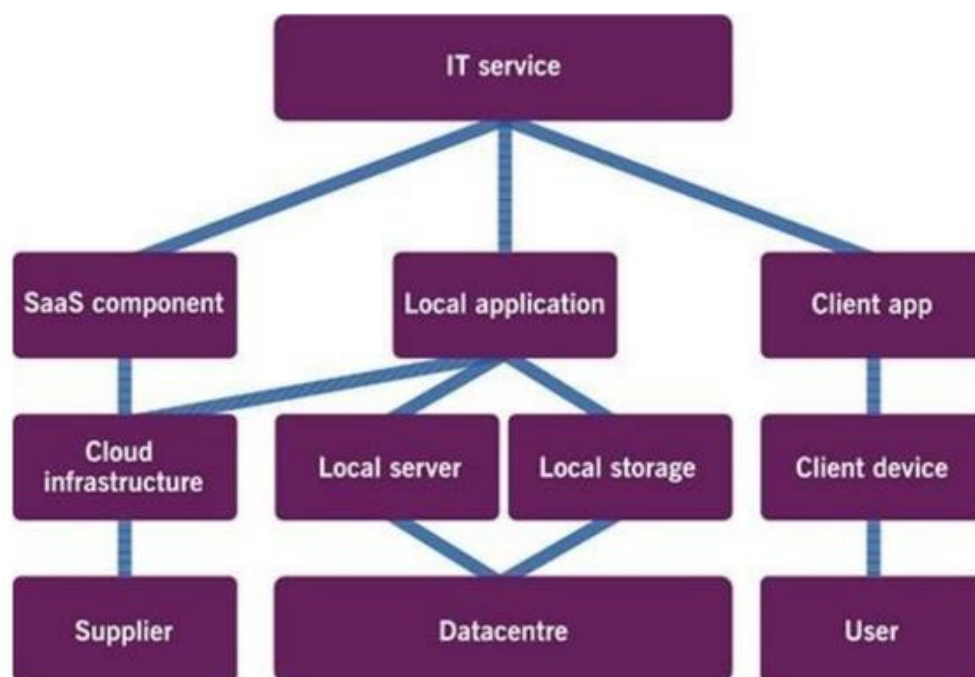


Figura 5.29 Modelo de servicio simplificado para un servicio de TI típico



definición: sistema de gestión de la configuración

Un conjunto de herramientas, datos e información que se utiliza para respaldar la gestión de la configuración del servicio.

La información de configuración debe compartirse de forma controlada. Cierta información podría ser delicada; por ejemplo, podría ser útil para alguien que intente violar los controles de seguridad, o podría incluir información personal sobre los usuarios, como números de teléfono y domicilios particulares.

La información de configuración se puede almacenar y publicar en una sola base de datos de administración de configuración (CMDB) para toda la organización, pero es más común que se distribuya entre varias fuentes. En cualquier caso, es importante mantener vínculos entre los registros de configuración, de modo que las personas puedan ver el conjunto completo de información que necesitan y cómo funcionan juntos los diversos CI. Algunas organizaciones federan CMDB para proporcionar una vista integrada. Otros pueden mantener diferentes tipos de datos; por ejemplo, tener almacenes de datos separados para datos de gestión de activos (consulte la sección 5.2.6), detalles de configuración, información del catálogo de servicios y modelos de servicio de alto nivel.

Las herramientas que se utilizan para registrar incidentes, problemas y cambios necesitan acceso a

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

registros de configuración. Por ejemplo, una organización que intenta identificar problemas con un servicio puede necesitar encontrar incidentes relacionados con una versión de software específica o un modelo de unidad de disco. La comprensión de la necesidad de esta información ayuda a establecer qué atributos de CI deben almacenarse para esta organización; en este caso, versiones de software y modelos de unidades de disco. Para diagnosticar incidentes, puede ser necesaria la visibilidad de los cambios recientes en los CI afectados, por lo que se deben mantener las relaciones entre los CI y los cambios.

Muchas organizaciones utilizan herramientas de recopilación de datos para recopilar información de configuración detallada de la infraestructura y las aplicaciones, y la utilizan para completar un CMS. Esto puede ser efectivo, pero también puede fomentar la recopilación de demasiados datos sin suficiente información sobre las relaciones y cómo los componentes funcionan juntos para crear un servicio. A veces, la información de configuración se usa para crear realmente el CI, en lugar de solo documentarlo. Este enfoque se utiliza para la 'infraestructura como código', donde la información sobre la infraestructura se gestiona en un depósito de datos y se utiliza para configurar automáticamente el entorno.

Una organización grande puede tener un equipo dedicado a la gestión de la configuración. En otras organizaciones, esta práctica se puede combinar con el control de cambios, o puede haber un equipo responsable de la gestión de cambios, configuración y lanzamiento. Algunas organizaciones aplican un modelo distribuido donde los equipos funcionales se encargan de actualizar y mantener los CI bajo su control y supervisión.

La gestión de la configuración normalmente necesita procesos para:

- identificar nuevos CI y agregarlos al CMS
- actualizar los datos de configuración cuando se implementan los cambios
- verificar que los registros de configuración sean correctos
- auditar las aplicaciones y la infraestructura para identificar cualquiera que no esté documentada.

La Figura 5.30 muestra la contribución de la gestión de la configuración a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor: • La gestión de la configuración del **plan** se utiliza para planificar servicios nuevos o modificados. • **Mejorar** la gestión de la configuración, como cualquier otro aspecto del servicio gestión, debe ser objeto de medición y mejora continua.

Dado que el valor de la gestión de la configuración generalmente proviene de cómo facilita otras prácticas, es importante comprender qué uso hacen estas prácticas de la información de configuración y luego identificar cómo se puede mejorar.

- **Involucrar** Algunas partes interesadas (socios y proveedores, consumidores, reguladores, etc.) pueden requerir y usar información de configuración, o proporcionar su información de configuración a la organización.
- **Diseño y transición** La gestión de la configuración documenta cómo funcionan los activos

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

juntos para crear un servicio. Esta información se utiliza para respaldar muchas actividades de la cadena de valor y se actualiza como parte de la actividad de transición. • [Obtener/construir](#)

Los registros de configuración se pueden crear durante esta actividad de la cadena de valor, describiendo servicios y componentes nuevos o modificados. A veces, los registros de configuración se utilizan para crear el código o el artefacto que se está construyendo. • [Entregar y](#)

[apoyar](#) La información sobre los IC es esencial para respaldar la restauración del servicio.

La información de configuración se utiliza para respaldar las actividades de gestión de incidentes y prácticas de gestión de problemas.

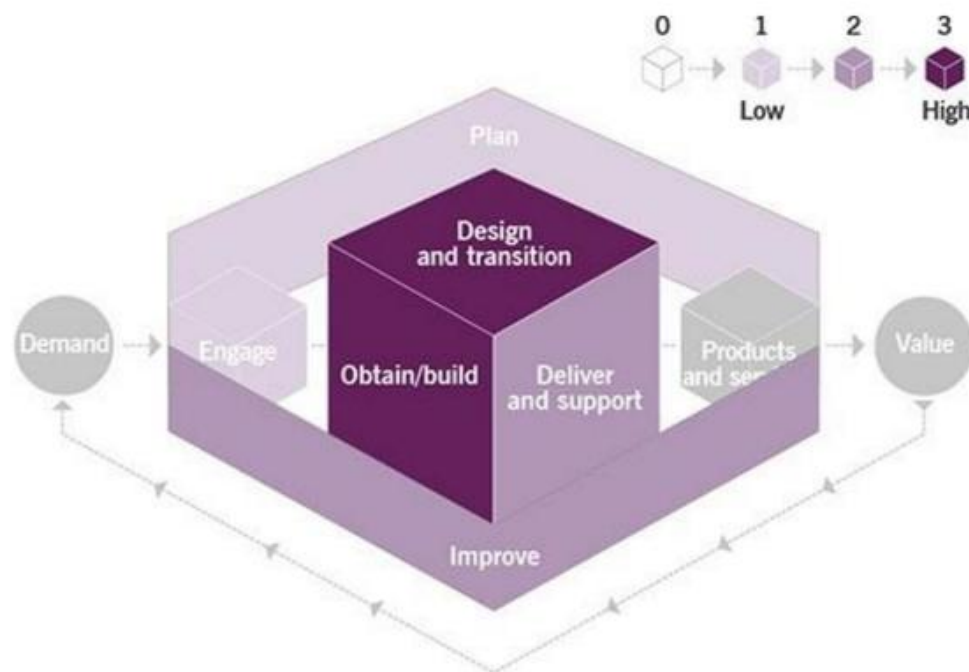


Figura 5.30 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la configuración del servicio a las actividades de la cadena de valor

5.2.12 Gestión de la continuidad del servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de la continuidad del servicio es garantizar que la disponibilidad y el rendimiento de un servicio se mantengan en niveles suficientes en caso de un desastre. La práctica proporciona un marco para desarrollar la resiliencia organizacional con la capacidad de producir una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de las partes interesadas clave y la reputación, la marca y las actividades de creación de valor de la organización.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

La gestión de la continuidad del servicio admite una gestión general de la continuidad del negocio (BCM) y la capacidad de planificación al garantizar que la TI y los servicios se puedan reanudar dentro de los plazos comerciales requeridos y acordados después de un desastre o una crisis. Se activa cuando se produce una interrupción del servicio o un riesgo organizativo a una escala mayor que la capacidad de la organización para gestionarlo con prácticas normales de respuesta y recuperación, como la gestión de incidentes y de incidentes importantes. Un evento organizacional de esta magnitud se suele denominar desastre.

Cada organización necesita comprender qué constituye un desastre en su propio contexto. El establecimiento de lo que se entiende por desastre debe considerarse y definirse antes de que se produzca un evento desencadenante, tanto a nivel organizativo como por servicio, mediante un análisis de impacto comercial. El Business Continuity Institute define un desastre como:

'...un evento repentino no planificado que causa un gran daño o una pérdida grave a una organización. Da como resultado que una organización no proporcione funciones comerciales críticas durante un período de tiempo mínimo predeterminado.'

Las fuentes que desencadenan una respuesta y recuperación ante desastres son variadas y complejas, al igual que la cantidad de partes interesadas y los diferentes aspectos del impacto organizacional potencial. Las complejas condiciones de gestión de riesgos relacionadas con los ejemplos de la Tabla 5.3 hacen imperativo que la práctica de gestión de la continuidad del servicio sea cuidadosamente pensada, diseñada para ser flexible y probada periódicamente para garantizar que los servicios puedan recuperarse a la velocidad necesaria para la supervivencia del negocio. .

Tabla 5.3 Ejemplos de fuentes de desastres, partes interesadas involucradas e impacto organizacional

Fuentes de desastre	Partes interesadas involucradas	Impacto organizacional
Fracaso de la cadena de suministro	Empleados	ingresos perdidos
Terrorismo	Ejecutivos	Reputación dañada
Clima	Órgano rector	Pérdida de ventaja competitiva
Ataque cibernetico	Proveedores	Incumplimiento de la ley, normas de salud y seguridad
emergencia sanitaria	equipos de TI	
Evento político o económico	Clientes	Riesgo para la seguridad personal
falla tecnológica	Usuarios	Pérdida inmediata y a largo plazo de cuota de mercado.
Crisis pública	Comunidades	



Definiciones

- Objetivo de tiempo de recuperación (RTO) El período de tiempo máximo aceptable después de una interrupción del servicio que puede transcurrir antes de que la falta de funcionalidad empresarial afecte gravemente a la organización. Esto representa el

tiempo máximo acordado dentro del cual se debe reanudar un producto o una actividad, o se deben recuperar los recursos.

- **Objetivo de punto de recuperación (RPO)** El punto hasta el cual se debe restaurar la información utilizada por una actividad para permitir que la actividad opere en la reanudación.
- **Planes de recuperación ante desastres** Un conjunto de planes claramente definidos relacionados con cómo La organización se recuperará de un desastre y regresará a la condición previa al desastre, considerando las cuatro dimensiones de la gestión del servicio.
- **Análisis de impacto empresarial (BIA)** Una actividad clave en la práctica del servicio gestión de continuidad que identifica las funciones comerciales vitales (VBF) y sus dependencias. Estas dependencias pueden incluir proveedores, personas, otros procesos comerciales y servicios de TI. BIA define los requisitos de recuperación para los servicios de TI. Estos requisitos incluyen RTO, RPO y niveles mínimos de servicio objetivo para cada servicio de TI.

Gestión de la continuidad del servicio frente a la gestión de incidencias

La gestión de la continuidad del servicio se centra en aquellos eventos que la empresa considera lo suficientemente significativos como para ser tratados como un desastre. Los eventos menos significativos se tratarán como parte de la gestión de incidentes o de la gestión de incidentes mayores. La distinción entre desastres, incidentes importantes e incidentes debe predefinirse, acordarse y documentarse con umbrales y disparadores claros para poner en acción el siguiente nivel de respuesta y recuperación sin demoras ni riesgos innecesarios.

A medida que las organizaciones se han vuelto cada vez más dependientes de los servicios habilitados por la tecnología, la necesidad de soluciones de alta disponibilidad se ha vuelto fundamental para la resiliencia y la competitividad de la organización. Las organizaciones logran una alta disponibilidad a través de una combinación de planificación empresarial, resiliencia de la arquitectura técnica, planificación de la disponibilidad, gestión proactiva de riesgos y seguridad de la información, así como a través de la gestión de incidentes y la gestión de problemas.

La Figura 5.31 muestra la contribución de la gestión de la continuidad del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Planificar** El liderazgo y el órgano de gobierno de la organización establecen un apetito de riesgo inicial para la organización con un alcance definido, políticas, estrategias de proveedores y opciones de inversión en recuperación. La gestión de la continuidad del servicio respalda esto con información relevante sobre el estado de continuidad actual de la organización y con herramientas y métodos para la planificación y la previsión.
- **Mejorar** la gestión de la continuidad del Servicio asegura que los planes de continuidad,

las medidas y los mecanismos se controlan y mejoran continuamente de acuerdo con las circunstancias internas y externas cambiantes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Involucrar** Esta práctica respalda la participación de varias partes interesadas para brindar seguridad con respecto a la preparación de una organización para los desastres.
- **Diseño y transición** La gestión de la continuidad del servicio garantiza que los productos y servicios se diseñen y prueben de acuerdo con los requisitos de continuidad de la organización.

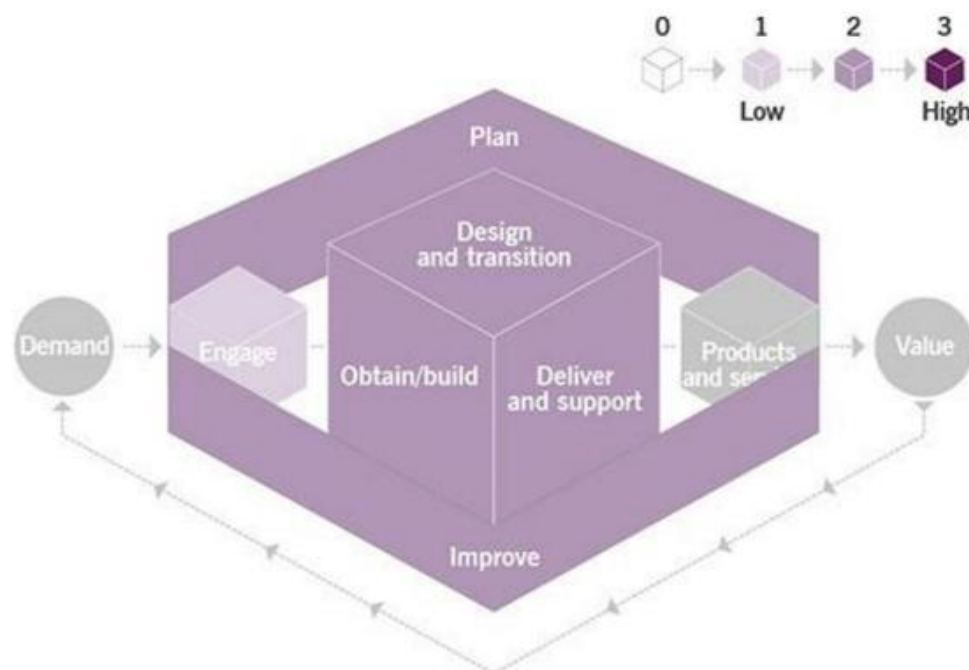


Figura 5.31 Mapa de calor de la contribución de la gestión de la continuidad del servicio a las actividades de la cadena de valor

- **Obtener/construir** La gestión de la continuidad del servicio garantiza que la continuidad se integre en los servicios y componentes de la organización, y que los componentes y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de continuidad de la organización.
- **Entrega y soporte** La entrega continua, las operaciones y el soporte se realizan en acuerdo con los requisitos y políticas de continuidad.

5.2.13 Diseño del servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de diseño de servicios es diseñar productos y servicios que sean adecuados para su propósito, aptos para su uso y que puedan ser entregados por la organización y su ecosistema. Esto incluye planificar y organizar a las personas,

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

socios y proveedores, información, comunicación, tecnología y prácticas para productos y servicios nuevos o modificados, y la interacción entre la organización y sus clientes.

Si los productos, servicios o prácticas no se diseñan correctamente, no necesariamente satisfarán las necesidades del cliente ni facilitarán la creación de valor. Si evolucionan sin una arquitectura, interfaces o controles adecuados, son menos capaces de ofrecer la visión general y las necesidades de la organización y sus clientes internos y externos.

Incluso cuando un producto o servicio está bien diseñado, puede ser difícil ofrecer una solución que satisfaga las necesidades tanto de la organización como del cliente de una manera rentable y resistente. Por lo tanto, es importante considerar enfoques iterativos e incrementales para el diseño de servicios, que pueden garantizar que los productos y servicios introducidos en la operación en vivo puedan adaptarse continuamente en consonancia con las necesidades cambiantes de la organización y sus clientes.

En ausencia de un diseño de servicio formalizado, los productos y servicios pueden ser excesivamente caros de ejecutar y propensos a fallar, lo que resulta en el desperdicio de recursos y el producto o servicio no está centrado en el cliente o no está diseñado de manera holística. Es poco probable que algún programa de mejora pueda lograr lo que un diseño adecuado podría haber logrado en primer lugar. Sin un diseño de servicio, los productos y servicios rentables que brindan lo que los clientes necesitan y esperan son extremadamente difíciles de lograr.

La práctica del diseño de servicios también debe garantizar que el viaje del cliente desde la demanda hasta la realización del valor sea tan agradable y sin fricciones como sea posible, y brinde el mejor resultado posible para el cliente. Esto se logra centrándose en la experiencia del cliente (CX) y la experiencia del usuario (UX).

Adoptar e implementar una práctica de diseño de servicios centrada en CX y UX:

- dan como resultado productos y servicios centrados en el cliente que incluyen a las partes interesadas en las actividades de diseño
- consideran todo el entorno de un producto o servicio
- permiten que los proyectos calculen el costo, el tiempo, los requisitos de recursos y los riesgos asociados con el diseño del servicio con mayor precisión
- dar como resultado mayores volúmenes de cambios exitosos
- hacer que los métodos de diseño sean más fáciles de adoptar y seguir para las personas
- permitir que los activos de diseño de servicios se compartan y reutilicen entre proyectos y servicios
- aumentar la confianza de que el producto o servicio nuevo o modificado puede entregarse según las especificaciones sin afectar inesperadamente a otros productos, servicios o partes interesadas

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

asegurar que los productos y servicios nuevos o modificados sean mantenibles y rentables .

Es importante que se adopte un enfoque holístico y orientado a los resultados para todos los aspectos del diseño del servicio, y que al cambiar o modificar cualquiera de los elementos individuales del diseño de un servicio, se consideren todos los demás aspectos. Es por ello que el aspecto de coordinación del diseño del servicio con toda la SVS de la organización es fundamental. El diseño y desarrollo de un producto o servicio nuevo o modificado no se debe hacer de forma aislada, sino que se debe considerar el impacto que tendrá en:

- otros productos y servicios
- todas las partes relevantes, incluidos clientes y proveedores
- las arquitecturas existentes
- la tecnología requerida
- las prácticas de gestión del servicio
- las medidas y métricas necesarias.

La consideración de estos factores no solo garantizará que el diseño aborde los elementos funcionales del servicio, sino también que los requisitos operativos y de gestión se consideren una parte fundamental del diseño y no se agreguen como una ocurrencia tardía.

El diseño del servicio también debe utilizarse cuando el cambio que se está realizando en el producto o servicio es su retiro. A menos que el retiro de un producto/servicio se planifique cuidadosamente, podría causar efectos negativos inesperados en los clientes o en la organización que de otro modo podrían haberse evitado.

No todos los cambios en un producto o servicio requerirán el mismo nivel de actividad de diseño de servicios. Cada cambio, por pequeño que sea, necesitará cierto grado de trabajo de diseño, pero la escala de la actividad necesaria para garantizar el éxito variará mucho de un tipo de cambio a otro. Las organizaciones deben definir qué nivel de actividad de diseño se requiere para cada categoría de cambio y asegurarse de que todos dentro de la organización tengan claros estos criterios.

El diseño de servicios admite productos y servicios que:

- están orientados al negocio y al cliente, enfocados e impulsados
 - son rentables
 - cumplir con los requisitos de seguridad física y de la información de la organización y de cualquier cliente externo
 - son flexibles y adaptables, pero aptos para el propósito en el punto de entrega
- pueden absorber una demanda cada vez mayor en el volumen y la velocidad del cambio
- satisfacer las crecientes demandas organizacionales y de los clientes para una operación continua

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- son administrados y operados a un nivel de riesgo aceptable.

Con muchas presiones sobre la organización, puede existir la tentación de 'tomar atajos' en la coordinación de prácticas y partes relevantes para las actividades de diseño de servicios, o ignorarlas por completo. Esto debe evitarse, ya que la integración y la coordinación son esenciales para la calidad general de los productos y servicios que se entregan.

5.2.13.1 Pensamiento de diseño

El pensamiento de diseño es un enfoque práctico y centrado en el ser humano que acelera la innovación. Lo utilizan los diseñadores de productos y servicios, así como las organizaciones para resolver problemas complejos y encontrar soluciones prácticas y creativas que satisfagan las necesidades de la organización y sus clientes. Puede verse como un enfoque complementario a las metodologías Lean y Agile. El pensamiento de diseño se basa en la lógica, la imaginación, la intuición y el pensamiento sistémico para explorar posibilidades y crear los resultados deseados que benefician a los clientes.

Design Thinking incluye una serie de actividades:

- Inspiración y empatía, a través de la observación directa de las personas y cómo trabajan o interactúan con los productos y servicios, así como identificando cómo podrían interactuar de manera diferente con otras soluciones.
- Ideación, que combina el pensamiento divergente y convergente. El pensamiento divergente es la capacidad de ofrecer ideas diferentes, únicas o variantes, mientras que el pensamiento convergente es la capacidad de encontrar la solución preferida a un problema determinado. El pensamiento divergente asegura que se exploren muchas soluciones posibles, y el pensamiento convergente las reduce a una solución preferida final.
- Creación de prototipos, donde estas ideas se prueban, iteran y refinan desde el principio. A prototipo ayuda a recopilar comentarios y mejorar una idea. Los prototipos aceleran el proceso de innovación al permitir que los diseñadores de servicios comprendan mejor las fortalezas y debilidades de las nuevas soluciones.
- Implementación, donde los conceptos cobran vida. Esto debería ser coordinado con todas las prácticas de gestión de servicios pertinentes y otras partes. Se puede emplear una metodología ágil para desarrollar e implementar la solución de forma iterativa.
- La evaluación (junto con otras prácticas, incluida la gestión de proyectos y la gestión de versiones) mide el rendimiento real de la implementación del producto o servicio para garantizar que se cumplan los criterios de aceptación y encontrar oportunidades de mejora.

El pensamiento de diseño se aplica mejor en equipos multidisciplinarios; Debido a que equilibra las perspectivas de los clientes, la tecnología, la organización, los socios y los proveedores, es altamente integrador, se alinea bien con el SVS de la organización y puede ser un facilitador clave de la transformación digital.

5.2.13.2 Experiencia del cliente y del usuario

Los aspectos CX y UX del diseño de servicios son esenciales para garantizar que los productos y servicios brinden el valor deseado para los clientes y la organización. El diseño de CX se centra en la gestión de todos los aspectos de la CX completa, incluidos el tiempo, la calidad, el costo, la confiabilidad y la eficacia. UX analiza específicamente la facilidad de uso del producto o servicio y cómo el cliente interactúa con él.

Experiencia de usuario ajustada

El diseño Lean User Experience (Lean UX) es una mentalidad, una cultura y un proceso que adopta métodos Lean-Agile. Implementa la funcionalidad en incrementos mínimos viables y determina el éxito midiendo los resultados frente a una hipótesis de resultados. Lean UX es increíblemente útil cuando se trabaja en proyectos donde se utilizan métodos de desarrollo Agile. El objetivo central es centrarse en obtener retroalimentación lo antes posible para que pueda usarse para tomar decisiones rápidas.

Las preguntas típicas para Lean UX pueden incluir: ¿Quiénes son los clientes de este producto/servicio y para qué se utilizará? ¿Cuándo se utiliza y en qué circunstancias? ¿Cuál será la funcionalidad más importante? ¿Cuáles son los mayores riesgos?

Puede haber más de una respuesta para cada pregunta, lo que crea una mayor cantidad de suposiciones de las que podría ser práctico manejar. Luego, el equipo priorizará estas suposiciones por los riesgos que representan para la organización y sus clientes.

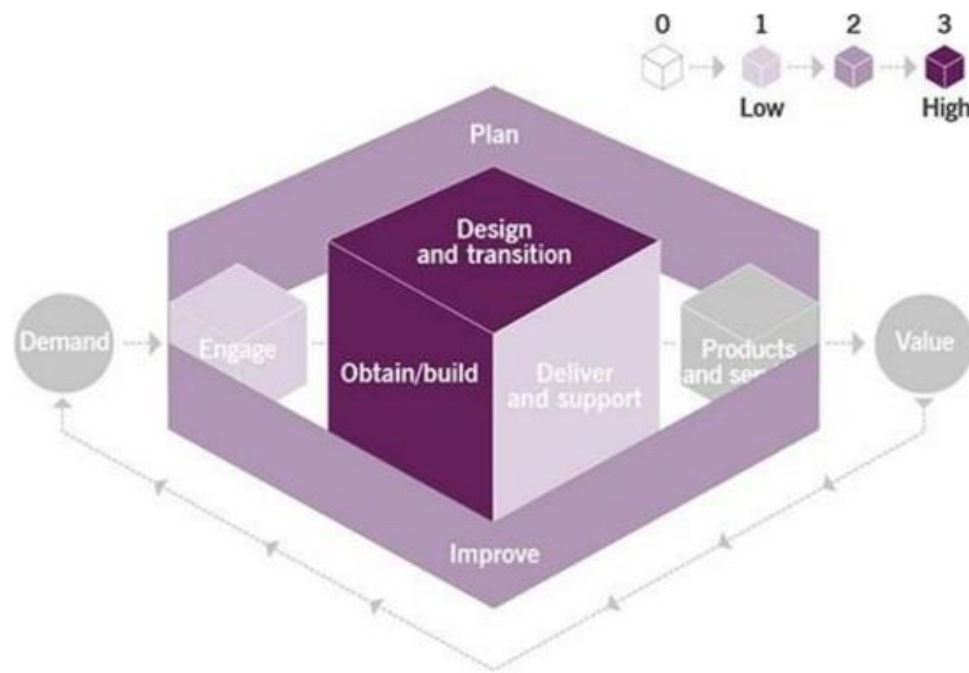


Figura 5.32 Mapa de calor de la contribución del diseño de servicios a las actividades de la cadena de valor

La identificación, evaluación y tratamiento de riesgos son requisitos clave dentro de todas las actividades de diseño; por lo tanto, la gestión de riesgos debe incluirse como un aspecto integrado del diseño del servicio. Esto asegurará que los riesgos involucrados en la provisión de productos y servicios y la operación de prácticas, tecnología y métodos de medición estén alineados con el riesgo y el impacto organizacional, porque la gestión de riesgos está integrada en todos los procesos y actividades de diseño.

La Figura 5.32 muestra la contribución del diseño del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor:

- **Planificar** La práctica del diseño de servicios incluye planificar y organizar a las personas, socios y proveedores, información, comunicación, tecnología y prácticas para productos y servicios nuevos o modificados, y la interacción entre la organización y sus clientes.
- **Mejorar** el diseño del servicio se puede utilizar para mejorar un servicio existente, así como para crear un nuevo servicio desde cero. Los servicios pueden diseñarse como un servicio mínimo viable, implementarse y luego iterarse y mejorarse para agregar más valor en función de los comentarios.
- El diseño de **Engage** Service incorpora CX y UX, que son la quintaesencia ejemplos de compromiso.
- **Diseño y transición** El propósito del diseño de servicios es diseñar productos y servicios que sean fáciles de usar, deseables y que la organización pueda brindar.
- **Obtener/construir** El diseño del servicio incluye la identificación de productos, servicios y componentes de servicio que deben obtenerse o construirse para el servicio nuevo o modificado.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Entrega y soporte** El diseño del servicio gestiona el viaje completo del usuario, a través de la operación, restauración y mantenimiento del servicio.

5.2.14 Mesa de servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de la mesa de servicio es capturar la demanda de resolución de incidentes y solicitudes de servicio. También debe ser el punto de entrada y único punto de contacto del proveedor de servicios con todos sus usuarios.

Las mesas de servicio brindan una ruta clara para que los usuarios informen problemas, consultas y solicitudes, y los reconozcan, clasifiquen, posean y tomen medidas. La forma en que se administra y se entrega esta práctica puede variar desde un equipo físico de personas en turnos de trabajo hasta una mezcla distribuida de personas conectadas virtualmente o tecnología automatizada y bots. La función y el valor siguen siendo los mismos, independientemente del modelo.

Con una mayor automatización y la eliminación gradual de la deuda técnica, el centro de atención de la mesa de servicio es brindar soporte para "personas y negocios" en lugar de simplemente problemas técnicos. Las mesas de servicio se utilizan cada vez más para organizar, explicar y coordinar varios asuntos, en lugar de simplemente reparar la tecnología defectuosa, y la mesa de servicio se ha convertido en una parte vital de cualquier operación de servicio.

Un punto clave que debe entenderse es que, sin importar qué tan eficientes sean la mesa de servicio y su gente, siempre habrá problemas que necesitan escalarse y respaldar el apoyo de otros equipos. Los equipos de soporte y desarrollo deben trabajar en estrecha colaboración con la mesa de servicio para presentar y brindar un enfoque 'unido' a los usuarios y clientes.

Es posible que la mesa de servicio no necesite ser muy técnica, aunque algunas sí lo son. Sin embargo, incluso si la mesa de servicio es bastante simple, aún juega un papel vital en la prestación de servicios y debe ser apoyada activamente por sus grupos de pares. También es esencial comprender que la mesa de servicio tiene una gran influencia en la experiencia del usuario y en cómo los usuarios perciben al proveedor de servicios.

Otro aspecto clave de una buena mesa de servicio es su comprensión práctica del contexto comercial más amplio, los procesos comerciales y los usuarios. Las mesas de servicio agregan valor no solo a través de los actos transaccionales de, por ejemplo, el registro de incidentes, sino también al comprender y actuar en el contexto comercial de esta acción. la mesa de servicio

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

debe ser el vínculo empático e informado entre el proveedor de servicios y sus usuarios

Con una mayor automatización, IA, automatización de procesos robóticos (RPA) y chatbots, las mesas de servicio se están moviendo para proporcionar más registro y resolución de autoservicio directamente a través de portales en línea y aplicaciones móviles. El impacto en las mesas de servicio es un menor contacto telefónico, menos trabajo de bajo nivel y una mayor capacidad para concentrarse en una excelente CX cuando se necesita contacto personal.

Los mostradores de servicio ofrecen una variedad de canales de acceso. Éstos incluyen:

- llamadas telefónicas, que pueden incluir tecnología especializada, como voz interactiva respuesta (IVR), llamadas de conferencia, reconocimiento de voz y otros
- portales de servicios y aplicaciones móviles, soportados por catálogos de servicios y solicitudes, y bases de conocimiento
- chat, a través de chat en vivo y chatbots
- correo electrónico para registro y actualización, y para seguimiento encuestas y confirmaciones.

Los correos electrónicos no estructurados pueden ser difíciles de procesar, pero las tecnologías emergentes basadas en inteligencia artificial y aprendizaje automático están comenzando a abordar este problema.

- Los mostradores de atención al cliente se están volviendo más frecuentes en algunos sectores, por ejemplo, la educación superior, donde hay altos picos de actividad que exigen presencia física.
- mensajes de texto y redes sociales, que son útiles para notificaciones en caso de incidentes importantes y para contactar a grupos de partes interesadas específicos, pero también se pueden usar para permitir que los usuarios soliciten asistencia
- Medios sociales públicos y corporativos y foros de discusión para contactar al proveedor de servicios y para apoyo entre pares.

Algunas mesas de servicio tienen una ventana de soporte limitada donde la cobertura de servicio está disponible (por ejemplo, de 08:00 a 20:00, de lunes a viernes). Por lo tanto, se espera que el personal trabaje en patrones de turnos para proporcionar niveles de apoyo constantes.

En algunos casos, la mesa de servicio es un equipo tangible que trabaja en un solo lugar. Una mesa de servicio centralizada requiere tecnologías de apoyo, tales como:

- sistemas de telefonía inteligente, que incorporen la integración de la telefonía y la computadora, IVR y distribución automática de llamadas
- sistemas de flujo de trabajo para enrutamiento y escalamiento
- sistemas de planificación de recursos y administración de la fuerza laboral
- una base de conocimientos
- grabación de llamadas y control de calidad
- herramientas de acceso remoto

- tablero y herramientas de monitoreo
- sistemas de gestión de configuración.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

En otros casos, una mesa de servicio virtual permite que los agentes trabajen desde múltiples ubicaciones, geográficamente dispersas. Una mesa de servicio virtual requiere una tecnología de soporte más sofisticada, lo que implica enrutamiento y escalamiento más complejos; estas soluciones suelen estar basadas en la nube.

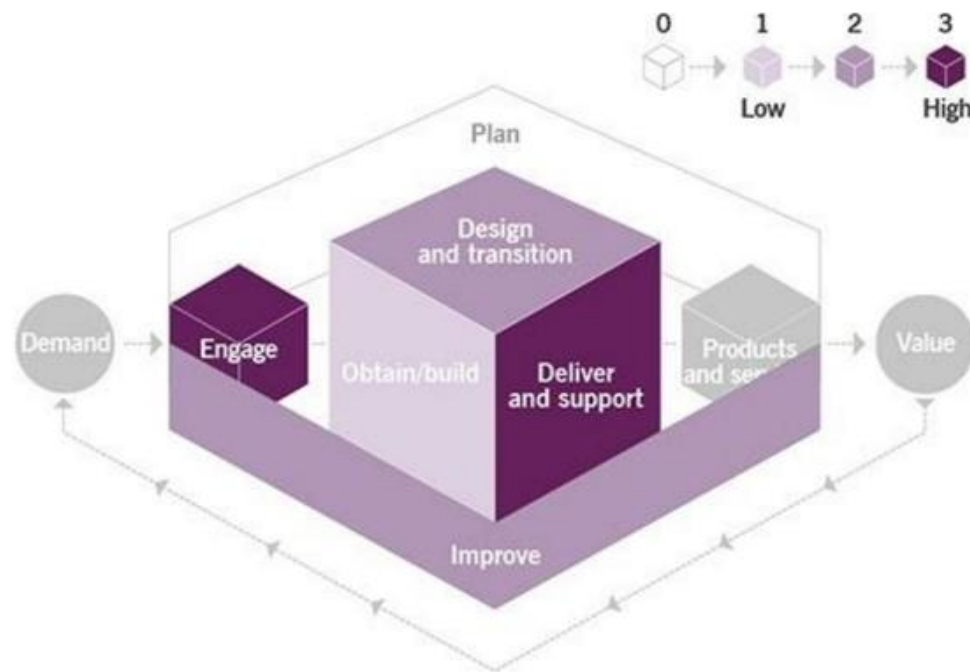


Figura 5.33 Mapa de calor de la contribución de la mesa de servicio a las actividades de la cadena de valor

El personal de la mesa de servicio requiere capacitación y competencia en una serie de amplias áreas técnicas y comerciales. En particular, deben demostrar excelentes habilidades de servicio al cliente, como empatía, análisis y priorización de incidentes, comunicación efectiva e inteligencia emocional. La habilidad clave es poder comprender y diagnosticar completamente un incidente específico en términos de prioridad comercial, y tomar las medidas adecuadas para resolverlo, utilizando las habilidades, el conocimiento, las personas y los procesos disponibles.

La Figura 5.33 muestra la contribución de la mesa de servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto el plan:

- **Mejorar** Las actividades de la mesa de servicio son monitoreadas y evaluadas constantemente para apoyar la mejora continua, la alineación y la creación de valor. La mesa de servicio recopila los comentarios de los usuarios para respaldar la mejora continua.
- **Involucrar** La mesa de servicio es el principal canal de información táctica y operativa. compromiso con los usuarios.
- **Diseño y transición** La mesa de servicio proporciona un canal para comunicarse con los usuarios sobre servicios nuevos y modificados. El personal de la mesa de servicio participa en la planificación de la liberación, las pruebas y el apoyo en la vida temprana.
- **Obtener/construir** El personal de la mesa de servicio puede participar en la adquisición de componentes de servicio utilizados para cumplir con las solicitudes de servicio y resolver incidentes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Entrega y soporte** La mesa de servicio es el punto de coordinación para la gestión de incidentes y solicitudes de servicio.

5.2.15 Gestión del nivel de servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión del nivel de servicio es establecer objetivos claros basados en el negocio para los niveles de servicio y garantizar que la prestación de los servicios se evalúe, controle y gestione adecuadamente frente a estos objetivos.



Definición: Nivel de servicio

Una o más métricas que definen la calidad del servicio esperada o lograda.

La gestión del nivel de servicio proporciona la visibilidad de extremo a extremo de los servicios de la organización. Para lograr esto, la gestión del nivel de servicio:

- establece una vista compartida de los servicios y los niveles de servicio objetivo con los clientes
- garantiza que la organización cumpla con los niveles de servicio definidos a través de la recopilación, el análisis, el almacenamiento y la generación de informes de las métricas relevantes para los servicios identificados
- realiza revisiones de servicios para garantizar que el conjunto actual de servicios continúe satisfacer las necesidades de la organización y sus clientes
- capturas e informes sobre problemas de servicio, incluido el rendimiento contra definido niveles de servicio

Las habilidades y competencias para la gestión del nivel de servicio incluyen la gestión de relaciones, el enlace comercial, el análisis comercial y la gestión comercial/de proveedores. La práctica requiere un enfoque pragmático en todo el servicio y no simplemente en sus partes constituyentes; por ejemplo, las métricas individuales simples (como el porcentaje de disponibilidad del sistema) no deben tomarse para representar todo el servicio.

5.2.15.1 Acuerdos de nivel de servicio



Definición: Acuerdo de nivel de servicio

Un acuerdo documentado entre un proveedor de servicios y un cliente que identifica tanto los servicios requeridos como el nivel de servicio esperado.

Los acuerdos de nivel de servicio (SLA) se han utilizado durante mucho tiempo como una herramienta para medir el rendimiento de los servicios desde el punto de vista del cliente, y es importante que se acuerden en el contexto empresarial más amplio. El uso de SLA puede presentar muchos desafíos; a menudo no reflejan completamente el desempeño más amplio del servicio y la experiencia del usuario.

Algunos de los requisitos clave para un SLA exitoso incluyen:

- Deben estar relacionados con un 'servicio' definido en el catálogo de servicios; de lo contrario, son simplemente métricas individuales sin un propósito, que no brindan una visibilidad adecuada ni reflejan la perspectiva del servicio.
- Deben relacionarse con resultados definidos y no simplemente con métricas operativas. Esto se puede lograr con paquetes equilibrados de métricas, como la satisfacción del cliente y los resultados comerciales clave.
- Deben reflejar un 'acuerdo', es decir, compromiso y discusión entre el proveedor del servicio y el consumidor del servicio. Es importante involucrar a todas las partes interesadas, incluidos socios, patrocinadores, usuarios y clientes.
- Deben estar escritos de forma sencilla y ser fáciles de entender y usar para todas las partes.

En muchos casos, el uso de métricas basadas en un solo sistema como objetivos puede provocar una desalineación y una desconexión entre los socios de servicio con respecto al éxito de la prestación del servicio y la experiencia del usuario. Por ejemplo, si un SLA se basa solo en el porcentaje de tiempo de actividad de un servicio, el proveedor puede considerarlo exitoso, pero aún así perderá importantes funcionalidades comerciales y resultados que son importantes para el consumidor. Esto se conoce como el efecto 'sandía SLA'.

El efecto SLA de la sandía

Los SLA tradicionales se han basado en actividades individuales, como tiempos de resolución de incidentes, disponibilidad del sistema ("99,9") y métricas de volumen (por ejemplo, número de incidentes o solicitudes manejadas). Sin un contexto empresarial, estas métricas

son a menudo sin sentido. Por ejemplo, aunque una disponibilidad del sistema del 99,6 % es impresionante, aún debe alinearse con los requisitos comerciales clave. El sistema puede tener una indisponibilidad aceptable de 0.4%, pero si ese tiempo cae cuando está ocurriendo un proceso importante (como una transacción comercial, un quirófano en uso o cajas de puntos de venta en uso), entonces el cliente/ la satisfacción del usuario será baja, independientemente de si se ha cumplido el SLA.

Esto puede ser problemático para el proveedor de servicios si cree que está haciendo un gran trabajo (los informes son todos verdes), cuando en realidad sus clientes están insatisfechos con el servicio recibido y también frustrados porque el proveedor no se da cuenta. Esto se conoce como el efecto SLA de sandía, porque al igual que una sandía, el SLA puede parecer verde por fuera, pero en realidad es rojo por dentro.

La gestión del nivel de servicio identifica métricas y medidas que son un reflejo fiel de la experiencia real del cliente y el nivel de satisfacción con todo el servicio. Estos variarán entre organizaciones y la única forma de saber cuáles son es averiguándolos directamente de los clientes.

La gestión del nivel de servicio requiere enfoque y esfuerzo para participar y escuchar los requisitos, problemas, preocupaciones y necesidades diarias de los clientes:

- El compromiso es necesario para comprender y confirmar las necesidades y los requisitos actuales reales de los clientes, no simplemente lo que interpreta el proveedor de servicios o lo que se acordó varios años antes.
- Escuchar es importante como actividad de construcción de relaciones y confianza, para mostrar a los clientes que son valorados y comprendidos. Esto ayuda a alejar al proveedor de estar siempre en 'modo de solución' y a construir asociaciones nuevas y más constructivas.

Las actividades de participación y escucha brindan una gran oportunidad para construir mejores relaciones y enfocarse en lo que realmente se necesita entregar. También brinda al personal de prestación de servicios una comprensión basada en la experiencia del trabajo diario que se realiza con su tecnología, lo que les permite brindar un servicio más centrado en el negocio.

La gestión del nivel de servicio implica la recopilación y el análisis de información de varias fuentes, entre las que se incluyen:

- Compromiso [con el cliente](#) Esto implica la escucha inicial, el descubrimiento y la captura de información sobre la cual basar las métricas, la medición y los debates continuos sobre el progreso. Considere hacer a los clientes algunas preguntas abiertas simples como: • ¿En qué consiste su trabajo? • ¿Cómo te ayuda la tecnología? • ¿Cuáles son los tiempos, áreas, personas y actividades clave de su negocio?

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- ¿Qué diferencia un buen día de un mal día para ti? • ¿Cuál de estas actividades es más importante para usted? • ¿Cuáles son sus metas, objetivos y medidas para este año? • ¿Cuál es la mejor medida de su éxito? • ¿En qué basa su opinión y evaluación de un servicio o TI/tecnología? • ¿Cómo podemos ayudarlo más? • **Comentarios de los clientes.** Lo ideal es recopilarlos a partir de varias fuentes, tanto formales como informales, que incluyen: • **Encuestas** . Pueden provenir de comentarios inmediatos, como preguntas de seguimiento de incidentes, o de encuestas periódicas más reflexivas que evalúan los comentarios sobre el servicio en general. experiencia. Ambos están basados en eventos. • **Medidas clave relacionadas con el negocio** Estas son medidas acordadas entre el proveedor de servicios y su cliente, basadas en lo que el cliente valora como importante. Esto podría ser un conjunto de métricas de SLA o una actividad comercial muy específica, como una transacción de ventas, la finalización de un proyecto o una función operativa, como llevar una ambulancia al lugar de un accidente en x minutos.

- **Métricas operativas** Estos son los indicadores de bajo nivel de diversas actividades operativas y pueden incluir la disponibilidad del sistema, los tiempos de respuesta y corrección de incidentes, los tiempos de procesamiento de cambios y solicitudes y los tiempos de respuesta del sistema. • **Métricas comerciales** Estas pueden ser cualquier actividad comercial que el cliente considere útil o valiosa y que se utilice como un medio para medir el éxito del servicio. Estos pueden variar desde algunas medidas binarias transaccionales simples, como la disponibilidad de cajeros automáticos o terminales POS durante el horario comercial (09:00-17:00 todos los días) o la finalización exitosa de actividades comerciales, como el check-in de pasajeros.

Una vez que esta retroalimentación se recopila y coteja para una revisión continua, se puede utilizar como entrada para diseñar prácticas y modelos de medición e informes adecuados.

La Figura 5.34 muestra la contribución de la gestión del nivel de servicio a la cadena de valor del servicio, y la práctica se aplica principalmente a las actividades de planificación y compromiso:

- La gestión del nivel de servicio del **plan** admite la planificación de la cartera de productos y servicios y las ofertas de servicios con información sobre el rendimiento y las tendencias reales del servicio.
- **Mejorar** la retroalimentación del Servicio por parte de los usuarios, así como los requisitos de los clientes, puede ser una fuerza impulsora para la mejora del servicio.
- La gestión del nivel de servicio de **Engage** garantiza el compromiso continuo con los clientes y usuarios a través del procesamiento de comentarios y la revisión continua del servicio. • **Diseño y transición** El diseño y desarrollo de servicios nuevos y modificados recibe aportes de esta práctica, tanto a través de la interacción con los clientes como

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

parte del circuito de retroalimentación en

transición. • **Obtener/construir** La gestión del nivel de servicio proporciona objetivos para los componentes y el rendimiento del servicio, así como para las capacidades de medición y generación de informes de los productos y servicios.

• **Entregar y brindar soporte** La gestión del nivel de servicio comunica el servicio objetivos de desempeño a los equipos de operaciones y soporte y recopila sus comentarios como insumo para la mejora del servicio.

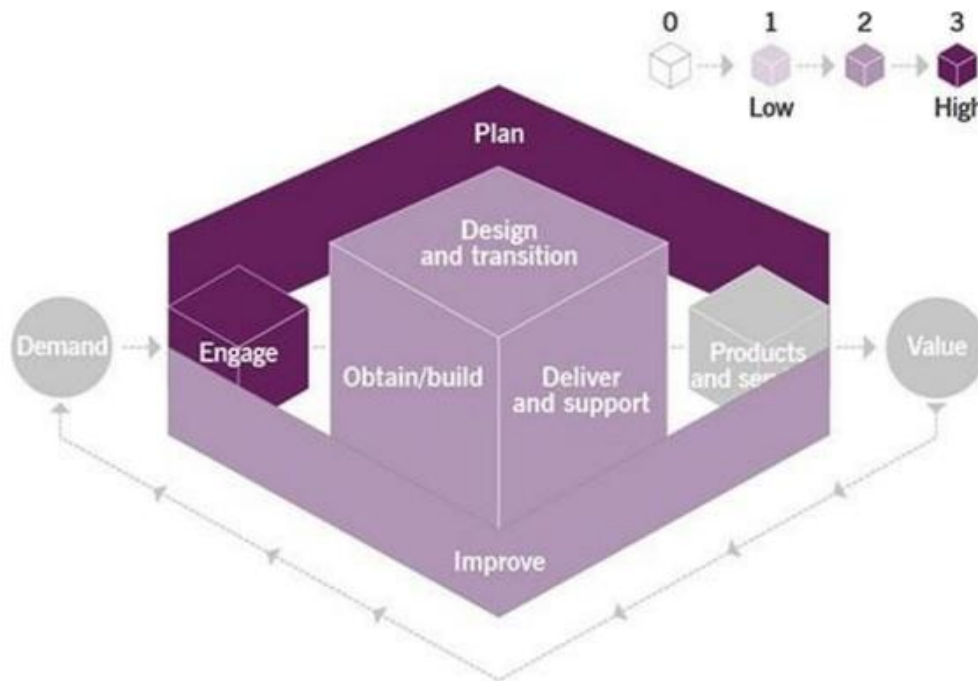


Figura 5.34 Mapa de calor de la contribución de la gestión del nivel de servicio a las actividades de la cadena de valor

La historia de ITIL: la gestión del nivel de servicio de Axle



Su: Regularmente recopilamos comentarios de nuestros clientes para analizar sus requisitos y necesidades, y actualizamos nuestras ofertas de servicios para que coincidan con sus expectativas.



Radhika: No podemos incluir todas las expectativas de los clientes en nuestros contratos de alquiler, pero nos preocupamos por todas y hacemos todo lo posible para cumplirlas.



Su: También supervisamos la calidad de los servicios prestados por nuestros socios y proveedores, como el trabajo que Craig's Cleaning realiza para nosotros. Al hacer esto, debemos asegurarnos de que la calidad de cada parte de nuestros servicios cumpla o supere las expectativas de nuestros usuarios.

5.2.16 Gestión de solicitudes de servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión de solicitudes de servicio es respaldar la calidad acordada de un servicio al manejar todas las solicitudes de servicio predefinidas iniciadas por el usuario de una manera efectiva y fácil de usar.



Definición: Solicitud de servicio

Una solicitud de un usuario o del representante autorizado de un usuario que inicia una acción de servicio que se ha acordado como parte normal de la prestación del servicio.

Cada solicitud de servicio puede incluir uno o más de los siguientes:

- una solicitud de una acción de prestación de servicios (por ejemplo, proporcionar un informe o sustitución de un cartucho de tóner)
- una solicitud de información (por ejemplo, cómo crear un documento o cuál es el horario de la oficina) • una solicitud de provisión de un recurso o servicio (por ejemplo, proporcionar un teléfono o una computadora portátil a un usuario, o proporcionar un servidor para un equipo de desarrollo) • una solicitud de acceso a un recurso o servicio (por ejemplo, proporcionar acceso a un archivo o carpeta)
- comentarios, elogios y quejas (por ejemplo, quejas sobre un nuevo interfaz o felicitaciones a un equipo de soporte).

El cumplimiento de las solicitudes de servicio puede incluir cambios en los servicios o sus componentes; por lo general, estos son cambios estándar. Las solicitudes de servicio son una parte normal de la prestación del servicio y no son una falla o degradación del servicio, que se manejan como incidentes. Dado que las solicitudes de servicio están predefinidas y acordadas previamente como parte normal de la prestación del servicio, por lo general se pueden formalizar con un procedimiento claro y estándar para el inicio, la aprobación, el cumplimiento y la gestión. Algunas solicitudes de servicio tienen flujos de trabajo muy simples, como una solicitud de información. Otros, como la instalación de un

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

nuevo empleado, puede ser bastante complejo y requerir contribuciones de muchos equipos y sistemas para su cumplimiento. Independientemente de la complejidad, los pasos para cumplir con la solicitud deben ser conocidos y comprobados. Esto permite que el proveedor del servicio acuerde tiempos de cumplimiento y proporcione una comunicación clara del estado de la solicitud.

a los usuarios

Algunas solicitudes de servicio requieren autorización de acuerdo con las políticas financieras, de seguridad de la información u otras, mientras que otras pueden no necesitar ninguna. Para ser manejada con éxito, la gestión de solicitudes de servicio debe seguir estas pautas:

- Las solicitudes de servicio y su cumplimiento deben estandarizarse y automatizarse para el mayor grado posible.
- Deben establecerse políticas con respecto a qué solicitudes de servicio se cumplirán con aprobaciones limitadas o incluso sin aprobaciones adicionales para que el cumplimiento pueda optimizarse.
- Las expectativas de los usuarios con respecto a los tiempos de cumplimiento deben estar claramente establecidas, en lo que la organización puede ofrecer de manera realista.

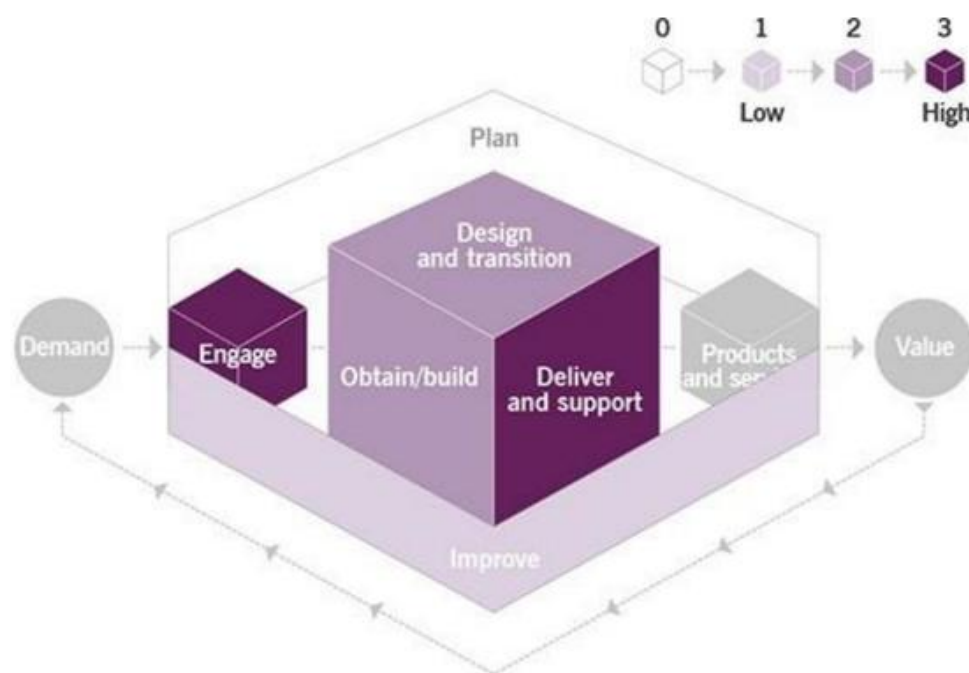


Figura 5.35 Mapa de calor de la contribución de la gestión de solicitudes de servicio a las actividades de la cadena de valor

- Se deben identificar e implementar oportunidades de mejora para producir tiempos de cumplimiento más rápidos y aprovechar la automatización.
- Deben incluirse políticas y flujos de trabajo para documentar y redirigir cualquier solicitud que se envíe como solicitud de servicio, pero que en realidad debe gestionarse como incidentes o cambios.

Algunas solicitudes de servicio se pueden cumplir por completo mediante la automatización desde el envío hasta

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

cierre, lo que permite una experiencia completa de autoservicio. Los ejemplos incluyen la instalación de software de cliente o la provisión de servidores virtuales.

La gestión de solicitudes de servicio depende de procesos y procedimientos bien diseñados, que se ponen en funcionamiento a través de herramientas de seguimiento y automatización para maximizar la eficiencia de la práctica. Los diferentes tipos de solicitudes de servicio tendrán diferentes flujos de trabajo de cumplimiento, pero tanto la eficiencia como la capacidad de mantenimiento mejorarán si se identifica un número limitado de modelos de flujo de trabajo. Cuando es necesario agregar nuevas solicitudes de servicio al catálogo de servicios, se deben aprovechar los modelos de flujo de trabajo existentes siempre que sea posible.

La Figura 5.35 muestra la contribución de la gestión de solicitudes de servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor del servicio excepto la actividad del plan:

- **Mejorar** la gestión de solicitudes de servicio puede proporcionar un canal para iniciativas de mejora, elogios y quejas de los usuarios. También contribuye a la mejora al proporcionar información sobre tendencias, calidad y retroalimentación sobre el cumplimiento de las solicitudes.
- La gestión de solicitudes de **Engage** Service incluye comunicación regular para recopilar requisitos específicos del usuario, establecer expectativas y proporcionar actualizaciones de estado. • **Diseño y transición** Los componentes del servicio estándar pueden pasar al entorno en vivo a través del cumplimiento de la solicitud de servicio.
- **Obtener/construir** Se puede realizar la adquisición de componentes de servicio preaprobados a través de solicitudes de servicio.
- **Entrega y soporte** La gestión de solicitudes de servicio hace un importante contribución a la prestación normal del servicio. Esta actividad de la cadena de valor se ocupa principalmente de garantizar que los usuarios continúen siendo productivos y, a veces, depende en gran medida del cumplimiento de sus solicitudes.

5.2.17 Validación y prueba del servicio



Mensaje clave

El propósito de la práctica de validación y prueba del servicio es garantizar que los productos y servicios nuevos o modificados cumplan con los requisitos definidos. La definición del valor del servicio se basa en los aportes de los clientes, los objetivos comerciales y los requisitos reglamentarios, y se documenta como parte de la actividad de diseño y transición de la cadena de valor. Estas entradas se utilizan para establecer la calidad medible

e indicadores de desempeño que respaldan la definición de criterios de aseguramiento y requisitos de prueba.

5.2.17.1 Validación del servicio

La validación del servicio se centra en establecer los criterios de aceptación de la gestión de la implementación y la versión (condiciones que deben cumplirse para la preparación para la producción), que se verifican mediante pruebas. Los criterios de aceptación pueden centrarse en la utilidad o en la garantía, y se definen mediante la comprensión de los requisitos del cliente, reglamentarios, comerciales, de gestión de riesgos y de seguridad.

Las actividades de validación del servicio de esta práctica establecen, verifican y documentan los criterios de garantía del servicio centrados tanto en la utilidad como en la garantía y forman la base para el alcance y el enfoque de las actividades de prueba.

5.2.17.2 Pruebas

Una estrategia de prueba define un enfoque general para la prueba. Puede aplicarse a un entorno, una plataforma, un conjunto de servicios o un servicio individual. Las pruebas deben llevarse a cabo por igual tanto en los sistemas desarrollados internamente como en las soluciones desarrolladas externamente. La estrategia de prueba se basa en los criterios de aceptación del servicio y debe alinearse con los requisitos de las partes interesadas correspondientes para garantizar que las pruebas coincidan con el apetito por el riesgo y sean adecuadas para el propósito.

Los tipos de prueba típicos incluyen:

- Pruebas de utilidad/funcionales:

- **Prueba unitaria** Una prueba de un solo componente del sistema
- Prueba del **sistema** Prueba general del sistema, incluido el software y las plataformas • Prueba de **integración** Prueba conjunta de un grupo de módulos de software dependientes • Prueba de **regresión** Prueba de si las

funciones que funcionaban anteriormente se vieron afectadas.

Garantía/pruebas no funcionales:

- **Prueba de rendimiento y capacidad** Comprobación de velocidad y capacidad bajo carga • **Prueba de seguridad** Prueba de vulnerabilidad, cumplimiento de políticas, penetración y denegación de riesgo de servicio
- **Prueba de cumplimiento** Comprobación de que se han cumplido los requisitos legales y reglamentarios. de
- **Prueba operativa** Pruebas de copia de seguridad, supervisión de eventos, conmutación por error, recuperación y reportando
- **Prueba de requisitos de garantía** Comprobación para la verificación de la documentación, formación, definición de modelo de soporte y transferencia de conocimiento

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Prueba de aceptación del usuario** La prueba realizada por los usuarios de un sistema nuevo o modificado para aprobar una versión.

La Figura 5.36 muestra la contribución de la validación y prueba del servicio a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto la actividad del plan:

- **Mejorar** las métricas de validación y prueba del servicio, como los defectos escapados, la cobertura de prueba y el rendimiento del servicio frente a los SLA, son medidas críticas de éxito necesarias para mejorar la CX y reducir el riesgo.
- **Involucrar** La participación de algunas partes interesadas en las actividades de validación y prueba del servicio ayuda a involucrarlos y mejora la visibilidad y la adopción de los servicios.
- **Diseño y transición** Diseño de servicios, gestión del conocimiento, desempeño la gestión, la gestión de implementación y la gestión de versiones están estrechamente integradas con la práctica de validación y prueba del servicio.
- **Obtener/construir** Las actividades de validación y prueba del Servicio están estrechamente vinculadas a todas prácticas relacionadas con la obtención de servicios de proveedores de servicios externos, así como con la gestión de proyectos y actividades de desarrollo de software tanto en cascada como en métodos ágiles.
- **Entrega y soporte** Los errores conocidos se capturan mediante la validación y prueba del servicio y se comparten con la mesa de servicio y las prácticas de gestión de incidentes para permitir plazos de restauración del servicio más rápidos. Del mismo modo, la información sobre la interrupción del servicio o los defectos escapados se retroalimenta en la validación y prueba del servicio para aumentar la efectividad y la cobertura de los criterios de aceptación y las actividades de prueba.

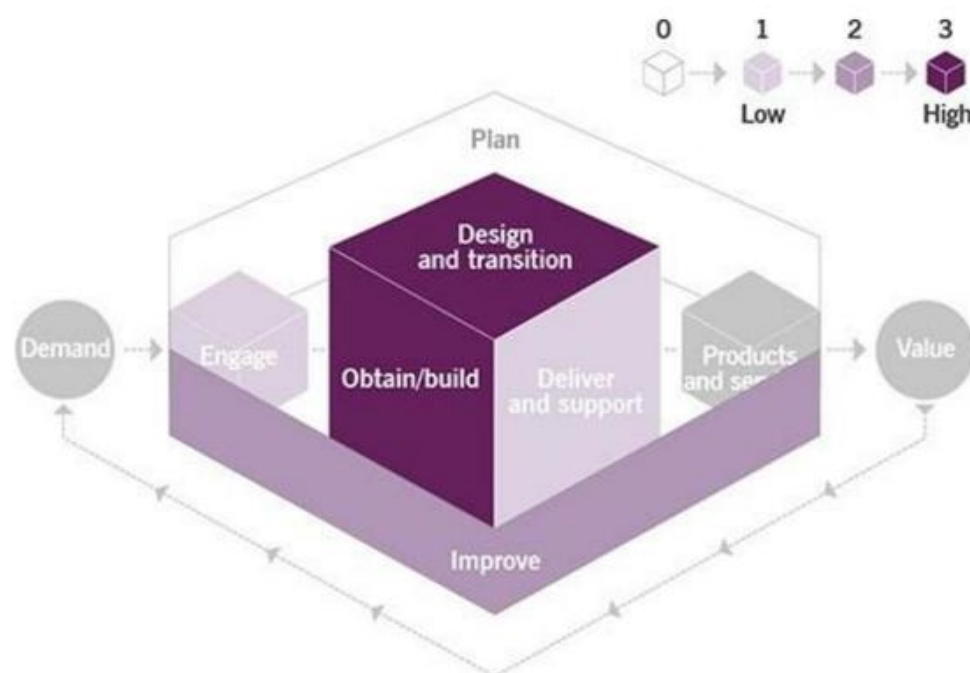


Figura 5.36 Mapa de calor de la contribución de la validación y prueba del servicio a las actividades de la cadena de valor

5.3 Prácticas de gestión técnica

5.3.1 Gestión de despliegue



Mensaje clave

El propósito de la práctica de administración de implementación es mover hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente nuevo o modificado a entornos activos. También puede participar en la implementación de componentes en otros entornos para realizar pruebas o pruebas.

La gestión de implementación trabaja en estrecha colaboración con la gestión de versiones y el control de cambios, pero es una práctica separada. En algunas organizaciones, el término 'aprovisionamiento' se usa para describir la implementación de la infraestructura, y la implementación solo se usa para referirse a la implementación del software, pero en este caso el término implementación se usa para referirse a ambas.

Hay una serie de enfoques distintos que se pueden utilizar para la implementación. Muchas organizaciones utilizan una combinación de estos enfoques, según sus servicios y requisitos específicos, así como el tamaño, los tipos y el impacto de las versiones.

- **Implementación por fases** Los componentes nuevos o modificados se implementan solo en una parte del entorno de producción a la vez, por ejemplo, para usuarios en una oficina o un país. Esta operación se repite tantas veces como sea necesario hasta completar el despliegue.
- Los componentes **de entrega continua** se integran, prueban e implementan cuando son necesarios, lo que brinda oportunidades frecuentes para los bucles de retroalimentación de los clientes.
- **Implementación a lo grande** Los componentes nuevos o modificados se implementan en todos los destinos al mismo tiempo. Este enfoque a veces es necesario cuando las dependencias impiden el uso simultáneo de los componentes antiguos y nuevos. Por ejemplo, podría haber un cambio en el esquema de la base de datos que no sea compatible con versiones anteriores de algunos componentes.
- **Pull deployment** El software nuevo o modificado se pone a disposición de forma controlada. repositorio, y los usuarios descargan el software a los dispositivos cliente cuando así lo desean.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

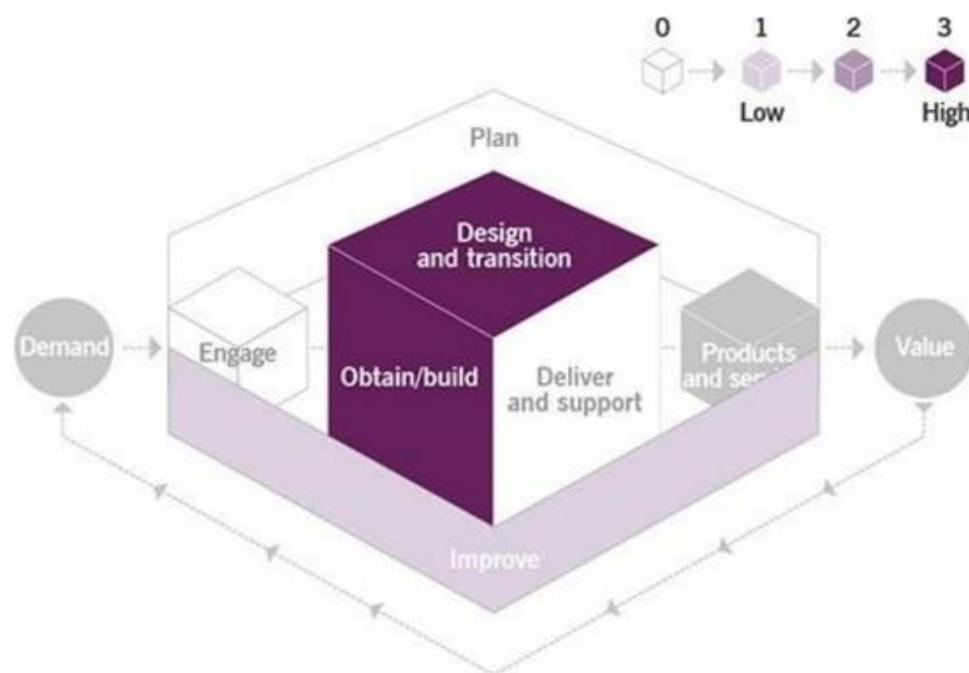
Esto permite a los usuarios controlar el momento de las actualizaciones y puede integrarse con la gestión de solicitudes de servicio para permitir que los usuarios soliciten software solo cuando sea necesario.

Los componentes que están disponibles para la implementación deben mantenerse en una o más ubicaciones seguras para garantizar que no se modifiquen antes de la implementación. Estas ubicaciones se conocen colectivamente como una biblioteca de medios definitiva para software y documentación, y una tienda de hardware definitiva para componentes de hardware.

Las herramientas que admiten la implementación son muchas y variadas. A menudo se integran con herramientas de gestión de configuración y pueden proporcionar soporte para auditoría y gestión de cambios. La mayoría de las organizaciones tienen herramientas para implementar el software del cliente, y estas pueden integrarse con un portal de servicios para respaldar una práctica de administración de solicitudes.

La comunicación en torno a las implementaciones es parte de la gestión de versiones. Las implementaciones individuales generalmente no son de interés para los usuarios y clientes hasta que se lanzan.

Si la infraestructura se proporciona como un servicio, la organización suele administrar la implementación de servidores, almacenamiento o redes nuevos o modificados, y a menudo trata la infraestructura como un código, de modo que la organización pueda automatizar la implementación. En estos entornos, es posible que algunas implementaciones estén bajo el control del proveedor, como la instalación de actualizaciones de firmware, o si proporcionan el sistema operativo además de la infraestructura, pueden implementar parches del sistema operativo. La organización de TI debe asegurarse de saber qué implementaciones están planificadas y cuáles han sucedido para mantener un entorno controlado.



Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Figura 5.37 Mapa de calor de la contribución de la gestión de implementación a las actividades de la cadena de valor

Si el desarrollo de aplicaciones se proporciona como un servicio, el desarrollador de aplicaciones externo, el departamento de TI interno o un integrador de servicios pueden llevar a cabo la implementación. Nuevamente, es esencial que la organización esté al tanto de todas las implementaciones para que se pueda mantener un entorno controlado.

En un entorno con varios proveedores, es importante comprender el alcance y los límites de las actividades de implementación de cada organización y cómo interactuarán. La mayoría de las organizaciones tienen un proceso para la implementación y, a menudo, se respalda con herramientas estándar y procedimientos detallados para garantizar que el software se implemente de manera uniforme. Es común tener diferentes procesos para diferentes entornos. Por ejemplo, puede haber un proceso para la implementación del software de la aplicación del cliente y un proceso completamente diferente para la implementación de parches del sistema operativo del servidor.

La Figura 5.37 muestra la contribución de la gestión de implementación a la cadena de valor del servicio, aplicándose la práctica principalmente a las actividades de diseño y transición, y obtención/construcción de la cadena de valor, pero también a la actividad de mejora:

- **Mejorar** Algunas mejoras pueden requerir la implementación de componentes antes de que puedan entregarse, y estas deben planificarse y administrarse de la misma manera que cualquier otra implementación.
- **Diseño y transición** La gestión de implementación mueve componentes nuevos y modificados a entornos activos, por lo que es un elemento vital de esta actividad de la cadena de valor.
- **Obtener/construir** Los cambios se pueden implementar de forma incremental como parte de esta actividad de la cadena de valor. Esto es especialmente común en entornos DevOps que utilizan una cadena de herramientas automatizada completa para la integración, entrega e implementación continuas.

La historia de ITIL: la gestión de implementación de Axle



Marco: Antes de implementar los cambios en nuestra aplicación de reservas, publicamos los cambios en un entorno de prueba. Después de realizar pruebas exhaustivas, ponemos los cambios a disposición de nuestros usuarios y clientes.



Radhika: Recientemente nos dimos cuenta de que se puede aplicar la misma lógica a algunos de nuestros servicios y componentes no digitales. Por ejemplo, el mes pasado presentamos dos nuevos modelos híbridos para alquilar en algunas ciudades más grandes. Creamos una oferta de servicios promocionales para los autos nuevos, actualizamos nuestros materiales de marketing, capacitamos a nuestros técnicos para trabajar con los nuevos modelos e implementamos todo por adelantado, incluidos los vehículos. Esto sucedió antes del lanzamiento oficial de los autos híbridos por parte del fabricante. Y por supuesto, sucedió con su permiso.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>



Su: Para cuando llegó la fecha de lanzamiento, estábamos listos para comenzar. Pusimos a disposición los coches para alquilar ese mismo día.



Henri: La asociación con nuestro fabricante significó que tuviéramos un lanzamiento exitoso y bien preparado que generó entusiasmo entre nuestros clientes y los suyos.

5.3.2 Gestión de infraestructuras y plataformas



Mensaje clave

El propósito de la práctica de administración de infraestructura y plataforma es supervisar la infraestructura y las plataformas utilizadas por una organización. Cuando se lleva a cabo correctamente, esta práctica permite monitorear las soluciones tecnológicas disponibles para la organización, incluida la tecnología de los proveedores de servicios externos.

La infraestructura de TI son los recursos tecnológicos físicos y/o virtuales, como servidores, almacenamiento, redes, hardware de cliente, middleware y software de sistemas operativos, que proporcionan los entornos necesarios para brindar servicios de TI. Esto incluye cualquier CI que un cliente utilice para acceder al servicio o consumir un producto. La infraestructura de TI puede ser administrada por el proveedor de servicios o por un proveedor externo como servicios dedicados, compartidos o en la nube. La gestión de infraestructura y plataforma también puede incluir los edificios e instalaciones que utiliza una organización para ejecutar su infraestructura de TI.

La práctica de gestión de infraestructura y plataforma incluye la provisión de la tecnología necesaria para respaldar actividades que crean valor para la organización y sus partes interesadas. Esto puede incluir estar listo para adoptar nuevas tecnologías, como aprendizaje automático, chatbots, inteligencia artificial, administración de dispositivos móviles y administración de movilidad empresarial.

Es importante considerar que cada organización debe desarrollar su propia estrategia para lograr el resultado deseado con cualquier tipo de infraestructura o plataforma. Cada organización debe diseñar su propio sistema de administración de la nube para orquestar todos los componentes interrelacionados de la infraestructura y la plataforma con sus objetivos comerciales y la calidad del servicio y la eficiencia operativa previstas.

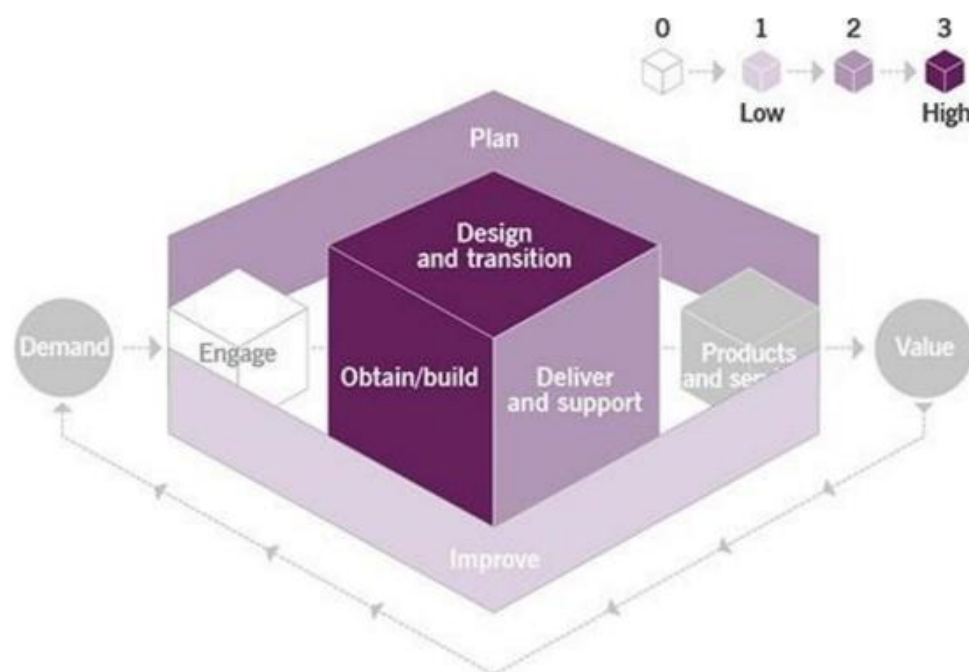


Figura 5.38 Mapa de calor de la contribución de la gestión de infraestructuras y plataformas a las actividades de la cadena de valor

La Figura 5.38 muestra la contribución de la gestión de la infraestructura y la plataforma a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto la actividad de participación:

- **Planificar** la gestión de la infraestructura y la plataforma proporciona información sobre las oportunidades y limitaciones tecnológicas que se utilizan para la planificación estratégica y táctica de la organización.
- **Mejorar** Esta práctica proporciona información sobre oportunidades tecnológicas que pueden respaldar la mejora continua y cualquier limitación de las tecnologías en uso.
- **Diseño y transición** El diseño de productos y servicios se beneficia de la información proporcionada sobre las oportunidades y limitaciones tecnológicas.
- **Obtener/construir** La gestión de la infraestructura y la plataforma es un factor fundamental para esta actividad, ya que proporciona la información necesaria sobre los componentes que se obtendrán.
- **Entregar y brindar soporte** A nivel operativo, la administración de infraestructura y plataforma respalda el mantenimiento continuo de los servicios y la infraestructura, incluidas las ejecuciones de administración de parches, copias de seguridad, etc.

Modelos de servicios en la nube

Los modelos de servicios en la nube incluyen:

- **Software como servicio (SaaS)** El consumidor puede utilizar las aplicaciones que se ejecutan

en la infraestructura de la nube sin tener que controlar o incluso administrar la infraestructura de la nube subyacente.

- **Plataforma como servicio (PaaS)** El consumidor puede implementar en la nube aplicaciones adquiridas creadas con lenguajes de programación, servicios, bibliotecas y/o herramientas compatibles con el proveedor sin tener que controlar o incluso administrar la infraestructura de nube subyacente. Tienen control sobre las aplicaciones implementadas y, a veces, sobre los ajustes de configuración para la aplicación y el entorno de alojamiento.
- **Infraestructura como servicio (IaaS)** El consumidor puede obtener procesamiento, almacenamiento y/o cualquier otro recurso informático sin tener que controlar la infraestructura subyacente.

Modelos de implementación de servicios en la nube

Cada modelo de servicio se puede implementar de varias maneras, ya sea de forma independiente o mediante una combinación de las siguientes:

- **Nube privada** Este tipo de nube puede estar ubicada dentro de la organización local o fuera del mismo. Es una infraestructura o plataforma en la nube para uso exclusivo de una determinada organización que, a la vez, puede tener uno o varios consumidores. Esta nube normalmente es administrada y propiedad de una organización, un proveedor o una combinación de ambos.
- **Nube pública** Este tipo de nube se encuentra en las instalaciones del proveedor de la nube. Está aprovisionado para uso abierto y puede ser propiedad de, administrarlo y operarlo por cualquier tipo de organización interesada en usarlo.
- **Nube comunitaria** Una nube comunitaria puede ser de propiedad, administrada y operado por uno o más de los interesados en la comunidad, y puede existir dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Este modelo de implementación en la nube consta de varios servicios en la nube destinados a respaldar y compartir una colección de clientes de servicios en la nube con los mismos requisitos y que tienen una relación entre sí.
- **Nube híbrida** Esta infraestructura de nube es una composición de dos o más infraestructuras de nube distintas (privadas, comunitarias o públicas) que siguen siendo entidades únicas, pero están unidas por tecnología estandarizada o propietaria que permite la portabilidad de datos y aplicaciones.

Prácticas ITIL y computación en la nube

La llegada de la nube ha sido uno de los mayores desafíos y oportunidades dentro del mundo de TI durante décadas. La promesa de una rápida y elástica

El almacenamiento y los servicios de TI disponibles con solo tocar un botón es algo que muchas organizaciones luchan por ofrecer internamente, no porque los beneficios no estén disponibles, sino porque sus propios procesos y controles de ITSM no se han adaptado para soportar un mercado radicalmente diferente. manera de trabajar.

La gestión y el control de los servicios de TI es una habilidad clave de los departamentos de TI sin importar dónde estén ubicados físicamente esos servicios, y los procesos y controles que ofrece ITIL son fácilmente adaptables para respaldar la gestión de esos servicios en la nube.

Una respuesta coordinada a la gestión de los servicios en la nube es fundamental. Las organizaciones que intenten abordar solo la provisión de un servicio en la nube como un problema operativo sufrirán en el frente táctico, al igual que una organización que intente controlar los servicios en la nube en un frente táctico sufrirá en el nivel estratégico. Se requiere un enfoque conjunto que cubra los tres niveles, estratégico, táctico y operativo.

Aparte de la práctica de gestión de infraestructura y plataforma, la operación y gestión de servicios basados en la nube implica muchas otras prácticas. Cabe señalar que esta no es una lista completa:

- **Gestión financiera de servicios** Uno de los ajustes que los departamentos de TI suelen tener que hacer para la informática en la nube es su planificación fiscal, que suele utilizar tanto los gastos de capital tradicionales (CAPEX) como los gastos operativos (OPEX). Con la llegada de la computación en la nube, se prefiere OPEX sobre CAPEX, ya que los servicios en la nube a menudo se consumen como servicios públicos y se pagan con el presupuesto operativo. Si los servicios en la nube son más rápidos y fáciles de acceder que los servicios internos, los costos asociados con ellos crecerán a medida que más partes de la empresa los utilicen. El modelo de costos de TI debe ajustarse y la práctica de gestión financiera de servicios puede ayudar a determinar las técnicas y los controles necesarios para garantizar que la organización no se quede sin OPEX inesperadamente.
- **Gestión de proveedores** El enfoque de esta práctica deberá

cambiar de simplemente seleccionar proveedores e incorporarlos a actuar como el frente de un proceso completo de gestión de versiones. Esto garantizará que áreas como la seguridad de TI, la protección de datos y el cumplimiento normativo se evalúen de forma rutinaria antes de la incorporación de una nueva oferta de nube.

- **Gestión de la capacidad y el rendimiento** Junto con la gestión financiera del servicio, esta práctica debería establecer y monitorear presupuestos, con umbrales rastreados y advertencias publicadas si un aumento en la demanda conduce a un aumento en el costo de los servicios en la nube.
- **Control de cambios** Los límites de esta práctica deberán redefinirse, ya que los proveedores de servicios en la nube a menudo realizan cambios con una participación mínima del cliente y casi sin aprobación del cliente. Los productos y servicios creados sobre los servicios en la nube deberán hacer un uso mucho mayor de los estándares.

cambios para desbloquear los beneficios que brindan las plataformas en la nube (y los modelos comerciales asociados).

- **Gestión de incidentes** El enfoque de esta práctica cambiará de saber cómo solucionar problemas internos a saber qué servicio es compatible con qué proveedor de nube y qué información necesitarán para resolver un problema.
Se necesitará una mayor atención para apoyar a los clientes y equipos afectados.
- **Gestión de la implementación** Esta práctica seguirá siendo fundamental para TI departamentos, pero la capacidad de incorporar o desvincular de manera segura un proveedor de la nube se convertirá en un requisito común para los departamentos de TI. La gestión de la implementación será una capacidad clave para las organizaciones de TI exitosas, para garantizar que las nuevas capacidades de la nube se implementen rápidamente y se integren dentro de las ofertas de servicios internos.

5.3.3 Desarrollo y gestión de software



Mensaje clave

El propósito de la práctica de gestión y desarrollo de software es garantizar que las aplicaciones satisfagan las necesidades de las partes interesadas internas y externas, en términos de funcionalidad, confiabilidad, mantenibilidad, cumplimiento y auditabilidad.

El término 'software' se puede utilizar para describir cualquier cosa, desde un solo programa (o conjunto de programas) hasta construcciones más grandes (como un sistema operativo, un entorno operativo o una base de datos) en las que se utilizan varios programas, procesos o flujos de trabajo de aplicación más pequeños. poder correr. Por lo tanto, el término incluye, entre otros, aplicaciones de escritorio o aplicaciones móviles, software integrado (control de máquinas y dispositivos) y sitios web.

Las aplicaciones de software, ya sean desarrolladas internamente o por un socio o proveedor, son de vital importancia en la entrega de valor al cliente en los servicios empresariales habilitados por la tecnología. Como resultado, el desarrollo y la gestión de software es una práctica clave en todas las organizaciones de TI modernas, ya que garantiza que las aplicaciones se ajusten a su propósito y uso.

La práctica de desarrollo y gestión de software abarca actividades tales

como:

- arquitectura de la solución
- diseño de soluciones (interfaz de usuario, CX, diseño de servicios, etc.)

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- desarrollo de software •

pruebas de software (que pueden incluir varios componentes, como pruebas unitarias, pruebas de integración, pruebas de regresión, pruebas de seguridad de la información y pruebas de aceptación del usuario)

- gestión de repositorios de código o bibliotecas para mantener la integridad de los artefactos • creación de paquetes, para el despliegue eficaz y eficiente de la aplicación • control de versiones, uso compartido y gestión continua de bloques de código más pequeños.

Los dos enfoques generalmente aceptados para el desarrollo de software se denominan métodos en cascada y Agile (consulte la sección 5.1.8 para obtener más información sobre estos métodos).

La gestión de software es una práctica más amplia, que abarca las actividades continuas de diseño, prueba, operación y mejora de las aplicaciones de software para que sigan facilitando la creación de valor. Los componentes de software se pueden evaluar continuamente mediante un ciclo de vida que rastrea el componente desde la ideación hasta la mejora continua y, finalmente, el retiro. Este ciclo de vida se representa en la Figura 5.39.

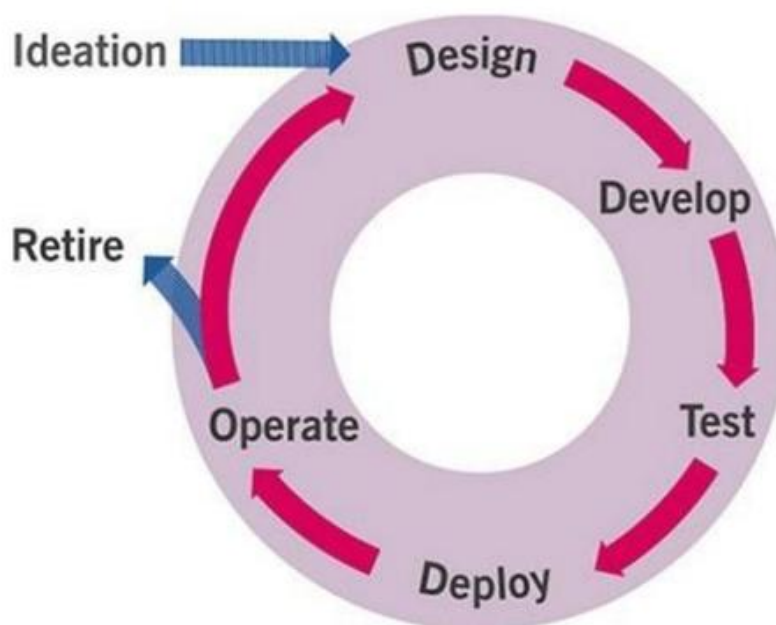


Figura 5.39 El ciclo de vida del software

La Figura 5.40 muestra la contribución del desarrollo y la gestión de software a la cadena de valor del servicio, con la práctica involucrada en todas las actividades de la cadena de valor excepto en la actividad de compromiso:

- **Planificar** el desarrollo y la gestión del software proporciona información sobre las oportunidades y limitaciones relacionadas con la creación y el cambio del software de la organización.
- **Mejorar** las mejoras del Servicio que involucren componentes de software de los servicios, especialmente aquellos desarrollados internamente, se basan en esta práctica.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

- **Diseño y transición** El desarrollo y la gestión del software permite la organización para diseñar y gestionar holísticamente los cambios en los productos y servicios.
- **Obtener/construir** De esta práctica depende la creación de productos propios y la configuración de productos desarrollados por socios y proveedores.
- **Entrega y soporte** El desarrollo y la gestión de software proporciona a los equipos de entrega y soporte la documentación necesaria para utilizar productos que faciliten la creación conjunta de valor.

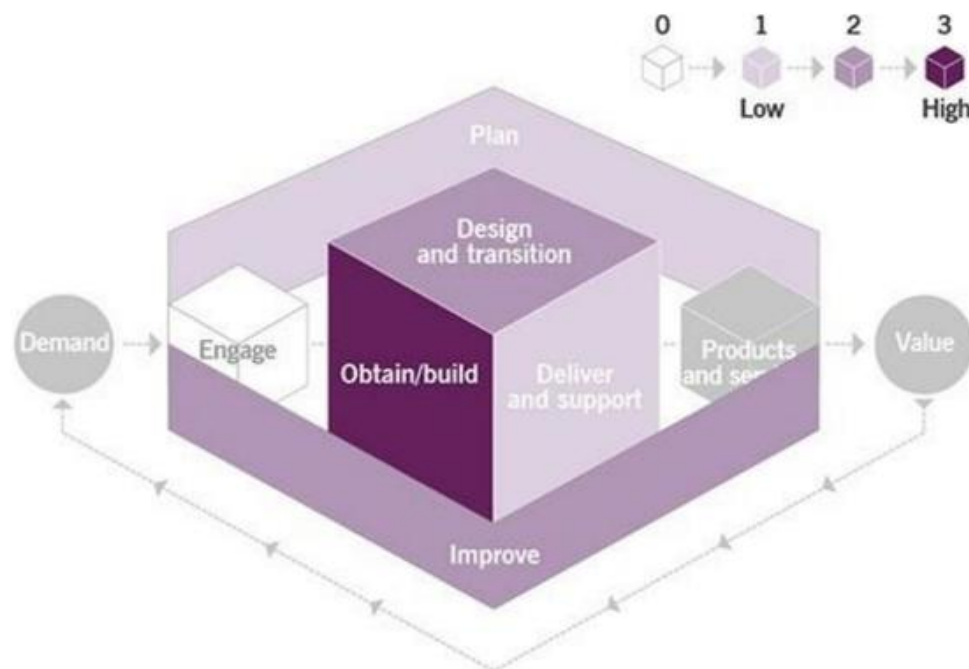


Figura 5.40 Mapa de calor de la contribución del desarrollo y la gestión de software a las actividades de la cadena de valor

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

NOTA FINAL

LA HISTORIA DE ITIL, UN AÑO DESPUÉS

Nota final

La historia de ITIL, un año después

Ha pasado un año desde que Henri se unió a Axle Car Hire. Ha habido un cambio positivo significativo durante este período. Los nuevos servicios, como la biometría y el sistema avanzado de asistencia al conductor, están siendo adoptados ampliamente por los consumidores de Axle, y la empresa continúa ganando reputación por su servicio rápido y confiable.

La lealtad del cliente ha mejorado, con un gran aumento en el número de reservas repetidas. Axle también ha sido galardonado como Socio del Año por dos importantes clientes, incluido Food for Fuel.

La iniciativa de mejora de Axle Green está en marcha, y ya se han cumplido muchos objetivos para hacer que la empresa sea más respetuosa con el medio ambiente. Los esfuerzos para completar la mitad de la flota de Axle con autos eléctricos también van bien, y la compañía ha hecho un gran progreso para alcanzar este objetivo. La visión de Henri de convertirse en la marca de alquiler de coches más reconocida del mundo, ofreciendo una experiencia de viaje completa, está al alcance de la mano.

Axle ve cómo los conceptos de ITIL le están ayudando a cumplir sus objetivos. La adopción y adaptación de la guía ITIL ayuda a Axle a brindar servicios de alta calidad y crear valor para sí mismo y sus clientes.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

APÉNDICE A

EJEMPLOS DE FLUJOS DE VALOR

A Ejemplos de flujos de valor

Esta sección demuestra cómo la cadena de valor del servicio se puede aplicar a situaciones prácticas y proporciona ejemplos de flujos de valor. Estos flujos de valor muestran cómo podría fluir la actividad a través de la cadena de valor. Estos no son modelos para copiar, sino simplemente ejemplos para dar una idea de cómo se debe utilizar la cadena de valor.

Los ejemplos incluyen algunos roles de trabajo de muestra. Estos son solo roles que pueden existir en la organización ficticia que se describe y no son roles recomendados para todas las organizaciones. Para facilitar la comprensión, el primer flujo de valor se describe con cierto detalle; en los ejemplos subsiguientes solo se ha proporcionado una tabla.

A.1 Un usuario necesita que se resuelva una incidencia

En este primer ejemplo de un flujo de valor, el WiFi en un almacén no funciona correctamente porque un punto de acceso inalámbrico ha fallado. Esto tiene un impacto significativo en el negocio porque el conductor del montacargas no puede recibir instrucciones lo suficientemente rápido y, como tal, existe el riesgo de que no se cumpla una fecha límite comercial. Esto puede parecer un incidente relativamente sencillo; sin embargo, no se puede resolver simplemente siguiendo mecánicamente los pasos de un procedimiento de gestión de incidentes predeterminado.

Primero, alguien debe notar que hay un incidente y saber cómo reportarlo, y debe ser posible que esa persona comunique la urgencia de la situación con precisión para que se pueda priorizar correctamente. La persona que recibe el informe debe tener la autoridad para escalar el incidente y los procedimientos para hacerlo, y para monitorear el progreso del incidente. Deben existir recursos para permitir una escalada lo suficientemente rápida; alguien debe tener las habilidades, el conocimiento y las herramientas necesarias para investigar el incidente; y debe haber procedimientos establecidos que permitan implementar cambios estándar sin el requisito de obtener una aprobación adicional. Debe ser posible que alguien acceda a la información de configuración precisa y registre la reparación una vez que se haya completado. También debe ser posible registrar que se ha consumido una pieza de repuesto y volver a pedirla para futuras necesidades. Sin embargo, si la reparación va a ser de algún valor, se debe informar al almacén de lo que sucedió, para que se pueda reanudar el trabajo normal. También es importante verificar qué tan bien se resolvió el incidente, para ver si hay alguna lección que aprender.

La Tabla A.1 resume las diferentes acciones y recursos necesarios para resolver este incidente aparentemente simple. La tabla muestra cómo múltiples prácticas respaldan este trabajo, con algunas prácticas que respaldan múltiples actividades de la cadena de valor en diferentes

veces.

Tabla A.1 Flujos de valor para la resolución de incidentes

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Warehouse manager, forklift driver	It is discovered that there is no WiFi coverage in one area of the warehouse. This means that the forklift driver needs to drive across the warehouse to pick up their instructions, causing delays and risking missed business deadlines.
Engage	Service desk, incident management	Warehouse manager, service desk agent	The warehouse manager phones the service desk and describes the issue. It is agreed that this is a Priority 2 incident, and the manager is notified of the expected resolution time. Information about this incident is logged by the service desk agent.
Deliver and support	Service desk, incident management	Service desk agent, network support engineer	The incident is rapidly escalated to the network support team.
Deliver and support, improve	Incident management, change control, service configuration management, IT asset management, continual improvement	Network support engineer	The network support engineer identifies that the wireless access point has failed and replaces it with a spare from the store. This is a standard change, so the engineer needs no additional approval. Information required to configure the new access point is obtained from the CMS. IT asset information is updated to show that this spare part has been consumed. The network engineer updates the incident management system and marks the case as resolved. The network engineer thinks about what happened and whether they could have predicted this issue or resolved it more quickly.
Engage	Service desk, incident management	Service desk agent, warehouse manager	The service desk agent contacts the warehouse manager to check that everything is now working properly, then closes the incident.
Value		Warehouse manager, forklift driver	WiFi coverage is restored and the forklift driver can now work efficiently.
Engage, improve	Service desk, incident management, continual improvement	Warehouse manager, service desk manager	A brief satisfaction survey is emailed to the warehouse manager, which they complete and return. The scores are used to identify trends, and the comments are passed to the service desk manager for consideration.

A.2 Un error en el software de terceros crea problemas para un usuario

En este ejemplo, un usuario descubre un problema al usar una aplicación. El proveedor tiene un parche disponible y debe instalarse para corregir la situación. Tenga en cuenta que este incidente toma un camino muy diferente a través de la cadena de valor del servicio y está respaldado por un equilibrio diferente de prácticas que el incidente anterior.

Tabla A.2 Flujos de valor para problemas de software

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Admin assistant	An admin assistant in an office is unable to enter an appointment in their calendar due to a bug in the software they are using. The software won't allow a non-standard character to be used in a room name.
Engage	Service desk, incident management	Admin assistant, service desk agent	The admin assistant phones the service desk and describes the issue. It is agreed that this is a Priority 3 incident, and the admin assistant is notified of the expected resolution time. Information about this incident is logged by the service desk agent.
Deliver and support	Incident management	Service desk agent	The service desk agent researches the vendor website and discovers that this particular issue is resolved in the latest version of the client software.
Deliver and support	Incident management, supplier management	Service desk agent, second-line support	The incident is escalated to second-line support. Second-line support checks the vendor contract, and the release notes for the client software.
Deliver and support, obtain/build, engage	Incident management, service request management, deployment management, service validation and testing	Second-line support, admin assistant	Second-line support contacts the user and arranges for them to test the new version of the client software to see if this resolves their issue. They then add this version to the service portal so that the user can install it.
Deliver and support	Incident management, service validation and testing, service request management	Admin assistant, service desk	The user installs the new version of the software using the service portal, and tests whether this resolves their issue. The service desk ensures that the user is satisfied with this solution.
Value		Admin assistant	The software now works correctly and the user can add appointments to the calendar using non-standard characters in room names.
Engage, improve	Service desk, incident management, continual improvement	Admin assistant, service desk manager	A brief satisfaction survey is emailed to the admin assistant, which they complete and return. The scores are used to identify trends, and the comments are passed to the service desk manager for consideration.
Improve	Continual improvement, service validation and testing, service request management, release management, deployment management	Second-line support	Second-line support carries out more extensive testing of the new version of the client software before making it available to all users via the service portal. The upgrade to replace the previous version is then deployed in a controlled way.

A.3 Requisito comercial para un nuevo servicio de TI importante

En este ejemplo, el departamento de TI interno de un fabricante de calzado identifica la necesidad de un nuevo servicio de TI.

Cuadro A.3 Flujos de valor para la creación de un servicio de TI

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Sales director, sales managers	The sales director and managers identify the need for a new website that allows customers to design and order personalized shoes.
Engage	Relationship management	Sales director, business relationship manager (BRM)	The sales director and BRM discuss the new website and agree to investigate the value, outcomes, costs, and risks of putting it in place to see if it is feasible.
Plan	Portfolio management, architecture management	BRM, IT strategy team, enterprise architect, development manager	The creation of the new service is discussed, and the costs and risks of various approaches are identified. This opportunity is prioritized above other work that is being done to decide if the resources are available to carry it out.
Plan	Service financial management, risk management	Financial analyst, IT development manager, project management office	The potential costs and risks of various approaches are discussed and input is provided to portfolio management.
Engage	Relationship management	Sales director, BRM	The sales director and BRM discuss the expected value, outcomes, costs, and risks for the new service and agree that they want to continue.
Plan	Portfolio management	BRM, IT strategy team	The new service is added to the service portfolio and documented.
Plan, design and transition	Portfolio management, project management, service design	Project manager, development manager	The project manager and development manager start to plan the work needed to create the new service. People are assigned to do the necessary work.
Engage	Relationship management, project management, business analysis	Sales director, sales managers, business analysts, software development team	More detailed requirements for the utility and warranty of the first release of the new IT service are established.
Obtain/build	Software development and management, project management, service design	Software development team	The software development team build a backlog, identify the minimum viable product, and develop sufficient functionality that the business can review and comment on it.
Obtain/build, design and transition, improve	Software development and management, project management, service design	Software development team, BRM, sales director, sales managers	The first iteration of the service is reviewed and feedback offered. Based on this, the product backlog is re-prioritized.
Obtain/build, design and transition	Service level management, availability management, capacity and performance management, information security management, service continuity management, measurement and reporting, incident management	Software development team, service level manager, infrastructure manager, BRM, sales director	Detailed warranty requirements for the new service are negotiated and agreed. Requirements are defined for monitoring, measuring and reporting, and supporting the service.
Obtain/build, design and transition	Software development and management, service desk, incident management	Software development team, service desk manager	Training and documentation are provided to enable support of the new service.
Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Obtain/build, design and transition, improve	Software development and management, project management, service design, organizational change management, deployment management, release management	Software development team, BRM, sales director, sales managers	Further incremental releases of the new service are created, based on close collaboration between the software development team and the users of the service.
Value	Project management, relationship management, service level management, measurement and reporting	Project manager, BRM, service level manager, sales director, sales managers	The effectiveness of the new service is evaluated to check how well it is working. This is compared with initial predictions. It is agreed how ongoing value will be measured and reported.
Engage, deliver and support, improve	Incident management, problem management, continual improvement	Service desk, software development team, infrastructure support team	Ongoing support is provided for incidents and problems on the new service.
Value, improve	Relationship management, service level management	Service level manager, sales director	Regular monthly meetings are held to discuss service performance and identify improvement opportunities.

A.4 El cambio regulatorio requiere el desarrollo de nuevo software

En este ejemplo, una organización financiera debe prepararse para cumplir con los nuevos requisitos reglamentarios.

Tabla A.4 Flujos de valor para el desarrollo de nuevo software

Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Demand		Legal director, compliance manager	A number of IT services need to be updated to meet new regulatory requirements.
Engage	Relationship management	Legal director, compliance manager, CIO	The new regulatory requirements are discussed and it is agreed that a project will be created to manage the implementation.
Plan	Portfolio management, service financial management, risk management	CIO, IT strategy team, project manager, IT development manager	The costs and risks of various approaches are identified. Timescales and resources for the work are agreed.
Plan, engage, design and transition	Project management, service design, business analysis	Project manager, IT development manager, business analyst, product manager	Planning of the work begins. People are assigned to do the work. A communication plan is created and all staff who need to be involved are notified.
Obtain/build	Software development and management, service validation and testing, service design	Software development teams	Each software team manages a backlog and develops code for the areas assigned to them. Each team also develops tests for inclusion in the automated pipeline. All code is automatically integrated and tested twice a day, ensuring that code written by different teams works together.
Design and transition, engage	Project management, service design, service validation and testing	Project manager, IT development manager, software development teams, compliance manager	Release and deployment plans are discussed and agreed. The level of testing needed and who will authorize each deployment are agreed before deployment begins.
Value chain activity/ input/outcomes	Practices	Roles	Activities
Obtain/build, design and transition	Service design, organizational change management, deployment management, service configuration management	Software development teams	The deployment of new software is triggered as soon as it is ready. Individual change requests are not required for this, as the risk assessment has been carried out earlier and the automation ensures that the code is deployed exactly as planned. Configuration data is used to drive the deployment, so no separate activity is needed to update this.
Value	Project management, relationship management	Project manager, CIO, legal director, compliance manager	The updated service is evaluated to ensure that all regulatory requirements will be met.
Engage, design and transition	Project management, release management, service desk, service catalogue management	Project manager, software development teams, product manager, service catalogue manager	The new functionality is released by setting a flag that enables new features to be visible to users. The service desk and other staff who need to know that this is now enabled are notified. The service catalogue is updated.
Value, improve	Project management, service design, relationship management, continual improvement	Project manager, IT development manager, CIO, legal director, compliance manager	The project is reviewed and closed. Improvement opportunities are identified and added to a continual improvement register.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

MÁS INVESTIGACIÓN

Más investigación

Publicaciones AXELOS

AXELOS (2018) *Una guía para AgileSHIFT™*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2017) *Gestión de proyectos exitosos con PRINCE2®*. la papelería, Londres.

AXELOS (2015) *PRINCE2 Agile®*. The Stationery Office, Londres.

AXELOS (2015) *RESILIA® : Mejores Prácticas de Resiliencia Cibernética*. la papelería, Londres.

Oficina del Gabinete (2011) *Gestión de programas exitosos*. The Stationery Office, Londres.

Oficina de Comercio Gubernamental (2010) *Gestión de riesgos: orientación para profesionales*. The Stationery Office, Londres.

Oficina de Comercio Gubernamental (2010) *Gestión de Valor*. The Stationery Office, Londres.

Otras publicaciones

Goldratt, E. y Cox, J. (1992) *La meta: un proceso de mejora continua*. Prensa del río norte.

Pasillo, J. (2016). ITSM, DevOps y por qué el soporte de tres niveles debe reemplazarse con Swarming. https://medium.com/@JonHall_/itsm-devops-and-why-the-tres-tier-structure-must-be-replaced-with-swarming-91e76ba22304

Humble, J., Molesky, J. y O'Reilly, B. (2015) *Lean Enterprise: cómo innovan a escala las organizaciones de alto rendimiento*. O'Reilly Media.

Kim, G., Behr, K. y Spafford, G. (2013) *The Phoenix Project: una novela sobre TI, DevOps y ayudar a que su negocio gane*. Prensa de la revolución de TI.

Kim, G., Debois, P. y Willis, J. (2016) *El manual de DevOps: Cómo crear agilidad, confiabilidad y seguridad de clase mundial en organizaciones tecnológicas*. Prensa de la revolución de TI.

Vargo, SL and Lusch, RF (2016) Instituciones y axiomas: una extensión y actualización de la lógica de servicio dominante. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing* 44(4), págs. 5–23.

Vargo, SL y Lusch, RF (2011) Lógica dominante en el servicio: un paso necesario. *European Journal of Marketing* 45(7), págs. 1289–1309.

Vargo, SL y Lusch, RF (2008) Lógica de servicio dominante: continuando la evolución. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing* 36, págs. 1–10.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

sitios web

Manifiesto ágil: <http://www.agilemanifesto.org>

COBIT® 2019: <http://www.isaca.org/Cobit/pages/default.aspx>

Marco Cynefin para la toma de decisiones: <https://cognitive-edge.com>

Organización internacional para la Estandarización (ISO) 20000:

<https://www.iso.org/standard/70636.html> Lean IT: <http://>

leanitassociation.com Los estándares IT4IT™: <https://>

publications.opengroup.org/standards/it4it Los estándares de Open Group

Architecture Framework (TOGAF®): [https://publications.opengroup.org/](https://publications.opengroup.org/standards/togaf)

[standards/togaf](https://publications.opengroup.org/standards/togaf) El enfoque estándar + caso: aplicación de la gestión de

casos a ITSM: <http://www.itskeptic.org/standard-case> Tres formas de

DevOps: <https://itrevolution.com/?s=three+ways+of+devops>

GLOSARIO

Glosario

criterios de aceptación

Una lista de requisitos mínimos que debe cumplir un servicio o componente de servicio para que sea aceptable para las partes interesadas clave.

Ágil

Término general para una colección de marcos y técnicas que, en conjunto, permiten que los equipos y las personas trabajen de una manera que se caracteriza por la colaboración, la priorización, la entrega iterativa e incremental y el timeboxing. Hay varios métodos (o marcos) específicos que se clasifican como ágiles, como Scrum, Lean y Kanban.

práctica de **gestión de la arquitectura** La práctica

de proporcionar una comprensión de todos los diferentes elementos que componen una organización y cómo esos elementos se relacionan entre sí.

registro de activos

Base de datos o lista de activos, que captura atributos clave como la propiedad y el valor financiero.

disponibilidad

La capacidad de un servicio de TI u otro elemento de configuración para realizar su función acordada cuando sea necesario.

práctica de **gestión de la disponibilidad** La

práctica de garantizar que los servicios entreguen los niveles acordados de disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.

base

Un informe o métrica que sirve como punto de partida para evaluar el progreso o el cambio.

mejores prácticas

Una forma de trabajar que ha demostrado ser exitosa en múltiples organizaciones.

big data El

uso de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados de una variedad de fuentes para obtener nuevos conocimientos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

práctica de **análisis empresarial** La

práctica de analizar un negocio o algún elemento de un negocio, definir sus necesidades y recomendar soluciones para abordar estas necesidades y/o resolver un problema empresarial y crear valor para las partes interesadas.

caso de negocios

Una justificación para el gasto de los recursos de la organización, proporcionando información sobre costos, beneficios, opciones, riesgos y problemas.

análisis de impacto empresarial (BIA)

Una actividad clave en la práctica de la gestión de la continuidad del servicio que identifica las funciones comerciales vitales y sus dependencias.

gerente de relaciones comerciales (BRM)

Un rol responsable de mantener buenas relaciones con uno o más clientes.

llamar

Una interacción (por ejemplo, una llamada telefónica) con la mesa de servicio. Una llamada podría resultar en un incidente o en el registro de una solicitud de servicio.

centro de llamadas/contacto

Una organización o unidad comercial que maneja un gran número de llamadas entrantes y salientes y otras interacciones.

capacidad

Capacidad de una organización, persona, proceso, aplicación, elemento de configuración o servicio de TI para llevar a cabo una actividad.

práctica de gestión de la capacidad y el rendimiento

La práctica de garantizar que los servicios alcancen los niveles de rendimiento acordados y esperados, satisfaciendo la demanda actual y futura de manera rentable.

planificación de la

capacidad La actividad de crear un plan que gestiona los recursos para satisfacer la demanda de servicios.

cambio La

adición, modificación o eliminación de cualquier cosa que pueda tener un efecto directo o indirecto en los servicios.

autoridad de cambio Una

persona o grupo responsable de autorizar un cambio.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

práctica de **control de cambios**

La práctica de garantizar que los riesgos se evalúen correctamente, autorizar cambios para proceder y administrar un cronograma de cambios para maximizar la cantidad de cambios exitosos de servicios y productos.

modelo de cambio

Un enfoque repetible para la gestión de un tipo particular de cambio.

programación de

cambios Un calendario que muestra los cambios planificados e históricos.

cobro La

actividad que asigna un precio a los servicios.

computación en la nube

Un modelo para permitir el acceso a la red bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables que se pueden proporcionar rápidamente con un esfuerzo de administración o una interacción del proveedor mínimos.

Cumplimiento

El acto de garantizar que se siga un estándar o un conjunto de pautas, o que se empleen prácticas contables u otras prácticas adecuadas y consistentes.

confidencialidad Un

objetivo de seguridad que asegura que la información no esté disponible o sea revelada a entidades no autorizadas.

configuración Una

disposición de elementos de configuración (CI) u otros recursos que trabajan juntos para entregar un producto o servicio. También se puede usar para describir la configuración de parámetros para uno o más CI.

elemento de configuración (CI)

Cualquier componente que deba administrarse para brindar un servicio de TI.

base de datos de gestión de configuración (CMDB)

Una base de datos utilizada para almacenar registros de configuración a lo largo de su ciclo de vida. La CMDB también mantiene las relaciones entre los registros de configuración.

sistema de gestión de configuración (CMS)

Un conjunto de herramientas, datos e información que se utiliza para respaldar la configuración del servicio.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

administración.

registro de **configuración**

Un registro que contiene los detalles de un elemento de configuración (CI). Cada registro de configuración documenta el ciclo de vida de un solo CI. Los registros de configuración se almacenan en una base de datos de gestión de configuración.

práctica de **mejora continua** La práctica de

alinear las prácticas y los servicios de una organización con las necesidades cambiantes del negocio a través de la identificación y mejora continua de todos los elementos involucrados en la gestión eficaz de los productos y servicios.

implementación continua Un

conjunto integrado de prácticas y herramientas utilizadas para implementar cambios de software en el entorno de producción. Estos cambios de software ya han pasado pruebas automatizadas predefinidas.

integración **continua/entrega continua** Un conjunto integrado

de prácticas y herramientas que se utiliza para fusionar el código de los desarrolladores, crear y probar el software resultante y empaquetarlo para que esté listo para su implementación.

control

Los medios para administrar un riesgo, asegurando que se logre un objetivo comercial o que se siga un proceso.

costo

La cantidad de dinero gastado en una actividad o recurso específico.

centro de costo

Una unidad de negocio o proyecto al que se asignan costos.

factor de éxito crítico (CSF)

Una condición previa necesaria para el logro de los resultados previstos.

cultura

Un conjunto de valores compartidos por un grupo de personas, incluidas las expectativas sobre cómo deben comportarse las personas, ideas, creencias y prácticas.

cliente

Una persona que define los requisitos para un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

experiencia del cliente (CX)

La suma de las interacciones funcionales y emocionales con un servicio y un proveedor de servicios tal como las percibe un consumidor de servicios.

tablero

Una representación gráfica en tiempo real de los datos.

entregar y apoyar La

actividad de la cadena de valor que asegura que los servicios se entreguen y respalden de acuerdo con las especificaciones acordadas y las expectativas de las partes interesadas.

pedir

Entrada al sistema de valor del servicio basado en oportunidades y necesidades de partes interesadas internas y externas.

despliegue El

movimiento de cualquier componente de servicio en cualquier entorno.

práctica de gestión de implementación La

práctica de mover hardware, software, documentación, procesos o cualquier otro componente de servicio nuevo o modificado a entornos activos.

diseño y transición La actividad

de la cadena de valor que garantiza que los productos y servicios cumplan continuamente con las expectativas de las partes interesadas en cuanto a calidad, costos y tiempo de comercialización.

pensamiento de

diseño Un enfoque práctico y centrado en el ser humano utilizado por los diseñadores de productos y servicios para resolver problemas complejos y encontrar soluciones prácticas y creativas que satisfagan las necesidades de una organización y sus clientes.

entorno de desarrollo

Un entorno utilizado para crear o modificar servicios o aplicaciones de TI.

DevOps

Una cultura organizacional que tiene como objetivo mejorar el flujo de valor a los clientes. DevOps se enfoca en cultura, automatización, Lean, medición y uso compartido (CALMS).

transformación digital La

evolución de los modelos comerciales tradicionales para satisfacer las necesidades de clientes altamente capacitados, con la tecnología desempeñando un papel habilitador.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

desastre

Un evento repentino no planificado que causa un gran daño o una pérdida grave a una organización. Un desastre da como resultado que una organización no proporcione funciones comerciales críticas durante un período de tiempo mínimo predeterminado.

planes de recuperación ante

desastres Un conjunto de planes claramente definidos relacionados con la forma en que una organización se recuperará de un desastre y regresará a una condición previa al desastre, considerando las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

conductor

Algo que influye en la estrategia, los objetivos o los requisitos.

eficacia

Una medida de si se han logrado los objetivos de una práctica, servicio o actividad.

eficiencia

Una medida de si una práctica, servicio o actividad ha utilizado la cantidad correcta de recursos.

cambio de

emergencia Un cambio que debe introducirse lo antes posible.

involucrar

La actividad de la cadena de valor que proporciona una buena comprensión de las necesidades de las partes interesadas, transparencia, compromiso continuo y buenas relaciones con todas las partes interesadas.

ambiente

Un subconjunto de la infraestructura de TI que se utiliza para un propósito particular, por ejemplo, un entorno en vivo o un entorno de prueba. También puede significar las condiciones externas que influyen o afectan algo.

error

Una falla o vulnerabilidad que puede causar incidentes.

control de errores

Actividades de gestión de problemas utilizadas para gestionar errores conocidos.

escalada

El acto de compartir conocimiento o transferir la propiedad de un problema o elemento de trabajo.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

evento

Cualquier cambio de estado que tenga importancia para la gestión de un servicio u otro elemento de configuración.

cliente externo

Un cliente que trabaja para una organización que no sea el proveedor de servicios.

falla

Una pérdida de capacidad para operar de acuerdo con las especificaciones, o para entregar la salida requerida o Salir.

cuatro dimensiones de la gestión de servicios Las

cuatro perspectivas que son fundamentales para la facilitación eficaz y eficiente de valor para los clientes y otras partes interesadas en forma de productos y servicios.

bienes

Recursos tangibles que se transfieren o están disponibles para la transferencia de un proveedor de servicios a un consumidor de servicios, junto con la propiedad y los derechos y responsabilidades asociados.

Gobernanza

Los medios por los cuales una organización es dirigida y controlada.

identidad

Un nombre único que se utiliza para identificar y otorgar derechos de acceso al sistema a un usuario, persona o rol.

mejorar La

actividad de la cadena de valor que garantiza la mejora continua de los productos, servicios y prácticas en todas las actividades de la cadena de valor y las cuatro dimensiones de la gestión de servicios.

incidente

Una interrupción no planificada de un servicio o una reducción en la calidad de un servicio.

gestión de incidentes La

práctica de minimizar el impacto negativo de los incidentes al restaurar la operación normal del servicio lo más rápido posible.

información y tecnología Una de las

cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Incluye la información y

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

el conocimiento utilizado para prestar servicios, y la información y las tecnologías utilizadas para gestionar todos los aspectos del sistema de valor del servicio.

práctica de **gestión de la seguridad de la información** La

práctica de proteger una organización mediante la comprensión y la gestión de los riesgos para la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

política de seguridad de la

información La política que rige el enfoque de una organización para la gestión de la seguridad de la información.

práctica de **administración de infraestructura y plataforma** La práctica

de supervisar la infraestructura y las plataformas utilizadas por una organización.

Esto permite el seguimiento de las soluciones tecnológicas disponibles, incluidas las soluciones de terceros.

integridad

Un objetivo de seguridad que garantiza que la información solo sea modificada por personal y actividades autorizados.

circuito de

retroalimentación Técnica mediante la cual las salidas de una parte de un sistema se utilizan como entradas para la misma parte del sistema.

cliente interno

Un cliente que trabaja para la misma organización que el proveedor de servicios.

Internet de las cosas La

interconexión de dispositivos a través de Internet que tradicionalmente no se consideraban activos de TI, pero que ahora incluyen capacidad informática integrada y conectividad de red.

activo de TI

Cualquier componente económicamente valioso que pueda contribuir a la entrega de un producto o servicio de TI.

Práctica de **gestión de activos de TI** La

práctica de planificar y gestionar el ciclo de vida completo de todos los activos de TI.

esa infraestructura

Todo el hardware, software, redes e instalaciones que se requieren para desarrollar, probar, entregar, monitorear, administrar y dar soporte a los servicios de TI.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

servicio de TI

Un servicio basado en el uso de tecnologías de la información.

ITIL

Guía de mejores prácticas para la gestión de servicios de TI.

Principios rectores de ITIL

Recomendaciones que pueden guiar a una organización en todas las circunstancias, independientemente de los cambios en sus objetivos, estrategias, tipo de trabajo o estructura de gestión.

Cadena de valor del servicio ITIL

Un modelo operativo para proveedores de servicios que cubre todas las actividades clave requeridas para administrar productos y servicios de manera efectiva.

Kanban

Un método para visualizar el trabajo, identificar posibles bloqueos y conflictos de recursos y gestionar el trabajo en curso.

indicador clave de rendimiento (KPI)

Una métrica importante utilizada para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo.

práctica de **gestión del conocimiento** La práctica

de mantener y mejorar el uso efectivo, eficiente y conveniente de la información y el conocimiento en toda una organización.

error conocido

Un problema que ha sido analizado pero no ha sido resuelto.

Inclinarse

Un enfoque que se enfoca en mejorar los flujos de trabajo maximizando el valor a través de la eliminación de desperdicios.

ciclo de

vida El conjunto completo de etapas, transiciones y estados asociados en la vida de un servicio, producto, práctica u otra entidad.

En Vivo

Se refiere a un servicio u otro elemento de configuración que opera en el entorno en vivo.

ambiente en vivo

Un entorno controlado utilizado en la prestación de servicios de TI a los consumidores de servicios.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

mantenibilidad La

facilidad con la que se puede reparar o modificar un servicio u otra entidad.

incidente importante

Un incidente con un impacto significativo en el negocio, que requiere una resolución coordinada inmediata.

sistema de gestión

Elementos interrelacionados o que interactúan que establecen la política y los objetivos y permiten el logro de esos objetivos.

madurez

Una medida de la confiabilidad, eficiencia y eficacia de una organización, práctica, o proceso.

tiempo medio entre fallas (MTBF)

Una métrica de la frecuencia con la que falla un servicio u otro elemento de configuración.

tiempo medio para restaurar el servicio (MTRS)

Una métrica de qué tan rápido se restaura un servicio después de una falla.

medición y presentación de informes

La práctica de apoyar la toma de buenas decisiones y la mejora continua mediante la disminución de los niveles de incertidumbre.

métrico

Medida o cálculo que se supervisa o informa para su gestión y mejora.

producto mínimo viable (MVP)

Un producto con las funciones suficientes para satisfacer a los primeros clientes y proporcionar comentarios para el desarrollo futuro del producto.

estado de la misión

Una breve pero completa descripción del propósito general y las intenciones de una organización. Establece lo que se debe lograr, pero no cómo debe hacerse.

modelo

Una representación de un sistema, práctica, proceso, servicio u otra entidad que se utiliza para comprender y predecir su comportamiento y relaciones.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

modelado La

actividad de crear, mantener y utilizar modelos.

monitoreo

Observación repetida de un sistema, práctica, proceso, servicio u otra entidad para detectar eventos y asegurar que se conozca el estado actual.

práctica de control y gestión de eventos La práctica de

observar sistemáticamente servicios y componentes de servicios, y registrar e informar cambios de estado seleccionados identificados como eventos.

obtener/construir

La actividad de la cadena de valor que asegura que los componentes del servicio estén disponibles cuando y donde se necesiten, y que cumplan con las especificaciones acordadas.

operación La

ejecución rutinaria y la gestión de una actividad, producto, servicio u otro elemento de configuración.

tecnología operativa Las

soluciones de hardware y software que detectan o provocan cambios en los procesos físicos a través del monitoreo y/o control directo de dispositivos físicos como válvulas, bombas, etc.

organización

Una persona o un grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

práctica de gestión del cambio organizacional

La práctica de garantizar que los cambios en una organización se implementen sin problemas y con éxito y que se logren beneficios duraderos mediante la gestión de los aspectos humanos de los cambios.

resiliencia organizacional La

capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a influencias externas no planificadas.

velocidad organizacional La

velocidad, eficacia y eficiencia con la que opera una organización.

La velocidad de la organización influye en el tiempo de comercialización, la calidad, la seguridad, los costos y los riesgos.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

organizaciones y personas Una

de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Asegura que la forma en que se estructura y gestiona una organización, así como sus roles, responsabilidades y sistemas de autoridad y comunicación, estén bien definidos y respalden su estrategia general y modelo operativo.

Salir

Un resultado para una parte interesada habilitado por uno o más productos.

resultado

Un producto tangible o intangible de una actividad.

externalización

El proceso de hacer que los proveedores externos proporcionen productos y servicios que antes se proporcionaban internamente.

socios y proveedores Una

de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Abarca las relaciones que una organización tiene con otras organizaciones que están involucradas en el diseño, desarrollo, implementación, entrega, soporte y/o mejora continua de los servicios.

asociación

Una relación entre dos organizaciones que implica trabajar en estrecha colaboración para lograr metas y objetivos comunes.

desempeño Una

medida de lo que se logra o entrega por un sistema, persona, equipo, práctica o servicio.

piloto

Una implementación de prueba de un servicio con un alcance limitado en un entorno real.

plan

La actividad de la cadena de valor que asegura una comprensión compartida de la visión, el estado actual y la dirección de mejora para las cuatro dimensiones y todos los productos y servicios en una organización.

política

Expectativas e intenciones de gestión formalmente documentadas, utilizadas para dirigir decisiones y actividades.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

práctica de **gestión de cartera** La práctica

de garantizar que una organización tenga la combinación correcta de programas, proyectos, productos y servicios para ejecutar su estrategia dentro de sus limitaciones de financiación y recursos.

revisión posterior a la implementación (PIR)

Una revisión posterior a la implementación de un cambio, para evaluar el éxito e identificar oportunidades de mejora.

práctica

Un conjunto de recursos organizacionales diseñados para realizar un trabajo o lograr un objetivo.

problema

Una causa, o causa potencial, de uno o más incidentes.

práctica de **gestión de problemas** La

práctica de reducir la probabilidad y el impacto de los incidentes mediante la identificación de las causas reales y potenciales de los incidentes, y la gestión de soluciones temporales y errores conocidos.

procedimiento

Una forma documentada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

proceso

Un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que transforman entradas en salidas.

Un proceso toma una o más entradas definidas y las convierte en salidas definidas.

Los procesos definen la secuencia de acciones y sus dependencias.

producto

Configuración de los recursos de una organización diseñada para ofrecer valor a una consumidor.

entorno de producción

Ver entorno en vivo.

programa Un

conjunto de proyectos y actividades relacionados, y una estructura organizativa creada para dirigirlos y supervisarlos.

proyecto

Una estructura temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

salidas (o productos) de acuerdo con un caso comercial acordado.

práctica de **gestión de proyectos** La

práctica de garantizar que todos los proyectos de una organización se entreguen con éxito.

ganancia

rápida Una mejora que se espera que brinde un retorno de la inversión en un corto período de tiempo con un costo y esfuerzo relativamente pequeños.

registro

Un documento que declara los resultados alcanzados y proporciona evidencia de las actividades realizadas.

recuperación

La actividad de devolver un elemento de configuración a la operación normal después de una falla.

objetivo de punto de recuperación (RPO)

El punto hasta el cual se debe restaurar la información utilizada por una actividad para permitir que la actividad opere en la reanudación.

objetivo de tiempo de recuperación (RTO)

El período de tiempo máximo aceptable después de una interrupción del servicio que puede transcurrir antes de que la falta de funcionalidad empresarial afecte gravemente a la organización.

práctica de **gestión de relaciones** La práctica de

establecer y fomentar vínculos entre una organización y sus partes interesadas a niveles estratégicos y tácticos.

liberar

Una versión de un servicio u otro elemento de configuración, o una colección de elementos de configuración, que está disponible para su uso.

práctica de **administración de versiones** La

práctica de hacer que los servicios y características nuevos y modificados estén disponibles para su uso.

fiabilidad La

capacidad de un producto, servicio u otro elemento de configuración para realizar su función prevista durante un período de tiempo específico o número de ciclos.

solicitar catálogo

Una vista del catálogo de servicios, que proporciona detalles sobre las solicitudes de servicio para los

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

y nuevos servicios, que se pone a disposición del usuario.

solicitud de cambio (RFC)

Una descripción de un cambio propuesto utilizado para iniciar el control de cambios.

resolución

La acción de resolver un incidente o problema.

recurso

Una persona, u otra entidad, que se requiere para la ejecución de una actividad o el logro de un objetivo. Los recursos utilizados por una organización pueden ser propiedad de la organización o utilizarse de acuerdo con un acuerdo con el propietario del recurso.

retirarse

El acto de retirar permanentemente un producto, servicio u otro elemento de configuración del uso.

riesgo

Un posible evento que podría causar daño o pérdida, o dificultar el logro de los objetivos. También se puede definir como incertidumbre del resultado y se puede utilizar en el contexto de medir la probabilidad de resultados positivos así como de resultados negativos.

Evaluación de riesgos

Una actividad para identificar, analizar y evaluar riesgos.

práctica de **gestión de riesgos** La

práctica de garantizar que una organización comprenda y maneje los riesgos de manera eficaz.

Servicio

Un medio para permitir la creación conjunta de valor al facilitar los resultados que los clientes desean lograr, sin que el cliente tenga que administrar costos y riesgos específicos.

acción de servicio

Cualquier acción requerida para entregar una salida de servicio a un usuario. Las acciones de servicio pueden ser realizadas por un recurso de proveedor de servicios, por usuarios de servicios o conjuntamente.

arquitectura de servicios

Una vista de todos los servicios proporcionados por una organización. Incluye interacciones entre los servicios y modelos de servicio que describen la estructura y la dinámica de cada servicio.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

catálogo de servicios

Información estructurada sobre todos los servicios y ofertas de servicios de un proveedor de servicios, relevante para un público objetivo específico.

práctica de **gestión del catálogo de servicios** La práctica

de proporcionar una única fuente de información coherente sobre todos los servicios y ofertas de servicios, y garantizar que esté disponible para el público pertinente.

práctica de gestión de la configuración del servicio

La práctica de garantizar que la información precisa y confiable sobre la configuración de los servicios y los elementos de configuración que los respaldan esté disponible cuando y donde se necesite.

consumo de servicios

Actividades realizadas por una organización para consumir servicios. Incluye la gestión de los recursos del consumidor necesarios para utilizar el servicio, las acciones de servicio realizadas por los usuarios y la recepción (adquisición) de bienes (si es necesario).

práctica de **gestión de la continuidad del servicio** La

práctica de garantizar que la disponibilidad y el rendimiento del servicio se mantengan en un nivel suficiente en caso de un desastre.

práctica de **diseño de servicios**

La práctica de diseñar productos y servicios que sean adecuados para su propósito, aptos para su uso y que puedan ser entregados por la organización y su ecosistema.

Servicio de mesa

El punto de comunicación entre el proveedor de servicios y todos sus usuarios.

práctica de mesa de servicio

La práctica de capturar la demanda para la resolución de incidentes y solicitudes de servicio.

práctica de **gestión financiera de servicios** La práctica

de apoyar las estrategias y los planes de una organización para la gestión de servicios asegurando que los recursos financieros y las inversiones de la organización se utilicen de manera eficaz.

nivel de servicio

Una o más métricas que definen la calidad del servicio esperada o lograda.

acuerdo de nivel de servicio (SLA)

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Un acuerdo documentado entre un proveedor de servicios y un cliente que identifica tanto los servicios requeridos como el nivel de servicio esperado.

práctica de **gestión del nivel de servicio** La

práctica de establecer objetivos claros basados en el negocio para el rendimiento del servicio, de modo que la prestación de un servicio pueda evaluarse, controlarse y gestionarse adecuadamente frente a estos objetivos.

gestión de servicios Un

conjunto de capacidades organizativas especializadas para habilitar el valor para los clientes en forma de servicios.

oferta de servicios

Una descripción formal de uno o más servicios, diseñada para abordar las necesidades de un grupo objetivo de consumidores. Una oferta de servicio puede incluir bienes, acceso a recursos y acciones de servicio.

propietario del servicio

Un rol que es responsable de la entrega de un servicio específico.

cartera de servicios

Conjunto completo de productos y servicios que una organización gestiona a lo largo de su ciclo de vida.

proveedor de servicio

Rol desempeñado por una organización en una relación de servicio para prestar servicios a consumidores

prestación de servicios

Actividades realizadas por una organización para prestar servicios. Incluye la gestión de los recursos del proveedor, configurados para entregar el servicio; garantizar el acceso a estos recursos para los usuarios; cumplimiento de las acciones de servicio acordadas; gestión del nivel de servicio; y mejora continua. También puede incluir el suministro de bienes.

relación de servicio Una

cooperación entre un proveedor de servicios y un consumidor de servicios. Las relaciones de servicio incluyen la provisión de servicios, el consumo de servicios y la gestión de relaciones de servicios.

gestión de relaciones de servicios

Actividades conjuntas realizadas por un proveedor de servicios y un consumidor de servicios para garantizar la cocreación continua de valor basada en ofertas de servicios acordadas y disponibles.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

solicitud de **servicio**

Una solicitud de un usuario o del representante autorizado de un usuario que inicia una acción de servicio que se ha acordado como parte normal de la prestación del servicio.

práctica de **gestión de solicitudes de servicio** La

práctica de respaldar la calidad acordada de un servicio mediante el manejo de todas las solicitudes de servicio predefinidas e iniciadas por el usuario de una manera eficaz y fácil de usar.

práctica de validación y prueba del servicio

La práctica de asegurar que los productos y servicios nuevos o modificados cumplan con los requisitos definidos.

sistema de valor del servicio (SVS)

Un modelo que representa cómo todos los componentes y actividades de una organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor.

práctica de **desarrollo y gestión de software** La práctica de

garantizar que las aplicaciones satisfagan las necesidades de las partes interesadas en términos de funcionalidad, confiabilidad, mantenibilidad, cumplimiento y auditabilidad.

abastecimiento La actividad de planificar y obtener recursos de un tipo de fuente en particular, que puede ser interna o externa, centralizada o distribuida, y abierta o propietaria.

especificación

Una descripción documentada de las propiedades de un producto, servicio u otro elemento de configuración.

patrocinador

Persona que autoriza el presupuesto para el consumo del servicio. También se puede utilizar para describir una organización o individuo que brinda apoyo financiero o de otro tipo para una iniciativa.

Interesado

Una persona u organización que tiene un interés o participación en una organización, producto, servicio, práctica u otra entidad.

estándar

Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que prevé para su uso común y reiterado, requisitos, lineamientos o características obligatorias para su materia.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

cambio estándar Un

cambio preautorizado de bajo riesgo que se entiende bien y está totalmente documentado, y que se puede implementar sin necesidad de autorización adicional.

estado

Una descripción de los estados específicos que una entidad puede tener en un momento dado.

práctica de gestión de estrategias La

práctica de formular las metas de una organización y adoptar los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esas metas.

proveedor

Una parte interesada responsable de proporcionar los servicios que utiliza una organización.

práctica de gestión de proveedores La

práctica de garantizar que los proveedores de una organización y sus niveles de desempeño se gestionen de manera adecuada para respaldar la provisión de productos y servicios de calidad uniforme.

equipo de apoyo

Un equipo con la responsabilidad de mantener las operaciones normales, atender las solicitudes de los usuarios y resolver incidentes y problemas relacionados con productos, servicios u otros elementos de configuración específicos.

sistema

Una combinación de elementos que interactúan organizados y mantenidos para lograr uno o más propósitos declarados.

pensamiento sistémico

Un enfoque holístico del análisis que se centra en la forma en que las partes constituyentes de un sistema funcionan, se interrelacionan e interactúan a lo largo del tiempo y dentro del contexto de otros sistemas.

deuda técnica

El atraso total de reelaboración acumulado al elegir soluciones provisionales en lugar de soluciones de sistema que llevarían más tiempo.

entorno de prueba

Un entorno controlado establecido para probar productos, servicios y otros elementos de configuración.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

tercero Una

parte interesada externa a una organización.

rendimiento

Una medida de la cantidad de trabajo realizado por un producto, servicio u otro sistema durante un período de tiempo determinado.

transacción

Una unidad de trabajo que consiste en un intercambio entre dos o más participantes o sistemas.

caso de uso

Una técnica que utiliza escenarios prácticos realistas para definir requisitos funcionales y diseñar pruebas.

usuario

Una persona que utiliza los servicios.

utilidad

La funcionalidad que ofrece un producto o servicio para satisfacer una necesidad particular. La utilidad se puede resumir como 'lo que hace el servicio' y se puede utilizar para determinar si un servicio es 'adecuado para su propósito'. Para tener utilidad, un servicio debe respaldar el desempeño del consumidor o eliminar las restricciones del consumidor. Muchos servicios hacen ambas cosas.

requisitos de **utilidad**

Requisitos funcionales que han sido definidos por el cliente y son exclusivos de un producto específico.

validación

Confirmación de que el sistema, producto, servicio u otra entidad cumple con la especificación acordada.

valor

Los beneficios percibidos, la utilidad y la importancia de algo.

flujo de valor

Una serie de pasos que emprende una organización para crear y entregar productos y servicios a los consumidores.

flujos de valor y procesos

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

Una de las cuatro dimensiones de la gestión de servicios. Define las actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para lograr los objetivos acordados.

visión

Una aspiración definida de lo que una organización le gustaría llegar a ser en el futuro.

garantía

Garantía de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos acordados. La garantía se puede resumir como 'cómo funciona el servicio' y se puede utilizar para determinar si un servicio es 'apto para su uso'. La garantía a menudo se relaciona con los niveles de servicio alineados con las necesidades de los consumidores del servicio. Esto puede basarse en un acuerdo formal o puede ser un mensaje de marketing o una imagen de marca. La garantía generalmente aborda áreas tales como la disponibilidad del servicio, su capacidad, niveles de seguridad y continuidad. Se puede decir que un servicio proporciona seguridad aceptable, o 'garantía', si se cumplen todas las condiciones definidas y acordadas.

requisitos de garantía

Normalmente, los requisitos no funcionales se capturan como aportes de las partes interesadas clave y otras prácticas.

método de cascada

Un enfoque de desarrollo que es lineal y secuencial con objetivos distintos para cada fase de desarrollo.

instrucción de trabajo

Una descripción detallada a seguir para realizar una actividad.

solución alterna

Una solución que reduce o elimina el impacto de un incidente o problema para el cual aún no se dispone de una resolución completa. Algunas soluciones alternativas reducen la probabilidad de incidentes.

práctica de **gestión de la fuerza laboral y el talento** La

práctica de garantizar que una organización tenga las personas adecuadas con las habilidades y los conocimientos apropiados y en los roles correctos para respaldar sus objetivos comerciales.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

AXELOS Ltd agradece a todos los que han contribuido al desarrollo de esta guía y, en particular, quisiera agradecer a las siguientes personas.

equipo de autor

Roman Jouravlev

Roman trabaja en AXELOS como gerente de desarrollo de cartera, responsable del desarrollo continuo de ITIL. Se unió a AXELOS en 2016 después de trabajar durante más de 15 años en ITSM, principalmente en Rusia, como capacitador, consultor, gerente de calidad y (hace muchos años) gerente de la mesa de servicio. Roman ha escrito y traducido varios libros y muchos artículos sobre gestión de servicios de TI.

Akshay Anand

Akshay es embajador de productos en AXELOS y trabaja en el desarrollo de nuevas guías e investigaciones dentro de la cartera de ITSM. Con experiencia en los EE. UU., el Reino Unido y la India, anteriormente asesoró a clientes de Fortune 100 sobre sus capacidades de ITSM, implementó conjuntos de herramientas como Remedy y ServiceNow, y dirigió actividades globales de ITSM en Macmillan Publishing. Más recientemente, Akshay se ha centrado en reunir equipos de desarrollo Agile y profesionales de ITSM para abordar los desafíos que plantean las tecnologías emergentes. Tuitea como @bloreboy.

José Carmona Orbezo

José trabaja en AXELOS como jefe de gestión de productos, responsable de dar forma a la estrategia y la visión de la cartera de productos de AXELOS. Se unió a AXELOS en 2016, luego de completar su MBA en Manchester Business School. Su experiencia como estrategia comercial incluye la gestión de productos, el lanzamiento de productos, la concesión de licencias, el marketing, la creación de marcas y la participación del consumidor.

Erin Castel

Erin es especialista en gestión e integración de servicios, gobierno organizacional y ciberseguridad. Le apasiona ayudar a las organizaciones a construir, ejecutar y mejorar ecosistemas organizacionales integrados que permitan una mayor agilidad, resiliencia y velocidad. Erin se centra especialmente en el pensamiento sistémico, la arquitectura empresarial y la cultura organizacional para respaldar la transformación digital. Desde 2006, Erin ha contribuido al desarrollo de ISO/IEC 20000, ha presidido

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

el grupo de trabajo ISO/IEC, y ha editado y contribuido a la serie de normas ISO/IEC 27000 para la gestión de la seguridad de la información.

Mauricio Corona

El Dr. Corona es un profesional experimentado en TI e ITSM, considerado como uno de los 25 principales líderes de pensamiento en soporte técnico y gestión de servicios, y como uno de los 100 principales influyentes en la gestión de servicios de TI. Posee 19 certificaciones ITIL, así como certificaciones en COBIT, ISO 20000 y 27000, PRINCE2 y MCP. Además de impartir cursos de posgrado en México y realizar investigaciones científicas relacionadas con la transformación digital, el Dr. Corona también es un conocido orador internacional. En 2018 fue nombrado miembro de la junta de SDI como jefe global de transformación.

Troy DuMoulin

Troy es una autoridad líder en administración de servicios y gobierno de TI con más de 20 años de experiencia en capacitación y consultoría ejecutiva en administración de servicios de TI. Troy es un orador público frecuente y es autor publicado y colaborador de varios libros de ITSM y Lean IT, como *Defining IT Success through the Service Catalog* (2007), *ITIL V3 Planning to Implement IT Service Management* (2010) e *ITIL Continuo Service Mejora* (2011). Troy fue nombrado recientemente como uno de los 25 principales influyentes de la industria en soporte técnico.

Felipe Hearsum

Philip se unió a la Oficina de Comercio Gubernamental (que luego se convertiría en la Oficina del Gabinete) en 2010. En 2013, AXELOS nació como una asociación entre la Oficina del Gabinete y Capita, y Philip asumió el cargo que ocupa hoy como gerente de cartera de ITSM. Philip es miembro del grupo de trabajo del Reino Unido para ISO 20000. Tiene las certificaciones ITIL V2 Manager, V3 Expert, PRINCE2 Practitioner, RESILIA, M_O_R, ITIL Practitioner y consultor ISO 20000. También estuvo involucrado en la actualización de ITIL 2011, en el rol de aseguramiento de la calidad del proyecto.

lou hunnebeck

Experto en ITIL con más de 30 años de experiencia en las industrias de servicios, Lou es asesor principal en DXC Fruition. Su pasión por mejorar la forma en que hacemos lo que hacemos la ha llevado a la gestión de servicios de TI desde una experiencia en consultoría de procesos, capacitación y consultoría de sistemas de gestión de servicios. Dedicado a promover el arte y la práctica de la gestión de servicios, Lou se desempeñó como autor de *ITIL Service Design* (2011), formó parte del panel de examen senior de ITIL, formó parte del equipo de arquitectos y fue coautor de *ITIL Practitioner Guidance* (2016). Lou habla regularmente en reuniones de la industria para difundir el mensaje de ITSM.

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

lixiviación de margo

Margo se unió a AXELOS en 2016, aportando una experiencia diversa en la entrega de nuevos productos, la gestión de productos y la transformación digital y empresarial. Anteriormente responsable de las carteras de productos líderes en el mercado y las transformaciones de toda la empresa, Margo ha sido fundamental en el desarrollo y la gestión de las carteras de PPM e ITSM en AXELOS. Liderando toda la función del producto, los éxitos recientes incluyen el lanzamiento de la *gestión de proyectos exitosos con PRINCE2* (2017), la evolución continua del programa ITIL 4 y el desarrollo adicional con socios clave de mercados globales para AXELOS.

Barclay Rae

Barclay es un consultor, analista y escritor experimentado en ITSM. Ha trabajado en aproximadamente 700 proyectos de ITSM durante los últimos 25 años y escribe blogs e investigaciones y documentos técnicos sobre temas de ITSM para una variedad de organizaciones y proveedores de la industria. Barclay es director de EssentialSM y fue director ejecutivo de itSMF UK de 2015 a 2018. También es coautor de los estándares de certificación SDI SDC, participante en la revisión actual de ISO/IEC 20000 y coarquitecto de ITIL Esquema del practicante. Barclay es asociado de SDI (como consultor y auditor) y es miembro del consejo asesor estratégico de SDI.

Estuardo Rance

Stuart es consultor, autor y experto en ITSM y gestión de la seguridad de la información. Fue autor de *ITIL Practitioner* (2016), *RESILIA™: Cyber Resilience Best Practice* (2015) e *ITIL Service Transition* (2011). Stuart es examinador de RESILIA e ITIL, y enseña estos, así como CISSP y otros. Stuart también brinda consultoría a organizaciones de todos los tamaños, ayudándolas a usar ideas de administración de servicios de TI y administración de seguridad de la información para aumentar el valor que crean para ellos y sus clientes.

takashi yagi

Takashi es un profesional de gestión de servicios con sede en Japón y fue uno de los miembros principales de itSMF Japón que se estableció en 2003. Ha sido proactivo en la promoción de las mejores prácticas de gestión de servicios de TI a través de la traducción de libros de ITIL, incluido ITIL V2, ITIL V3 y las ediciones ITIL 2011. Takashi también está activo en el mundo ISO, trabajando como convocante del Grupo de trabajo 2 del Comité Especial 40 en Japón, que se enfoca en el mantenimiento y desarrollo de ISO/IEC 20000. Se desempeñó como coeditor del ISO/IEC 20000 recientemente publicado. CEI 20000-1.

La historia de ITIL

Descargue libros de gestión empresarial en <https://e-book.business/>

katrina macdermid

Katrina es embajadora global de ITIL4, autora y creadora de un innovador marco integrado, diseño de servicios ITIL centrado en el ser humano. Ella es una Maestra de ITIL, con una sólida experiencia en el diseño e implementación de operaciones innovadoras de TI modelos que colocan la experiencia del cliente en el centro de todos los procesos de ITIL. Katrina ha sido responsable de la implementación exitosa de estrategias estratégicas programas y gestión de servicios integrados en el más grande e icónico de Australia organizaciones globales. Es una conocida conferenciante sobre ITIL centrada en el ser humano. diseño de servicio.

Grupo de proyecto

david atkins	Jefe de producción
Rachida Chekaf	jefe de traducciones
corte de clemencia	Coordinador de producto y comunidad.
Adrián Crago-Graham	Jefe de PMO
ricky elizabeth	Gerente de marca y diseño
señor jaime	oficial de exámenes
Michael Macgregor	Gerente de proyecto
james robertson	oficial de exámenes
Heigor Simões de Freitas	Gerente de producto ITSM
tom joven	editor de proyectos

Colaboradores

Lief Andersson, Virginia Araújo, Craig Bennion, Joseph Caudle, Stefan Cronholm, Pavel Demin, Domitien Dijon, Marie DiRuzza, Phyllis Drucker, John Edmonds, Douglas Fidler, Alfonso Figueroa, James Gander, Ann Gerwitz, Hannes Göbel, Bob Gribben, Damian Harris, Simon Harris, Denise Heinle, Matthew Helm, Peter Hero, Jessica Hinkal, Frantz Honegger, Peter Hubbard, Dmitriy Isaychenko, Marcus Jackson, Stéphane Joret, Michael Keeling, Claudine Koers, Shirley Lacy, Anton Lykov, Celisa Manly, Caspar Miller, James Monek, David Moskowitz, Christian Nissen, Mark O'Loughlin, Tatiana Orlova, Ben Page, Mitch Pautz, Tatiana Peftieva, Donka Raytcheva, Nicola Reeves, Frances Scarff, Nikolai Schmidt-Ott, Mark Smalley, Chris Whitehead, Paul Wilkinson, Martin Wolf, Sarah Woodrow, Ulla Zeeberg

ITIL Foundation is the first book in the ITIL 4 suite of publications, the latest step in the evolution of best practice for IT service management. The ITIL framework for service management is recognized and adopted by corporations worldwide, and the guidance provided here can be adapted for all types of organization and service.

ITIL Foundation is suitable for a diverse audience, ranging from IT and business students taking their first steps towards a career in service management, through to seasoned professionals familiar with previous versions of ITIL. It describes the key concepts of service management, including the ITIL service value system, the service value chain, the four dimensions of service management, the ITIL guiding principles, and the ITIL management practices.

ITIL Foundation will:

- provide readers with a thorough understanding of the ITIL 4 service management framework and how it has evolved to incorporate modern technologies and ways of working
- explain the new holistic end-to-end view of service creation to support candidates studying for the ITIL 4 Foundation exam
- serve as a reference guide for industry best practice that practitioners can use in their work, further studies, and professional development.

in partnership with
HM Government



HM Government

