



# Introducción a ITIL

Susana Perez, PMP

Examen	Fecha
Parcial 1	27 Junio
Parcial 2	25 Julio
Parcial 3	15 Agosto
Final	22 Agosto



- 1. Gestión y generación de la Estrategia
- 2. Gestión Financiera de TI
- 3. Gestión de la Demanda
- 4. Gestión del portafolio
- 5. Gestión de Relaciones con el Negocio

El proceso Gestión y generación de la estrategia es responsable de **evaluar las ofertas y capacidades** del proveedor de servicios TI, así como de analizar la competencia y el mercado para desarrollar una estrategia.

Una vez definida la estrategia, este proceso se encarga también de **asegurar la implementación** de la misma.

- ✿ PaTlto S.A. de C.V. es una empresa prestadora de servicios de TI. Actualmente presta servicios de administración de infraestructura TI a clientes pequeños y medianos de la región.
- ✿ PaTlto está en un proceso de re-definición de la estrategia de negocio pues pretende abarcar un mercado nacional a corto plazo (1 año) e internacional a mediano plazo (3 años).



- 🌸 **Evaluación de servicios actuales:** Evaluar la situación actual del proveedor de servicios y sus espacios de mercado presentes y futuros.
- 🌸 **Definición de la estrategia:** Definir los objetivos generales y metas que se quieren perseguir, identificar los servicios que se quieren ofrecer y quienes serán los clientes potenciales.
- 🌸 **Ejecución de la estrategia:** Asegurarse de la implementación de las iniciativas estratégicas.

- 🌸 **Consejo de dirección de TI (ISG – IT Steering Group):** Establece la dirección y estrategia para los servicios. Incluye miembros directivos de la organización y la alta gerencia de TI.
- 🌸 **Gestor de la estrategia:** Dueño del proceso “Gestión y generación de la estrategia” y encargado de asegurarse que las actividades del proceso se llevan acabo.



Key Performance Indicator (KPI)	Definición
Número de nuevos servicios planeados	•Porcentaje de servicios nuevos que sean desarrollados siguiendo una estrategia.
Número de nuevos servicios no planeados	•Porcentaje de servicios nuevos que NO sean desarrollados siguiendo una estrategia.
Numero de iniciativas estratégicas	•Número de iniciativas estratégicas lanzadas mediante la administración del portafolio.
Número de clientes nuevos	•Número de clientes ganados recientemente
Número de clientes perdidos	•Número de clientes que decidieron optar por otro proveedor de servicios.

- 1. Gestión y generación de la Estrategia ✓
- 2. **Gestión Financiera de TI**
- 3. Gestión de la Demanda
- 4. Gestión del portafolio
- 5. Gestión de Relaciones con el Negocio

- El proceso Gestión financiera es responsable de garantizar la prestación de servicios con unos costos controlados y una correcta relación calidad-precio.
- El principal objetivo de la **Gestión Financiera** es evaluar y controlar los costos asociados a los servicios TI de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un **uso eficiente** de los recursos TI necesarios.
- Si la organización TI y/o sus clientes no son conscientes de los costos asociados a los servicios, no podrán evaluar el **retorno de la inversión** ni podrán establecer planes consistentes de gasto tecnológico.



\* Los costes de transferencia se corresponden con los cargos internos por servicios prestados por otros departamentos de la empresa o institución.

## Valor de provisión

El **valor de provisión de un servicio** comprende los costos de creación del mismo, ya sean éstos tangibles o intangibles. Responde a la pregunta: «¿Cuánto cuesta mantener este servicio?»

Algunos ejemplos de costos relacionados con el valor de provisión son los impuestos, los costos de licencias de hardware y software, las instalaciones, etc.

## Valor potencial del servicio

El valor potencial del servicio se refiere al valor añadido que aporta. Se basa en **la percepción del servicio** que se forma el cliente al considerar qué ventajas o mejoras (en términos de utilidad y garantía) representa para su negocio utilizar el servicio en lugar de sus propios activos.

Responde a la pregunta: «¿**Qué utilidad me genera este servicio?**»

# Valor de provisión vs. Valor potencial



Ejemplo:

- 🌸 Servicio: Asistencia al super bowl.
- 🌸 Valor de provisión: costos proporcionales a: mantenimiento del estadio, sueldos de jugadores, directivos y todo el personal involucrado.
- 🌸 Valor potencial: \$\$\$

**El retorno de la inversión (ROI)**, se refiere a la capacidad de un servicio para generar valor mediante sus activos. El ROI se calcula **dividiendo el beneficio neto de una actividad entre el valor neto de los activos** que han intervenido en el proceso.

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia} - \text{Costo}) / \text{Costo}$$

Por lo general, dependiendo del impacto del negocio se pueden prever distintos grados de ROI.

Hay que tener en cuenta que una actividad puede reportar a la organización beneficios de carácter estratégico que no se pueden cuantificar de manera tan evidente.



## CASO 1: Compra de acciones en la bolsa de valores

🌸 Inversión inicial: \$200 000

🌸 Ganancia: \$300 000


$$\begin{aligned}\text{ROI} &= (300\,000 - 200\,000) / 200\,000 \\ &= 100\,000 / 200\,000 \\ &= 0.5 = 50\%\end{aligned}$$

## CASO 2: Inversión en industria inmobiliaria

🌸 Inversión inicial: \$50 000

🌸 Ganancia: \$150 000

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= (150\,000 - 50\,000) / 50\,000 \\ &= 100\,000 / 50\,000 \\ &= 2 = 200\%\end{aligned}$$

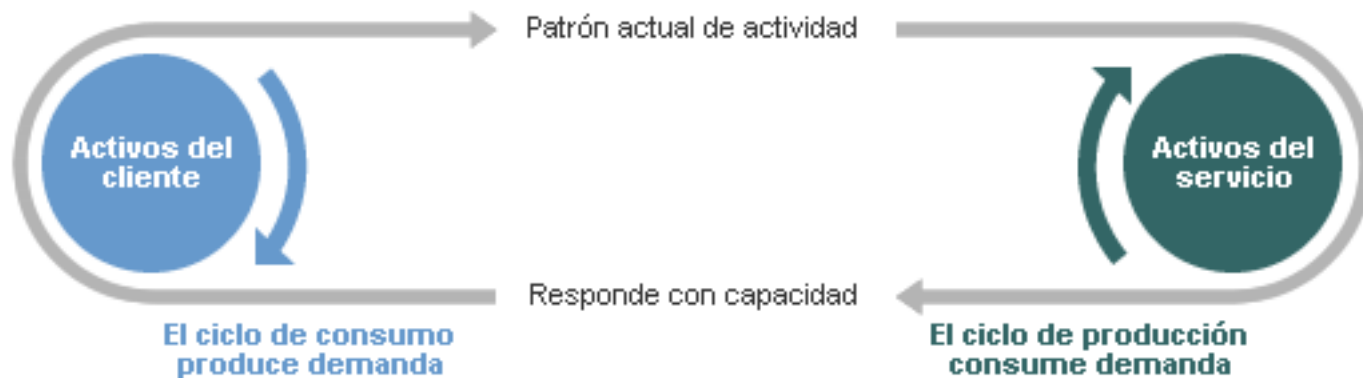
-  **Gestor Financiero:** Persona responsable de administrar el presupuesto del proveedor de servicios TI, así como de administrar los requerimientos contables y financieros.

Key Performance Indicator (KPI)	Definición
Apego a los procesos financieros	•Porcentaje de proyectos usando los procesos financieros estándar.
Estimación costo-beneficio	•Porcentaje de proyectos para los cuales se ha realizado un análisis costo-beneficio
Revisión post-implementación	•Porcentaje de proyectos para los que se verifican los beneficios después de implementados.
Apego a los presupuestos autorizados	•Porcentaje de inversiones o gastos que exceden el presupuesto autorizado.
Apego a los recursos del proyecto	•Porcentaje de proyectos que exceden el presupuesto autorizado
Propuestas para optimización de costos	•Número de propuestas para optimizar el uso de los recursos financieros.

- 1. Gestión y generación de la Estrategia ✓
- 2. Gestión Financiera de TI ✓
- 3. **Gestión de la Demanda**
- 4. Gestión del portafolio
- 5. Gestión de Relaciones con el Negocio

- 🌅 Gestión de la demanda es el proceso responsable de la armonización de la oferta de los servicios ofrecidos con las demandas del mercado.
- 🌅 La Gestión de la Demanda se encarga de predecir y regular los ciclos de consumo, **adaptando la producción a los picos de mayor exigencia** para asegurar que el servicio se sigue prestando de acuerdo a los tiempos y niveles de calidad acordados con el cliente.

Por lo general, cuanto **mejor funciona un servicio, mayor demanda genera**. Ésta, a su vez, provoca exigencias de capacidad que los responsables compensan, como es natural, incrementando los activos del servicio. Se genera así un ciclo de consumo-producción en el que el consumo es un estímulo positivo para la producción y viceversa:



- 🌸 PBA (Pattern of Bussiness Activity): Un patrón de actividad es el conocer cómo se interactúa con el servicio. Hay que identificar el patrón de uso de los clientes al acceder a nuestro servicio.

Para el ejemplo del restaurant, el cliente interactúa con nuestro servicio por medio de:

- 🌸 Sistema de reservaciones
- 🌸 Estacionamiento
- 🌸 Instalaciones del restaurant
- 🌸 Atención del mesero
- 🌸 La carta

 **Gestor de la demanda:** Es responsable de entender, anticipar e influenciar la demanda de servicios.

El gestor de la demanda trabaja con el gestor de la capacidad para asegurarse de que el proveedor de servicios tiene la capacidad suficiente para cumplir con la demanda requerida.



- 1. Gestión y generación de la Estrategia ✓
- 2. Gestión Financiera de TI ✓
- 3. Gestión de la Demanda ✓
- 4. **Gestión del portafolio**
- 5. Gestión de Relaciones con el Negocio

- 🌅 Gestión del portafolio de servicios es el proceso responsable de la **inversión en servicios nuevos y actualizados** que ofrezcan el máximo valor al cliente minimizando a su vez los riesgos y costos asociados.
- 🌅 El objetivo primordial de la Gestión del Portafolio de Servicios consiste en definir una estrategia de servicio que sirva para generar el máximo valor controlando riesgos y costos. Se ocupa, asimismo, de facilitar a los gestores de productos la tarea de evaluar los requisitos de calidad y los costos que éstos conllevan.

El punto de partida de la **Gestión del Portafolio de Servicios** está, como es lógico, en conocer el mercado en que se va a desarrollar el servicio.

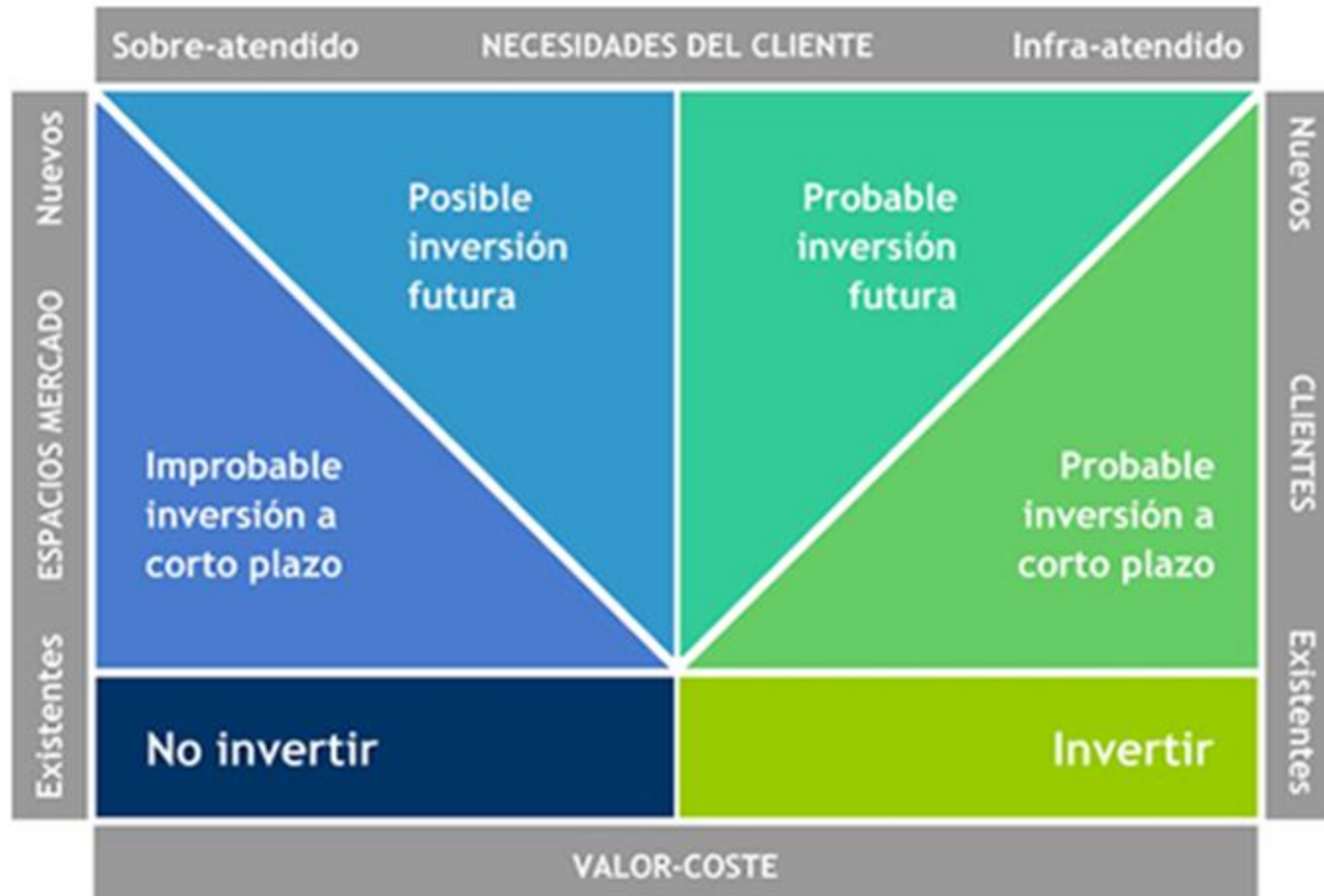
No hacerlo puede acarrear consecuencias muy graves como, por ejemplo, averiguar demasiado tarde que otro competidor ofrece el mismo servicio a un precio más bajo.



Por tanto, es imprescindible hacer desde un primer momento un ejercicio de **evaluación** de la situación actual del negocio y definir:

- 🌿 **Inventario** de servicios ofertados o que se van a ofertar.
- 🌿 Previsiones de **costos** directos e indirectos de la creación y mantenimiento de cada uno de esos servicios.
- 🌿 **Necesidades** de los clientes existentes o potenciales.
- 🌿 Ofertas de servicio de otros proveedores de la **competencia**.

# Gestión del portafolio



Tan sólo aquellos servicios en los que el valor que aporta la iniciativa y el riesgo que conlleva estén equilibrados podrán ser aprobados.

Las **inversiones** del servicio se clasifican en tres **categorías** estratégicas:

- 🌸 Inversiones para **mantener el negocio** (RTB), enfocadas a la Operación del servicio. Estas inversiones apenas conllevan riesgos.
- 🌸 Inversiones de **crecimiento del negocio** (GTB), cuyo fin es ampliar el abanico de servicios. Esta clase de inversiones conllevan un riesgo medio.
- 🌸 Inversiones para **transformar el negocio** (TTB), encaminadas hacia nuevos espacios de mercado. Esta clase de inversiones son las que mayores riesgos comportan.

Una vez...

- evaluadas las exigencias del mercado,
- definidas unas premisas estratégicas básicas,
- seleccionados los servicios a prestar y
- asignados los recursos y plazos,

llega el momento de registrar esa información para que pueda ser utilizada por otros procesos del Ciclo de Vida del servicio. El documento resultante es el [Portafolio de Servicios](#) o Cartera de Servicios.

El Portafolio de Servicios comprende una lista completa y detallada de los servicios administrados por la organización, describiéndolos en términos de valor para el negocio. La información disponible para **cada servicio** debe contemplar los siguientes aspectos:

- 🌀 Requisitos y especificaciones funcionales.
- 🌀 Descripción detallada de los servicios prestados.
- 🌀 Propuesta de valor añadido.
- 🌀 Casos de negocio.
- 🌀 Prioridades.
- 🌀 Riesgos.
- 🌀 Costos asociados.
- 🌀 Ofertas y paquetes del servicio.
- 🌀 Modalidades de contratación y precios.



Algunos de estos servicios atañen directamente a los clientes, por lo que la información también ha de estar disponible para ellos. En cambio, la información sobre los servicios relacionados con la infraestructura de la organización es de **carácter interno**. Esto obliga a dividir el Portfólio de Servicios en tres subconjuntos:

- 🌅 El Catálogo de Servicios
- 🌅 El Flujo de Creación del Servicio
- 🌅 Los Servicios Retirados.

## Catálogo de Servicios

El Catálogo de Servicios está enfocado a los clientes, e incluye tan sólo aquellos servicios que la organización está prestando actualmente.

El **enfoque generalmente es comercial**, en cuyo caso debe cuidarse mucho el lenguaje para no emplear tecnicismos demasiado complejos.

## Flujo de Creación de Servicio

En lugar de ocuparse de los servicios que se prestan actualmente, como hace el Catálogo de Servicios, incluye los servicios que están en **fase de estudio o desarrollo**.

El Flujo de Creación del Servicio permite hacer una prospección estratégica de cara al **futuro** y hacerse una idea aproximada de las líneas de crecimiento de la organización.

## Servicios Retirados

Aunque un servicio haya sido retirado o esté próximo a su desmantelamiento, es importante conservar la documentación relacionada puesto que otros procesos pueden verse en la necesidad de recurrir a ella.

Un ejemplo sería la [Mesa de Servicios](#), al que se le puede presentar el caso de un cliente que solicita soporte para un servicio retirado. En esta situación, se espera del personal del Mesa de Servicios que al menos conozca la existencia del servicio y tenga una idea aproximada de lo que ofrecía.

- 🌸 **Gestor del portafolio:** Desarrolla las ofertas y capacidades del proveedor de servicios y en conjunto con el Consejo de dirección de TI decide la estrategia para proporcionar servicios a los clientes.
- 🌸 **Consejo de dirección de TI (ISG – IT Steering Group):** Establece la dirección y estrategia para los servicios. Incluye miembros directivos de la organización y la alta gerencia de TI.

Key Performance Indicator (KPI)	Definición
Número de nuevos servicios planeados	•Porcentaje de servicios nuevos que sean desarrollados siguiendo una estrategia.
Número de nuevos servicios no planeados	•Porcentaje de servicios nuevos que NO sean desarrollados siguiendo una estrategia.
Numero de iniciativas estratégicas	•Número de iniciativas estratégicas lanzadas mediante la administración del portafolio.
Número de clientes nuevos	•Número de clientes ganados recientemente
Número de clientes perdidos	•Número de clientes que decidieron optar por otro proveedor de servicios.

- 1. Gestión y generación de la Estrategia ✓
- 2. Gestión Financiera de TI ✓
- 3. Gestión de la Demanda ✓
- 4. Gestión del portafolio ✓
- 5. **Gestión de Relaciones con el Negocio**

- La gestión de relaciones con el negocio es el proceso responsable de **mantener una relación positiva** con los clientes para identificar las necesidades de los clientes existentes y potenciales.
- Por medio de la gestión de relaciones con el negocio, el proveedor de servicios TI **se asegura de continuar entendiendo las necesidades de los clientes** actuales y establece relaciones con clientes potenciales.



Mediante el proceso de gestión de relaciones con el negocio se llevan a cabo las siguientes actividades:

- ✿ Mantener relaciones positivas con **clientes actuales** y establecer relaciones con **clientes futuros**.
- ✿ Identificar **requerimientos de los clientes** para determinar si pueden ser satisfechos con servicios actuales.
- ✿ Realizar **encuestas de satisfacción** a clientes.
- ✿ Monitorear y manejar **quejas o insatisfacciones** de los clientes.

- 🌸 **Gestor de la relación de negocio:** responsable de mantener una relación positiva con el cliente.
- 🌸 **Cliente:** Individuo o grupo de personas que compran los servicios TI, son quienes definen y acuerdan los niveles de servicio.

Key Performance Indicator (KPI)	Definición
Número de quejas de los clientes	•Número de quejas recibidas por parte de los clientes.
Número de quejas aceptadas	•Número de quejas recibidas por parte de los clientes que fueron aceptadas como justificadas.
Número de encuestas de satisfacción de cliente realizadas	•Número de encuestas de satisfacción formalmente realizadas a los clientes durante el periodo de reporte.
Porcentaje de cuestionarios regresados	•Porcentaje de cuestionarios regresados en relación con la cantidad de enviados.
Satisfacción del cliente por servicio	•Promedio de satisfacción del cliente por cada servicio (incluye desviación estándar), determinado por la media de las encuestas de satisfacción de cliente.

