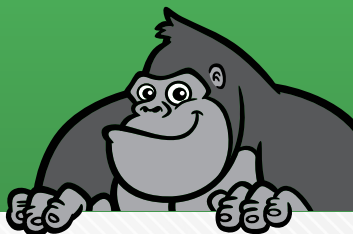


**THE
GORILLA
GUIDE TO...®**
EXPRESS EDITION



Introducción a ITAM

ED Tittel

Contenido de la guía

- Descripción de ITAM
- Caso de negocios de ITAM
- La mejor manera de iniciar tu viaje de ITAM

GUÍA INFORMAL PARA...

Introducción a ITAM

Express Edition

Por Ed Tittel

Copyright © 2020 de ServiceNow

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro o su uso en forma alguna sin el permiso expreso y por escrito de la editorial, excepto como citas breves en una reseña bibliográfica. Impreso en los Estados Unidos de América.

ACTUALTECH MEDIA

6650 Rivers Ave Ste 105 #22489
North Charleston, SC 29406-4829
www.actualtechmedia.com

RECONOCIMIENTOS DE LA EDITORIAL

EDITOR

Keith Ward, ActualTech Media

GESTORA DE PROYECTOS

Wendy Hernández, ActualTech Media

EDITOR EJECUTIVO

James Green, ActualTech Media

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Olivia Thomson, ActualTech Media

CON LAS CONTRIBUCIONES ESPECIALES DE

Nghia Karoll, Ryan Wood-Taylor, Julian Flores,
Eric Martinez, Jerome Bomengo

ÍNDICE

Introducción: ¿Puedes indicarme dónde están tus activos de TI?	8
Capítulo 1: Desafíos empresariales de ITAM	10
El modo reactivo determina el funcionamiento (en general) de la empresa.....	11
Tres errores principales	12
Ineficiencias de la inversión en software.....	17
Avance: ITAM ofrece una solución.....	21
Capítulo 2: Descripción de ITAM	22
Qué significa realmente ITAM.....	22
La ecuación de ahorro de ITAM.....	24
Anticipación y preparación para las auditorías.....	26
Evitación de gastos innecesarios.....	27
Cómo puede una única plataforma simplificar SAM.....	28
Beneficios de la gestión del ciclo de vida.....	32
Capítulo 3: Inicio del recorrido de ITAM	35
Análisis del entorno empresarial actual.....	35
Establecimiento de casos de negocio.....	38

Realización del proceso.....	42
Medición (y compartición) del éxito.....	44
Capítulo 4: Puesta en funcionamiento de ITAM.....	45
Presentación de SAM en una organización.....	45
Inventario de hardware y software.....	48
Examen y racionalización de contratos y autorizaciones.....	49
Reconciliación de los datos.....	49
Comprensión del estado actual.....	51
Puesta en funcionamiento de SAM.....	53
Capítulo 5: Gestión del proceso de ITAM.....	54
Revisión de los beneficios de la plataforma.....	54
Solucionar lo que no funciona.....	56
Optimización de las sinergias y las competencias de la plataforma.....	62

LEYENDAS UTILIZADAS EN ESTE LIBRO



Hemos denominado "gorila" a ese tipo de profesor que disfruta ayudando a los demás a aprender. En la leyenda de la Escuela, obtendrás información sobre temas que pueden estar fuera del tema principal, pero que son importantes.



Es un lugar especial donde puedes aprender un poco más sobre los temas complementarios presentados en el libro.



Cuando tenemos una gran idea, la expresamos a través de una serie de gruñidos en la sección Idea brillante.



Te lleva hasta las oscuras profundidades de un tema en particular.



Analiza elementos de interés estratégico para los líderes empresariales.

ICONOS UTILIZADOS EN ESTE LIBRO



DEFINICIÓN

Define una palabra, una frase o un concepto.



COMPROBACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Pone a prueba tus conocimientos sobre lo que has leído.



PRESTA ATENCIÓN

¡Queremos asegurarnos de que veas esto!



GPS

Te ayudaremos a llevar tus conocimientos hasta el lugar correcto.



¡CUIDADO!

¡Asegúrate de leer esto para evitar cometer un error grave!

INTRODUCCIÓN

¿Puedes indicarme dónde están tus activos de TI?

Como dice un antiguo anuncio de televisión: Son las 11 p. m.: ¿Puedes indicarme dónde están el hardware y el software? Si no es así, podrías meterte en un lío si se presenta el proveedor de tu paquete de software más importante (y costoso) y exige pruebas de que se cumple la normativa.

¿Qué harías? ¿Abrir tu hoja de cálculo de Excel y esperar que la información que contiene se haya actualizado por lo menos durante el último año?

No será el caso si utilizas las prácticas de IT Asset Management (ITAM, gestión de los activos de TI) adecuadas. Con una ITAM sólida, dispones de un registro actualizado de cada bit de software que el proveedor necesita, incluido dónde y cuánto tiempo ha estado allí. Puedes respirar tranquilo sabiendo que cumples íntegramente la normativa. Si no es así, podría ser una semana muy larga.

Esta Guía informal te ayudará a evitar esa situación dolorosa (y potencialmente costosa). En ella se tratan en detalle tanto ITAM como su pariente próximo, Software Asset Management (SAM, gestión de los activos de software). Obtendrás una descripción general de la tecnología, consejos sobre cómo gestionar correctamente ITAM y SAM, e información sobre algunos errores que debes conocer.



¿A quién va dirigido este libro? Va dirigido a cualquier persona involucrada en la cadena de ITAM, desde el administrador en primera línea que instala el equipo que se debe rastrear, hasta el director de información (CIO) con la responsabilidad de asegurarse de que los costes estén controlados en todo el departamento de TI.

CAPÍTULO 1

Desafíos empresariales de ITAM

Aunque tendrás la oportunidad de explorar ITAM en mayor profundidad en los siguientes capítulos de este libro, comenzaremos por una ampliación y una explicación básicas del acrónimo "ITAM". Los activos de TI incluyen informática, redes y el equipo relacionado, así como licencias de software, autorizaciones y suscripciones. En demasiadas organizaciones, los activos de TI son bastante numerosos, están ampliamente distribuidos y no están totalmente inventariados ni documentados.

De hecho, la falta de un conocimiento "global" completo de los activos de TI se esconde detrás de la mayoría de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en lo que respecta a la gestión de activos de TI. ITAM reúne todas estas piezas y las hace accesibles, visibles y objeto de diversos controles. Analicemos algunos de los elementos que se encuentran en una solución ITAM adecuada.

El modo reactivo determina el funcionamiento (en general) de la empresa

Debido a una distribución muy extendida, asignaciones de responsabilidad poco claras e incluso una propiedad cuestionable, las organizaciones tienden a gestionar sus activos de TI en respuesta a algún evento o hallazgo, a menudo imprevisto e incluso, inesperado. A veces, es una respuesta a una solicitud de usuario de un título de software o una suscripción de software específico. Un miembro de TI debe determinar si hay suficiente capacidad de suscripción disponible para atender esa solicitud. Es posible que se requiera un cierto proceso de selección para confirmar si la solicitud se puede satisfacer con los recursos ya adquiridos existentes. A continuación, se deben tomar las medidas necesarias para atender esa solicitud y equipar al usuario.

No todas estas situaciones son benignas ni se resuelven fácilmente. Puede llegar una carta de un proveedor de software o suscripción en la que se exija una auditoría de las licencias y suscripciones de la organización. Inevitablemente, esto causará pánico, seguido de una reunión "con todo el equipo de TI" para prepararse para el gran día, cuando lleguen los auditores. Es necesario reunir los registros y la documentación de

contabilidad, compras y uno o varios repositorios de TI. Posteriormente, se deben correlacionar todos esos datos y se debe realizar una evaluación de los posibles daños.

Y, mientras tanto, el trabajo habitual debe continuar, incluso mientras se realizan esfuerzos extraordinarios y sobrehumanos. Con demasiada frecuencia, es un desorden disparatado que requiere muchas horas, trabajo duro y decisiones difíciles. Sin duda, debe haber una forma mejor de actuar.

Tres errores principales

Al intentar comprender cómo se puede descontrolar la situación, las organizaciones a menudo deben afrontar algunos errores o equivocaciones comunes casi inevitables. Las siguientes subsecciones se centran en tres de los más comunes: gastos innecesarios, riesgos innecesarios y evitables, y el uso ineficiente de recursos humanos que realizan actividades innecesarias.

Gastos innecesarios

De lejos, uno de los problemas más dolorosos al establecer el control total sobre ITAM es reconocer que es probable que se malgaste una parte del gasto actual. Esto podría significar pagar por un software o unas suscripciones que ya no están en uso. Asimismo, podría suponer pagar por más licencias

o suscripciones de las que realmente son necesarias, según el historial real de uso y consumo. En cualquier caso, el resultado es un gasto excesivo en activos en desuso que no generan rendimiento alguno sobre los costes invertidos en ellos.

Tabla 1. Pronóstico de gastos de TI a nivel mundial (miles de millones de dólares)

	Gasto del 2018	Crecimiento en el 2018 (%)	Gasto del 2019	Crecimiento en el 2019 (%)	Gasto del 2020	Crecimiento en el 2020 (%)
Sistemas de centros de datos	210	15,7	203	-3,5	208	2,8
Software empresarial	419	13,5	457	9,0		
Dispositivo	712	5,9	15,7	-4,3		
Servicios de TI	993	6,7	1.031	3,8	1.088	5,5
Servicios de comunicación	1.380	-0,1	1.365	-1,0	1.386	1,5
TI global	3.716	5,1	3.740	0,6	3.878	3,5

Fuente: Gartner (julio de 2019)

Tabla 1. Previsión de ingresos por servicios en la nube pública a nivel mundial (miles de millones de dólares)

	2018	2019	2020	2021	2022
Servicios de procesos de negocio en la nube (BPaaS)	45,8	49,3	53,1	57,0	61,1
Servicios de infraestructura de aplicaciones en la nube (PaaS)	15,6	19,0	22,4	27,5	31,8
Servicios de aplicaciones en la nube (SaaS)	80,0	95,0	110,0	125,0	143,7
Servicios de Cloud Management y seguridad en la nube	10,5	12,2	14,1	16,0	17,9
Servicios de infraestructura del sistema en la nube	30,5	38,9	49,1	61,9	76,6
Mercado total	182,4	214,3	249,8	289,1	331,2

152 000 millones de dólares
de gastos innecesarios en software

507 000 millones de dólares

33 000 millones de dólares
de gastos innecesarios en SaaS

\$110 000 millones de dólares

Figura 1: En varios comunicados de prensa de Gartner se documenta el gasto innecesario en software¹ y SaaS². En otro se confirma un promedio de un 30 % de gasto excesivo³.

¹ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-07-gartner-says-global-it-spending-to-grow-06-in-2019>

² <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-02-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-g>

³ <https://www.gartner.com/document/3920323>

La **Figura 1** muestra algunos análisis recientes de los gastos de TI en todo el mundo. Estos revelan un nivel de despilfarro sorprendente, que incluye 152 000 millones de dólares desperdiciados en gastos de software empresarial (de un total de 507 000 millones de dólares, o casi un 30 %). Se despilfarran 33 000 millones adicionales en cargos de SaaS (un total de 110 000 millones de dólares, también casi un 30 %). Esto hace un total de 185 000 millones de dólares y supone un enorme obstáculo para el balance final en todas partes. Las organizaciones deben identificar y detener estos pagos. El primer y mejor paso para recortar este gasto innecesario es el uso correcto de ITAM.

Riesgos innecesarios y evitables

La cara opuesta del gasto excesivo sería no realizar la compra o la adquisición de las licencias o las suscripciones necesarias para hacer un uso legal del software o los servicios específicos. Las causas típicas del uso excesivo de licencias son:

- El despliegue de software por parte de los administradores sin comprender las reglas de licencia (estas varían según el editor y algunas son bastante complejas)

- El despliegue de licencias en máquinas virtuales o en contenedores sin comprender (o aplicar) las reglas de licencia
- La actualización de la potencia de procesamiento del hardware sin ajustar las licencias (que a veces están vinculadas al número o el tipo de procesadores en uso)

Otros casos podrían ser la "TI en la sombra" en el trabajo, donde los departamentos de las sucursales instalan software o servicios sin pasar por los canales de aprovisionamiento de TI normales para cumplir con la política de la organización y los requisitos de licencia. Y algunos podrían ser simplemente operadores individuales no autorizados que están activos en la red de la organización sin supervisión o conocimiento de lo que está sucediendo.

Todas estas actividades pueden dar lugar a sanciones y multas económicas, así como a pagos para cubrir costes a destinatarios legítimos por pagos no realizados. Esto causa posibles problemas legales y tiene un impacto negativo en el balance final. Lo que es peor, la denuncia de asuntos legales puede entrañar costes de oportunidad relacionados con daños a la reputación y la pérdida de futuros negocios. Todos estos riesgos son innecesarios y totalmente evitables con el uso adecuado de ITAM.

El trabajo manual reduce la productividad y reprime la innovación

Mantener actualizados los activos de software puede ser una tarea tediosa y lenta, y puede requerir mucha dedicación. Las organizaciones que han pasado por auditorías de emergencia aprenden esta dolorosa lección por las malas. Pero lo que también sucede cuando se producen estas situaciones de emergencia es que se retira al personal financiero de TI y a otros empleados del trabajo y las responsabilidades habituales, lo que hace que la productividad general se vea afectada.

Lo que es peor, con el consumo de su ancho de banda en respuesta a una crisis, los miembros del personal no tienen tiempo para pensar en cómo mejorar la forma de desarrollar sus trabajos actuales o en nuevos productos, servicios u ofertas que podrían ofrecer a los clientes y los socios para ayudar a impulsar las ganancias y contribuir aún más al éxito empresarial.

De hecho, a largo plazo, una innovación agobiante suele ser el coste oculto más alto que tiene el mantenimiento de registros manuales anticuados y la gestión de activos basada en papel. Una vez más, el uso adecuado de ITAM elimina dicho trabajo. De hecho, el uso que hace de la automatización puede ayudar a fomentar la innovación y a mejorar el tiempo de respuesta y los servicios que ofrece la TI a sus miembros.

Ineficiencias de la inversión en software

Desde una perspectiva diferente, los procesos y las prácticas de la organización también causan ineficiencias en la inversión en software. A menudo, estas ineficiencias se deben simplemente al mantenimiento de prácticas anticuadas incluso cuando abundan otras alternativas mejores a la espera de que las desplieguen. Examinemos algunos ejemplos conocidos en las siguientes subsecciones, todos ellos representados en la **Figura 2**.

Estancado en aislamientos: Herramientas y personas

A menudo, las organizaciones se dividen en subunidades distintas y separadas. Lamentablemente, esto suele derivar en una falta de sinergia, la incapacidad para aprovechar posibles oportunidades de ampliación y una dolorosa falta de comunicación, experiencia y situaciones compartidas mutuamente beneficiosas. Si una empresa puede potenciar a sus empleados, las herramientas y las fortalezas de forma global, es frecuente que consiga lograr mucho más que cuando los departamentos individuales no se coordinan. Una vista única y coherente de TI en toda la organización, junto con la recopilación completa de los activos que maneja y gestiona, contribuye a sacarlo todo de su aislamiento.



Figura 2: Estas son las causas más comunes de ineficiencias en la inversión en software

Sustitución de los procesos manuales por la automatización

Es indiscutible que los procesos manuales reprimen el potencial de los resultados comerciales. Por otro lado, la automatización ofrece beneficios inigualables, como la evaluación y las pruebas exhaustivas antes del despliegue, los resultados fiables y repetidos, y una respuesta y unos tiempos de finalización considerablemente mejores. Además, debido a que la automatización se hace cargo de

las tareas tediosas y repetitivas, el personal de TI puede, a cambio, pasar más tiempo en actividades destinadas a la mejora del balance final (además de evitar los errores relacionados con la introducción manual).

Las auditorías causan situaciones caóticas reactivas

Cuando un proveedor solicita una auditoría de licencias, suele sucederle una reacción de pánico. El personal de TI, finanzas y aprovisionamiento debe arremangarse y dedicar muchas y costosas horas adicionales. Solo de este modo pueden mantenerse al día con el trabajo normal mientras también preparan los registros y la información para una auditoría. Esto supone una importante disrupción de la rutina normal. No puede evitar tener un impacto negativo en la productividad del personal.

Los costes son impredecibles

Las licencias y los contratos van y vienen continuamente, cada uno con su propio calendario, términos y condiciones. Cuando no se gestionan, las facturas de los proveedores de servicios o productos aparecen a intervalos irregulares e impredecibles. Los aumentos en los costes, los cambios de las condiciones de uso o los costes, o los cambios en los niveles de consumo

convierten la comprensión y las consolidación de los costes en una pesadilla continua.

Además, los servicios en la nube o de suscripción también cobran costes en función de un consumo que varía según los ciclos empresariales y de mercado. Todos estos factores dan como resultado costes que no siempre tienen sentido y desembolsos continuos que raramente son iguales y nunca son totalmente predecibles. Esta imprevisibilidad causa dificultades a la hora de presentar y gestionar presupuestos y convierte la previsión más en una conjetura que en un análisis.

Los usuarios no están satisfechos

Una de las principales causas de la "TI en la sombra" mencionadas en una sección anterior es la necesidad inmediata de software o servicios por parte de los usuarios. La falta de respuesta o una respuesta lenta del equipo de TI hace que los usuarios tomen la iniciativa (de forma extraoficial y sin la supervisión del equipo de TI). Si los usuarios no están satisfechos con lo que les proporciona el equipo de TI, la productividad se ve afectada. Tiene que haber una manera de mostrar a los usuarios lo que tienen a su disposición y de trabajar más estrechamente con ellos para proporcionarles lo que necesitan, cuando lo que está disponible no es lo que necesitan o quieren.

Avance: ITAM ofrece una solución

De hecho, ITAM ofrece una solución para todos los errores e ineficiencias que se han analizado hasta ahora. Continúa leyendo para comprender cómo puede ITAM eliminar los aislamientos de la organización, agregar beneficios de automatización para reducir (o eliminar) las operaciones manuales, crear una organización lista para una auditoría, hacer que los costes sean transparentes y predecibles, y ayudar a mejorar el nivel de satisfacción del usuario. Aunque puede parecer demasiado bueno para ser verdad, con toda seguridad, no lo es.

CAPÍTULO 2

Descripción de ITAM

Llegado este punto, los lectores deben saber que ITAM reúne todos los activos que se reúnen bajo el paraguas de la TI. Por lo tanto, ITAM abarca software y servicios, licencias y autorizaciones, hardware e infraestructura, repuestos y piezas, etc. Además, ITAM registra y supervisa dichos activos para que sean accesibles, visibles y estén sujetos a controles y políticas específicos. Pero, por supuesto, ITAM ofrece mucho más que esta descripción general, como analizaremos en el resto de este capítulo.

Qué significa realmente ITAM

ITAM se entiende mejor como un conjunto de prácticas empresariales creadas en torno al mantenimiento de registros. Combina y aborda funciones contractuales, descubrimiento e inventario y actividades financieras. Por un lado, ITAM busca incorporar y representar todos los diversos contratos de licencias, suscripciones y servicios (como las aplicaciones SaaS) dentro de una organización de manera coherente y constante.

Por otro lado, ITAM también analiza las redes de una organización para determinar, descubrir y compilar una lista tan completa como sea posible de los activos de TI que realmente ve que están en uso, junto con quién los usa, para qué, durante cuánto tiempo, etc. Por último, ITAM también realiza un seguimiento de las actividades financieras relacionadas con esos activos, incluidos los costes de adquisición, las licencias, las actualizaciones, el mantenimiento, etc. Con solo ensamblar, combinar y correlacionar estos tres cuerpos de datos, ITAM ayuda a crear un registro actual y coherente de los activos de TI dentro de una organización.

Con esta información a su disposición, ITAM puede hacer mucho más que simplemente documentar los contratos, los activos que están actualmente en uso y la información financiera. Más importante aún, ITAM busca crear un entorno que ayude a sacar el máximo partido de los activos de TI a su alcance. Por ello, ITAM proporciona herramientas para ayudar a las organizaciones a optimizar sus gastos.

ITAM también pretende prestar apoyo a la gestión del ciclo de vida de esos activos, desde el análisis y la evaluación de requisitos, el aprovisionamiento y el despliegue, y el mantenimiento y la reparación continuas, hasta su posterior retirada y eliminación o destrucción. (Lógicamente, ese ciclo de vida nunca

termina porque siguen entrando nuevos activos en el sistema, incluso cuando los antiguos quedan obsoletos o vencen en el sistema).

En última instancia, esto hace que ITAM sea un elemento importante en el proceso de toma de decisiones estratégicas de una organización. A medida que se sopesan las alternativas, se realizan selecciones, se llevan a cabo despliegues, etc., ITAM proporciona datos valiosos que ayudan a las organizaciones a tomar buenas decisiones tecnológicas y a mejorar sus retornos de la inversión con el paso del tiempo.

La ecuación de ahorro de ITAM

El uso de ITAM también ofrece a las organizaciones algunos aspectos económicos interesantes que les permite ponerse en funcionamiento. Aunque ITAM no es gratuita, con los costes de adquisición y uso, y los costes adicionales de formación y mejora de la capacitación de las personas que la utilizan, también ofrece una economía ampliable a modo de ahorros que proceden directamente del balance final de la propia organización. Ten en cuenta que en la **Figura 3**, los ahorros mostrados se aplican a cada elemento a lo largo del recorrido y se deben ajustar para reflejar las cifras específicas de una organización.

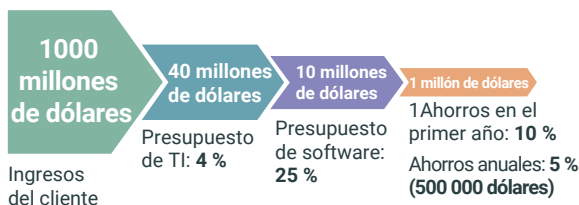


Figura 3: De cada mil millones de dólares, aproximadamente el 4 % se destina al presupuesto de TI. De esos 40 millones de dólares, el 25 % suele ser para software. Los ahorros de ITAM en ese elemento del presupuesto se reflejan directamente en el balance final

Los ahorros que proporciona ITAM son mayores en el primer año después del despliegue y, por lo general, alcanzan aproximadamente el 10 %. Para un presupuesto de software de 10 millones de dólares, esto supone un ahorro de un millón de dólares. Durante el segundo año y los posteriores, el ahorro es normalmente del 5 %, o medio millón. Aumenta (o disminuye) esta cifras en función de tus cifras reales. Eso debería darte una buena percepción del valor financiero que ofrece ITAM simplemente mediante la optimización de los gastos. Pero ITAM puede hacer mucho más, como podrás ver.

Anticipación y preparación para las auditorías

Debido a que ITAM recopila toda la información sobre licencias y la correlaciona con los contratos, reúne por adelantado la información necesaria para una auditoría. Como sistema dinámico que realiza un seguimiento de los datos actuales y reales, ITAM ofrece una instantánea para la auditoría en ese momento; de ese modo, se garantiza que sean más precisos que los que proceden de la hoja de cálculo de algunos gestores de TI y de una recopilación de facturas del departamento financiero.

Además, ITAM avisa a las organizaciones cuando no cumplen con los requisitos de licencia y suscripción. También proporciona los datos necesarios para cuadrarlo todo lo antes posible.

Por último, ITAM revela las actividades y el funcionamiento de la "TI en la sombra". Esto ofrece a la organización la oportunidad de deshacerse de lo que no necesita (o de lo que no está permitido) y de comprar las licencias o las suscripciones de lo que necesita.

Por tanto, cuando llega el momento de una auditoría, el uso de ITAM debería eliminar, en cierto modo, la posibilidad de sorpresas desagradables. Otro tanto ocurre con el riesgo de multas y sanciones por software o suscripciones sin licencia o con una licencia inferior.

Evitación de gastos innecesarios

ITAM también realiza un seguimiento del consumo de software y suscripciones válidos y pagados. En especial, ITAM puede ayudar a las organizaciones a reducir los elementos innecesarios, sin uso o sobrantes (todos los cuales incurren en costes específicos y documentados) del inventario de activos y a evitar el despilfarro que suponen los gastos excesivos.

A principios de 2019, las predicciones de Gartner afirmaban que se produciría un exceso de gastos de miles de millones de dólares solo en computación en la nube durante ese año; un artículo de Business2Community⁴ de un análisis relacionado predijo la cantidad de 14 100 millones de dólares de gastos innecesarios en la nube para 2019. Otro comunicado de prensa de Gartner⁵ estima que el 30 % del gasto en software se puede eliminar mediante el despliegue de diversas prácticas recomendadas, como los pagos de las licencias correspondientes.

⁴ <https://www.business2community.com/cloud-computing/14-1-billion-in-cloud-spending-to-be-wasted-in-2019-02156967>

⁵ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2016-07-19-gartner-says-organizations-can-cut-software-costs-by-30-percent-using-three-best-practices>

Cómo puede una única plataforma simplificar SAM

Software Asset Management (SAM, gestión de activos de software), un software que forma parte de la práctica general de ITAM, funciona mejor cuando todos sus elementos se reúnen bajo un único paraguas de software. Esta plataforma gestiona el mantenimiento de registros e interacciona con varias unidades organizativas y departamentos.

La **Figura 4** muestra cómo simplifica una única plataforma la gestión de activos de software mediante la interacción con todos los elementos constituyentes y los interesados clave. Esta única plataforma no solo permite que cada parte reciba (y proporcione) información importante relacionada con los activos de software, sino que también promueve la comunicación y la cooperación en toda la organización.

SAM puede incluso presentar oportunidades para la innovación entre departamentos y funciones, ya que el todo es mayor que la suma de sus partes individuales que han dejado de estar aisladas.

La plataforma única ServiceNow que aparece en la **Figura 4** muestra cómo los distintos departamentos (como los de TI, servicio de atención al cliente, RR. HH.

y seguridad) pueden aunar esfuerzos e inversiones para sacar más partido de la TI.

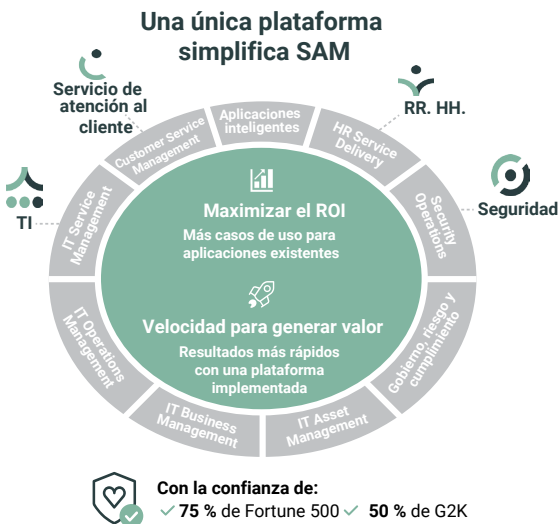


Figura 4: Al usar una sola plataforma, todos los elementos de TI están bajo un mismo paraguas

La propia TI hace uso de ITSM (IT Service Management, gestión de servicios de TI; una disciplina común en marcos de gestión, como ITIL y COBIT), la gestión de operaciones de TI, la gestión de negocios de TI e ITAM. Este gráfico pretende mostrar que muchos

departamentos pueden beneficiarse del uso de datos de SAM.

El departamento de TI comparte una conectividad común con las funciones empresariales cuando hay implementada una base de datos de gestión de la configuración (Configuration Management Database, CMDB). El departamento de TI trabaja con el servicio de atención al cliente, ya que ayuda a brindar soporte y a satisfacer los informes de problemas del cliente y las solicitudes de servicio. Las aplicaciones inteligentes funcionan para todas las partes en el sentido de que ayudan a proporcionar capacidades clave de automatización y servicios en todo el espectro de ITAM. El departamento de RR. HH. ofrece la prestación de servicios y la entrega de activos a todos los empleados, lo que incluye la incorporación, la formación continua y el desarrollo del personal.

El departamento de RR. HH. también interactúa con el departamento de seguridad en cuestiones relacionadas con políticas de uso aceptables, formación en sensibilización sobre seguridad y prácticas recomendadas de seguridad. El departamento de seguridad proporciona un entorno natural para las operaciones de seguridad y trabaja con el departamento de TI para hacer frente a activos vulnerables, cuestiones relacionadas con el gobierno, el riesgo y el cumplimiento

(todo lo cual se rige generalmente por políticas que se aplican en todos los niveles de la organización).

Al invertir en ITAM (especialmente en una plataforma), las empresas adquieren una cantidad ingente de conocimientos e información en toda la organización. Normalmente, ya tendrían implementado el 80 % de los ingredientes de SAM: una CMDB, una base de datos de activos, capacidad de descubrimiento de red automatizada (para observar empíricamente todos los activos en uso) y un catálogo de servicios (una recopilación de todos los servicios legalmente disponibles para los usuarios dentro de la organización). De hecho, el aprovechamiento de esos ingredientes existentes para SAM también mejora su ROI.



El uso de SAM en el mismo lugar que gestionas la TI mejora la propuesta de velocidad para generar valor de tu entorno global. El modelo de plataforma única significa que cada vez que se introduzcan nuevas competencias, será más rápido desplegarlas y utilizarlas que en una arquitectura más fragmentada.

En lo que respecta a la seguridad, podría significar agregar o adoptar nuevas herramientas de respuesta e inteligencia contra amenazas. En el caso de la TI, podría implicar la compatibilidad del hardware, como las nuevas plataformas o dispositivos. En cuanto a los procesos DevOps o los desarrolladores internos, podría ser una integración, como la automatización agregada para varios procesos departamentales o nuevas aplicaciones. Por último, todos se benefician del mantenimiento de la rutina, como pueden ser las actualizaciones de uno o varios elementos de la plataforma.

Beneficios de la gestión del ciclo de vida

En general, ITAM con una CMDB nativa trae consigo los beneficios de la gestión del ciclo de vida completo. Durante el ciclo típico de solicitud/compra/despliegue/reconciliación/servicio/retirada (que vuelve al principio del ciclo), ITAM aporta beneficios en cada paso del proceso.

Estos son algunos ejemplos de beneficios durante cada fase para varias unidades organizativas:

- **Solicitud:** La gestión de servicios de TI se beneficia de un catálogo de autoservicio para el acceso de los empleados, desde el cual pueden hacer uso de los elementos existentes o pedir que se

agreguen elementos nuevos. ITAM se beneficia de la transparencia y la claridad en la asignación de software. El departamento de RR. HH. se beneficia de una secuencia de incorporación con aplicaciones inteligentes que ayuda a equipar y orientar a los nuevos empleados.

- **Compra:** ITSM se beneficia de la gestión simplificada de proveedores y gastos desde una vista única y coherente. ITAM se beneficia de una compra precisa basada en la demanda y el uso real.
- **Despliegue:** La gestión de operaciones de TI se beneficia de un despliegue automatizado completamente organizado. ITSM se beneficia de retrasos de cumplimiento más cortos y menos incidentes resultantes. El departamento de RR. HH. se beneficia porque los empleados comienza a ser productivos con más rapidez una vez incorporados. ITAM se beneficia del seguimiento y la asignación precisos de las licencias consumidas.
- **Reconciliación:** ITAM se beneficia porque puede minimizar los costes de ajustes y auditoría, al mismo tiempo que elimina los gastos innecesarios y el exceso de gastos. El departamento jurídico se beneficia de una reducción considerable de los costes relacionados con el cumplimiento (idealmente, ninguno).

- **Servicio:** IT Business Management (ITBM) se beneficia de la eliminación de riesgos asociados con el fin de la vida útil (software) o la finalización del servicio (suscripciones, SaaS, servicios en la nube, etc.). ITSM se beneficia porque puede proyectar y proporcionar costes asociados a las solicitudes de cambio de TI de manera proactiva. Las operaciones de seguridad se benefician porque pueden concentrar y aplicar la inteligencia de vulnerabilidades de seguridad exactamente en el lugar (y el momento) necesario.
- **Retirada:** El departamento de RR. HH. se beneficia de la reducción de TI y de los esfuerzos de los gestores normalmente involucrados en la recuperación de activos. ITAM se beneficia de la recopilación de licencias para su posterior reutilización (o retirada para eliminar los costes asociados). ITBM se beneficia de la alineación del software al final de la vida útil con la deduplicación de la aplicación para reducir la superposición y la complejidad.

CAPÍTULO 3

Inicio del recorrido de ITAM

Una vez que las organizaciones se han comprometido a invertir en ITAM, hay un proceso definitivo para avanzar hacia la implementación y el despliegue. En este capítulo, revisaremos los pasos de todo este proceso y el tipo de preguntas que las organizaciones pueden hacer, junto con los tipos de respuestas que cabría esperar.

Análisis del entorno empresarial actual

Para iniciar un proceso de adopción de ITAM, son necesarias muchas actividades. En primer lugar, debes asegurarte de contar con el apoyo de la cúpula de tu organización. Es de vital importancia garantizar el patrocinio ejecutivo para obtener el impulso y los recursos adecuados necesarios para superar los procesos de selección, adopción e implementación, y el despliegue por fases. Normalmente, debe ser una persona de la alta dirección (por lo general, un director de información o un vicepresidente de TI, en función del diseño del organigrama específico y de dónde recaiga finalmente la responsabilidad por las adopciones de tecnología de TI).

Otra consideración importante relativa al personal es la obtención de recursos internos adecuados (personal, presupuesto y tiempo). También tienes que decidir si vas a trabajar con un socio de negocio con experiencia que haya hecho esto previamente para otras organizaciones o si vas a intentar realizar la adopción de ITAM internamente. Puedes asociarte con una organización de consultoría de ITAM para incorporar un amplio conjunto de conocimientos de licencias de software, mejores prácticas recomendadas y experiencia en tecnología.

Dado que ITAM toca todo lo que la TI abarca en sí misma, es mejor llevar a cabo un enfoque por fases para adoptar e implementar ITAM. Debes conocer los contratos, las autorizaciones/licencias y los registros actuales. También debes realizar un análisis de gastos exhaustivo de los activos de TI actuales con el fin de empezar por el lugar donde los cambios probablemente tengan un impacto mayor y más positivo.

En este punto, es importante elaborar un inventario de lo que está sucediendo en tu entorno empresarial actual. Esto significa hacer inventario de lo que "hay" (o revisar ese inventario, si ya tienes uno). También debes centrarte en algún aspecto concreto del entorno de TI para un esfuerzo inicial. Esto podría significar asumir tareas de escritorio, servidores o suscripciones de SaaS de los usuarios para comenzar.

A la hora de gestionar el inventario, debes emplear una herramienta de descubrimiento automatizado a tu disposición. Esta podría ser Discovery de ServiceNow o un recurso de descubrimiento adicional que ya se utilice en el entorno (SolarWinds, Manager Engine, Nagios, Spiceworks o alguna similar).

También debes determinar qué tipos de integraciones de SaaS podrían estar ya implementadas para conocer cómo se están utilizando y cómo influye su uso en los patrones de consumo y en los niveles de suscripciones de SaaS existentes.

La **Figura 5** muestra algunas aplicaciones de ejemplo notificadas por Discovery de ServiceNow.

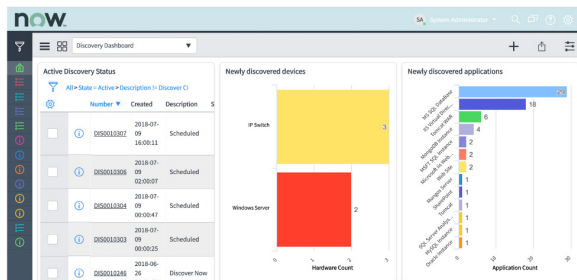


Figura 5: El tablero de instrumentos Discovery de ServiceNow informa de varias aplicaciones de nivel de servicio en la columna de la derecha (MS SQL, IIS VDS, Tomcat War, etc.)

Con esta información y respaldo como base, puedes comenzar a trabajar en un proceso de ITAM. Esto implica que debes convertir el gobierno en una función operativa y una parte obligatoria del proceso del ciclo de vida de TI.

Lo ideal es que el gobierno de ITAM opere con una cadencia regular, con elementos procesables asignados a cada iteración de los que sean responsables personas específicas. Es la mejor manera de poner ITAM en funcionamiento correctamente y de que se desarrolle como debe ser.

Establecimiento de casos de negocio

ITAM funcionará mejor si estructuras tus esfuerzos en torno a un evento planificado o a un objetivo empresarial asignado que afecte a tu presencia de software empresarial. Esto podría incluir:

- Reducción de gastos innecesarios de software o iniciativas de reducción de costes.
- Próximas renovaciones o nuevas adquisiciones planificadas de acuerdos de licencia por volumen o empresariales para el software. También se aplican contratos o renovaciones de mantenimiento para plataformas o aplicaciones de software.

- Expansiones o consolidaciones del centro de datos, que suelen requerir una revisión exhaustiva de las licencias de software, los acuerdos y los contratos.
- Migración del software en las instalaciones a la nube o cambio de una aplicación en las instalaciones a SaaS.
- Proyectos de consolidación de herramientas específicas o racionalización de aplicaciones.
- Iniciativas de ciberseguridad, como la inteligencia de amenazas, correcciones o actualizaciones planificadas, sustituciones de VPN o plataformas y herramientas de acceso remoto.

También es posible que un evento no planificado pueda iniciar un programa de ITAM, incluidas las auditorías de software previamente analizadas que un proveedor o una organización industrial podría iniciar. En la misma línea, las fusiones y adquisiciones, la reestructuración de la fuerza laboral, un incidente de seguridad o un mandato de cumplimiento de regulaciones gubernamentales nuevas o modificadas pueden poner todo en marcha.

Cuando tengas el impulso de avanzar, recurre a los interesados para identificar objetivos empresariales claros. Podría ser algo como "No más sorpresas por gastos de TI en la sombra" u "Optimizar nuestro gasto en software para invertir en aplicaciones que realmente usamos y necesitamos".

Posteriormente, cada uno de estos objetivos se debe asignar a al menos un resultado medible. De ese modo, "Optimizar el gasto en software..." podría dar lugar al objetivo "Reducir el gasto en software en un 15 % mediante la eliminación de aplicaciones redundantes". Estos objetivos tienen sentido para todos y ofrecen un valor evidente a todos los participantes, por lo que normalmente es sencillo conseguir su implicación. Dado que se especifican medidas, el éxito o el fracaso también son fáciles de determinar y notificar. A continuación, llega el momento de desarrollar un caso de negocio.

Un caso de negocio es el resultado de un proceso estructurado destinado a identificar desafíos clave y cuantificar el valor potencial de mejora. Un buen caso de negocio ofrece respuestas a determinadas preguntas clave. Estas deben incluir:

- **Por qué:** Realiza entrevistas enfocadas a comprender mejor los desafíos y las mejoras correspondientes.
- **Qué:** Documenta los desafíos y desarrolla recomendaciones para las competencias o las funciones de la solución.
- **Cómo:** Selecciona las métricas de mejora clave y valida estas métricas con los interesados clave.

- **Resultado:** Combina las suposiciones de beneficios y costes para calcular el coste total de propiedad (TCO) y el retorno de la inversión (ROI) correspondiente.

La **Figura 6** muestra la evolución de los pasos implicados en el desarrollo de un caso de negocio.



Figura 6: El desarrollo de un caso de negocio comienza con la identificación de los problemas clave y de las áreas en las que se desea obtener mejoras empresariales. Continúa con la elaboración de recomendaciones, el ensamblaje del caso, la presentación y la finalización del caso y, posteriormente, la gestión de su ejecución (y éxito).

Antes de presentar un caso de negocio a la gestión, al personal y a los interesados, dedica el tiempo necesario para asegurarte de que este resuelve los problemas adecuados para los interesados clave.

Con los objetivos establecidos, el trabajo puede comenzar. Como se ilustra en las siguientes secciones, es mejor comenzar con algo pequeño y desarrollarlo a partir de ahí. Llevará tiempo hacer que ITAM sea generalizada y que SAM sea lo más completo y amplio posible. Apresúrate con lentitud, en el caso de que tengas que apresurarte.

Realización del proceso

Comienza con poco, con una sola iniciativa específica. Esta podría ser rastrear a un único proveedor de software y realizar con él una auditoría de software a fin de demostrar el cumplimiento y las cantidades o los niveles adecuados de licencias y mantenimiento.

A medida que avances por el proceso, rastrea las pequeñas victorias a lo largo del camino. Muestra cómo el análisis interno inicial dio lugar a cambios en los acuerdos de licencia y documenta cómo has superado la auditoría del proveedor con problemas de cumplimiento mínimos. Explica cómo se han solucionado o superado estos problemas, junto con

informes y datos justificativos. Así es como debes establecer y demostrar el éxito de modo sistemático.

Una vez alcanzada una pequeña escala, puedes comenzar a abordar áreas adicionales que requieran una mejora. Podría ser centralizar los datos en una CMDB y asegurarse de que los datos sean precisos, completos y fiables. También se debe incluir la implementación de procesos de prácticas recomendadas repetibles para mantener la información de licencias y del software o de uso del servicio actualizada y correcta.

Después de reconciliar las licencias implementadas con los registros financieros mediante ITAM, puedes mantener las compras de licencias alineadas con el uso real (el cual puede aumentar y requerir compras adicionales, o disminuir y liberar fondos cuando no sea preciso renovar las licencias innecesarias). Las licencias no utilizadas en una parte de la organización también se pueden reclamar y redistribuir en otras partes de la organización que las necesiten.

Por último, el software y las licencias pueden reconciliarse con los puestos de trabajo o los roles organizativos. Es posible que algunos usuarios ya no necesiten licencias específicas que tengan asignadas, mientras que a otros les podrían faltar licencias que necesitan. Todo esto surge naturalmente de ITAM,

dado el contexto empresarial y de servicios adecuado en el cual evaluar las asignaciones actuales y las necesidades futuras del proyecto.

Medición (y compartición) del éxito

Una vez que se hayan realizado progresos en los objetivos empresariales, las métricas que incluyen proporcionar los medios para informar sobre el éxito y demostrarlo. Al igual que con cualquier otro programa, es importante gestionar las expectativas ejecutivas. Es posible conseguir ahorros importantes a largo plazo con ITAM, pero debes ser claro con la dirección sobre los objetivos iniciales más pequeños durante los primeros seis meses. Si el objetivo era reducir el gasto innecesario en software en un 10 % y se ha logrado un ahorro del 15 %, este resultado definitivamente vale la pena compartirlo con la dirección, el personal de los departamentos afectados y todos los que trabajan en TI.

Como nada cosecha mayores éxitos que el propio éxito, los pequeños triunfos a la larga deberían dar paso a éxitos mayores. Rápidamente, ITAM será una parte establecida y bienvenida de la forma en que tu organización gestiona la TI. Y sus métricas siempre os dirán a ti y al mundo entero exactamente cómo van las cosas.

CAPÍTULO 4

Puesta en funcionamiento de ITAM

Una vez que ITAM está en marcha y se ha establecido en tu organización, es el momento de poner en funcionamiento sus herramientas y tecnologías. En las siguientes secciones, adquirirás nociones sobre el funcionamiento interno de SAM y sobre cómo conduce a un comportamiento de gastos y a resultados empresariales óptimos. Para iniciar ese viaje, examinamos cómo compara SAM los gastos y el uso para buscar el equilibrio adecuado.

Presentación de SAM en una organización

El enfoque de SAM se inicia con la documentación por un lado (registros de adquisición y licencia o autorización) y el software descubierto por otro. Estas dos aportaciones pasan a un proceso de normalización y reconciliación. Aquí es donde realmente destaca la Biblioteca de contenido de ServiceNow, ya que puede identificar millones de títulos de software y hardware,

incluidas las versiones y los niveles. También puede gestionar datos de descubrimiento, aprovisionamiento y ciclo de vida.



Tras el descubrimiento y el análisis de los registros financieros, los usuarios siempre pueden enviar todo aquello que la biblioteca no reconozca al equipo de investigación de ServiceNow a través de la retroalimentación continua. Una vez validado, debería dar paso finalmente a su identificación e inclusión en la Biblioteca de contenido de ServiceNow. De entrada, las tasas de normalización típicas de las instancias de cliente descubiertas son de un 85 % o superiores. Una vez que el equipo de investigación de ServiceNow ha realizado su trabajo, esta tasa sube a más del 95 %. Con la aportación continua de los clientes que deciden participar, la Biblioteca de contenido ofrece un reflejo cada vez más preciso de lo que está en uso en la mayoría de las empresas y, por lo tanto, es capaz de reconocer casi todo el software y las suscripciones existentes.

Cuando el uso se compara con compras, licencias y autorizaciones, es fácil determinar si hay un exceso de licencias o autorizaciones para uno o varios elementos. También es fácil identificar elementos para los que no hay licencias ni autorizaciones registrados o en los que el uso supera el suministro. Una vez que se han identificado estas situaciones, SAM puede definir flujos de trabajo procesables para corregir los desequilibrios que puedan existir. Este proceso se representa en la **Figura 7**.

¿Cómo funciona SAM?

SAM compara las compras de software y su uso para identificar si se produce despilfarro y detectar problemas de cumplimiento

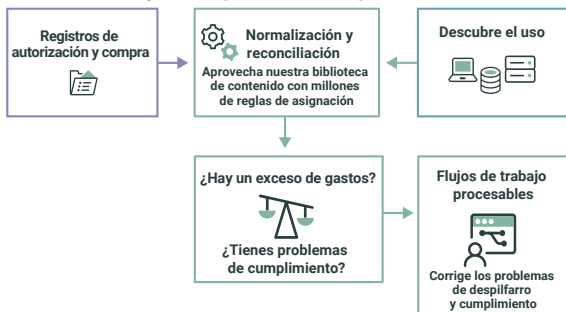


Figura 7: La comparación de los registros de compras y autorizaciones con el uso real proporciona información necesaria para equilibrarlos

En las siguientes secciones, tendrás la oportunidad de explorar las actividades clave involucradas en las prácticas recomendadas de ITAM. Estas permiten al software de SAM realizar su trabajo correctamente, y ayudan a tu organización a optimizar los costes, garantizar el cumplimiento y reforzar la seguridad y la integridad.

Inventario de hardware y software

El proceso de descubrimiento proporciona información sobre lo que está presente y lo que está en uso en la red de una organización. Este conocimiento es esencial para determinar para qué aplicaciones y servicios debe tener licencias una organización o tiene autorización de uso. Discovery de ServiceNow puede encargarse de esto, al igual que cualquier otra herramienta de descubrimiento de terceros que extraiga los atributos adecuados necesarios para medir las licencias (algunas de las cuales se mencionan en el capítulo 3). De este modo, se genera una lista enorme y completa que debe compararse con los datos financieros.

Examen y racionalización de contratos y autorizaciones

La solución SAM de ServiceNow analiza los registros de compras, licencias y autorizaciones de tu organización. Utiliza esos datos para determinar qué licencias y autorizaciones se han otorgado a la organización, para qué cantidades y durante cuánto tiempo son aplicables. Esto genera otra lista enorme y completa con la que se deben comparar y reconciliar los datos de descubrimiento y uso.

Reconciliación de los datos

En cuanto a los datos financieros, se deben compilar y cotejar todas las licencias y autorizaciones aplicables (y su información en cuanto a la cantidad, las duraciones y otras posibles restricciones, términos o condiciones que pueden limitar o controlar su uso). Al hacerlo, se crea un modelo de lo que la organización puede hacer legalmente con esa licencia o esa autorización. En lo que respecta al uso, se agregan todos los datos de despliegue y consumo. (Algunas licencias o autorizaciones corresponden solo a ordenadores específicos, algunas se miden en conjunto y otras pueden estar asociadas a usuarios o departamentos específicos. No es sencillo).

Solo después de completar este análisis, SAM de ServiceNow puede informar de si la organización tiene más licencias o autorizaciones específicas de las que realmente utiliza. También puede identificar los términos y condiciones relacionados con el uso permitido, los términos y las fechas de renovación, y cómo se pueden recuperar o reasignar los recursos sin usar para evitar incurrir en costes futuros.

Además, SAM de ServiceNow puede determinar que, para otra licencia o autorización específica, la organización está utilizando más de lo que sus participaciones le autorizan a usar. En ese caso, el software puede identificar estrategias y métodos para garantizar un cumplimiento acorde con el uso real (y evitar también los gastos innecesarios de la posible redistribución de licencias no utilizadas de un departamento o una ubicación a otro departamento o ubicación).

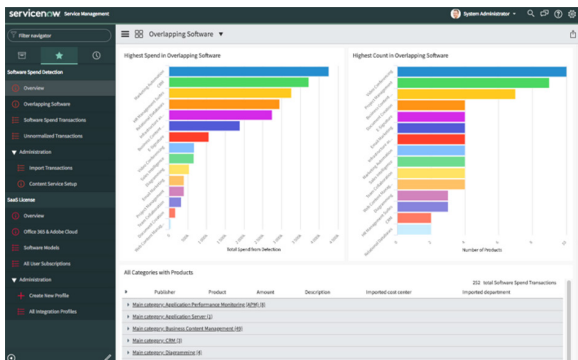


Figura 8: Las métricas de gasto más alto y recuento más alto muestran inmediatamente los elementos de software coincidentes que más vale la pena conservar

Otro informe identifica elementos de software superpuestos, de modo que los usuarios de ITAM puedan centrarse en los elementos que se utilicen más y generen una rentabilidad más alta, como se muestra en la **Figura 8**.

Comprensión del estado actual

El resultado final de la reconciliación es un informe de la "situación de licencias válidas" que muestra en qué situación se encuentran las licencias y las autorizaciones. Este informe y los tableros de instrumentos

proporcionan una descripción general de los ahorros que se podrían obtener con la eliminación de las licencias y las autorizaciones no utilizadas e infrautilizadas.

Otra parte importante de lo que puede ofrecer ITAM sería una descripción general similar de los costes que se deben producir para igualar los costes de adquisición de las licencias o las autorizaciones en uso, pero que aún no se han pagado. Por último, y sujeto a la supervisión y aprobación administrativa, el sistema puede iniciar flujos de trabajo procesables con fines de recuperación y abordar los déficits en función de las circunstancias.

Esta competencia se puede ejercer en cualquier momento en un entorno de ITAM, lo cual explica por qué se puede decir que este entorno está "listo para la auditoría" siempre que su balance se haya cuadrado. Si el estado actual es tal que la organización debe corregir el balance, esta puede hacer uso de las competencias de flujo de trabajo de ITAM de ServiceNow para definir las tareas que deben ponerse en marcha para corregirlo tan pronto como se puedan realizar.

Puesta en funcionamiento de SAM

Es probable que el 80 % del gasto en software de una organización vaya destinado a unos pocos editores. Estos proveedores son los mismos que realizan auditorías a sus clientes. Por ello, las competencias de reconciliación (y corrección) de SAM constituyen una forma rápida y sencilla de poner la tecnología en funcionamiento para ayudar a gestionar los costes. Esto también ayuda a reducir los riesgos inesperados de gastos, sanciones y daños a la reputación: una victoria definitiva, se mire como se mire.

Sin embargo, en los casos de negocio establecidos para SAM (como la reducción de gastos innecesarios, la eliminación de gastos en software poco o no utilizado, y la eliminación de software redundante o no necesario), SAM también puede ofrecer ganancias claras e inequívocas. Si ITAM respalda el proceso de incorporación de RR. HH., documenta las eficiencias logradas mediante la ejecución de ITAM en la misma plataforma que el sistema de RR. HH. Cuanto mejor definas y cumplas tus métricas para el éxito, mejor serán los resultados para la organización.

CAPÍTULO 5

Gestión del proceso de ITAM

En general, ITAM ayuda a generar valor en todo el ciclo de vida de los activos de TI. Dicho ciclo consta de seis fases en torno a los activos de TI: solicitud, compra, despliegue, reconciliación, servicio y retirada. El ciclo nunca termina, ya que la retirada conduce de nuevo a la solicitud y el círculo empieza de nuevo.

Revisión de los beneficios de la plataforma

Los beneficios de ITAM se extienden a todo el ciclo de vida de TI. Es importante contar con una CMDB para impulsar los procesos del ciclo de vida de TI. Comienza en la fase de solicitud, cuando varios participantes solicitan acceso a los activos de TI para su posible uso.

ITAM no es un programa que se instale fácilmente. La integración, la configuración y el mantenimiento de sistemas diferentes puede aumentar la complejidad. Sin embargo, cuando ITAM se ejecuta en la misma plataforma donde se gestiona la TI, el funcionamiento puede ser fluido. La gestión de activos se equilibra de manera que la compra refleja la demanda según indica el uso real.

El despliegue se convierte en una cuestión de gestión de los activos disponibles. La gestión de operaciones puede utilizar el despliegue automatizado con orquestación para que las plataformas, las aplicaciones y los servicios se aprovisionen según (y cuando) sea necesario. A lo largo de este proceso, ITAM supervisa y rastrea el consumo de licencias, y lo asigna al individuo o rol, departamento y organización adecuados.

En segundo plano, un proceso constante de comprobaciones equilibra los registros financieros de las licencias y las autorizaciones en relación con el consumo y el uso reales. Esto minimiza los costes de reconciliación de software y reduce enormemente el riesgo de costes de auditoría y sanciones por licencias o autorizaciones utilizadas pero sin pagar. A cambio, ITAM ayuda a garantizar la reducción de los costes legales asociados al cumplimiento, ya que garantiza que habrá muy poca o ninguna falta de cumplimiento que analizar, litigar y corregir.

En el servicio real, las aplicaciones y las plataformas son más fáciles de gestionar porque las organizaciones pueden evitar problemas asociados a situaciones de fin de servicio o de fin de vida útil. La información precisa sobre el software y el inventario es esencial para las operaciones de seguridad, las cuales utilizan

estos datos para filtrar y aplicar un conjunto específico de inteligencia de vulnerabilidades para el software realmente en uso (exclusivamente).

ITAM también interviene al final del ciclo de vida. Dado que los activos ahora se pueden retirar y descontabilizar de los libros automáticamente, la carga de trabajo para la TI y los esfuerzos de los gestores involucrados en la recuperación de activos se reducen.

Solucionar lo que no funciona

Lograr el equilibrio que ofrece la reconciliación ayuda a la organización a manejarse entre los peligros de gastar en exceso en activos inactivos, no utilizados o innecesarios por una parte, y gastar menos de lo previsto en licencias y autorizaciones que ya están en uso, pero que aún no se han pagado. Ambos peligros también tienen consecuencias económicas.

Eliminación de gastos innecesarios

La eliminación de gastos innecesarios permite ahorrar gastos que no es necesario destinar a terceros. En el caso de las licencias y las autorizaciones de cualquier tipo, ITAM informa claramente cuando hay más existentes que en uso. La mayoría de los ahorros provendrán de los cinco a siete proveedores principales. Con el bloqueo de la redistribución o las reservas para

un consumo adicional planificado, las organizaciones pueden obtener ahorros al anularlas (y detener los pagos relacionados) tan pronto como lo permitan los términos y condiciones aplicables. En cuanto el proveedor reduce la cantidad que cobra, los costes asociados también disminuyen.

Sin embargo, ITAM también proporciona orientación e información sobre la "larga cola" de aplicaciones y servicios que a menudo se encuentran en las empresas, donde el 80 % de los elementos representan el 20 % o menos de los costes reales. Si bien se producirá una disminución de la rentabilidad en un momento determinado, ITAM es el programa ideal para identificar y dirigirse a aplicaciones y servicios no utilizados o poco utilizados.

Dado que todos ellos conllevan costes asociados, deshacerse de estas aplicaciones y servicios siempre que sea posible mejora el balance final. Además, la reducción de la cantidad de elementos que el departamento financiero debe adquirir y pagar (y que el departamento de TI debe desplegar, mantener y gestionar), también ofrece una buena oportunidad de reducir la cantidad y la complejidad de las existencias de software.

Consecución del cumplimiento

Al evitar el riesgo de acciones legales, multas y sanciones, se ahorran gastos con respecto al cumplimiento que otras compras anteriores apropiadas hacen que sean completamente irrelevantes. Teniendo en cuenta que ITAM facilita el rastreo del consumo de licencias o autorizaciones y puede señalar inmediatamente cuándo se producen infracciones de cumplimiento, no hay razón para esperar a que una auditoría investigue y solucione el problema.

Al contrario, las comprobaciones continuas de cumplimiento deben formar parte del proceso de gobierno en torno a ITAM que se describe en el capítulo 3. Lo ideal es que el catálogo de software de autoservicio que permite a los empleados solicitar licencias o autorizaciones facilite la gestión del cumplimiento.

Dicho esto, las comprobaciones frecuentes garantizarán que las condiciones de incumplimiento no puedan persistir durante más tiempo del que se necesite para corregirlas, tan pronto como se las reconozca. Esto debería limitar el riesgo de infracciones de cumplimiento de la organización a un número más pequeño y demostrar un compromiso automatizado y basado en políticas para mantener el cumplimiento en todo momento. La **Figura 9** muestra el tablero de instrumentos Área de trabajo para licencias de ServiceNow.

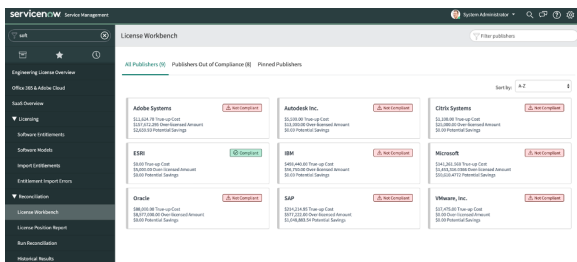


Figura 9: ServiceNow muestra los detalles en los que se debe corregir el cumplimiento, junto con el cumplimiento general (normalmente en color verde)

Comprensión de los flujos de trabajo y la automatización

ITAM es en esencia una combinación clásica de personas, proceso y tecnología. Una tecnología de plataforma puede sustentar la automatización de los procesos que conectan a las personas de todos los departamentos. Los mayores beneficios del uso de ITAM se obtienen cuando se pueden ejercer completamente las competencias más avanzadas de la plataforma. De estas competencias, los flujos de trabajo y la automatización, sin duda, son los más valiosos e importantes.

Los flujos de trabajo definen y asignan una secuencia de tareas a determinadas personas dentro de un entorno de aprobación y cierre que rastrea el progreso

y la finalización. Cuando se define un flujo de trabajo, se informa a los trabajadores asignados a las tareas a través de correo electrónico o alertas móviles con enlaces a formularios, sistemas, servicios y otros elementos a los que deben acceder para trabajar en ellos y completar dichas tareas.

A medida que se completan las tareas, el flujo de trabajo notifica esta información a una parte responsable (por lo general, a un directivo, a un líder de equipo o a un miembro del personal de alto nivel responsable del flujo de trabajo en su totalidad). Posteriormente, dicha parte puede aprobar la finalización y pasar el flujo de trabajo a la siguiente tarea hasta que se complete la secuencia completa.

En cada paso del recorrido, se rastrean y notifican las actividades y las aportaciones. Este tipo de estructura es muy valioso a la hora de establecer procesos y procedimientos de TI basados en políticas. También proporciona una visibilidad completa y la responsabilidad de su actuación y finalización.

La automatización también proporciona un ingrediente clave en la creación de un ciclo de vida de TI moderno, estable y fiable. Aunque los profesionales formados deben crear los flujos del proceso y las aprobaciones (los cuales se deben probar y examinar exhaustivamente antes de entrar en producción) que hacen que la

automatización funcione, la automatización es la base de una TI moderna, virtualizada y definida por el software.

La automatización permite al departamento de TI realizar tareas rutinarias y repetitivas siguiendo una programación regular y predecible. Esta abarca incluso tareas complejas, como las configuraciones, el aprovisionamiento y las actualizaciones de la infraestructura. También incluye tareas desencadenadas por eventos, que pueden producirse en respuesta a eventos de seguridad, fallos de enlace o incluso un desastre.



Figura 10: Al trabajar con ServiceNow y KPMG, CHS mejoró considerablemente su comprensión de los activos de software en toda la organización. Logró automatizar casi todo su rastreo de software y obtener un ahorro del 40 % al minimizar las tasas de licencias.

La automatización es lo que realmente dota a ITAM de su potencia y capacidad. Cuando se combina con flujos de trabajo, gran parte del trabajo que ha requerido la intervención humana en el ámbito de TI se puede transferir a ordenadores de gestión y programas residentes.

Si bien no puede acabar con la necesidad de operadores humanos cualificados y hábiles, esta combinación amplía considerablemente sus competencias y les libera de la mayoría de las tareas tediosas en el lugar de trabajo de TI. La **Figura 10** muestra lo que ha logrado uno de los clientes de ServiceNow, Community Health Systems,⁶ mediante un amplio uso de la automatización y los flujos de trabajo.

Optimización de las sinergias y las competencias de la plataforma

A medida que las organizaciones aprenden a utilizar las funciones y las competencias avanzadas de SAM, pueden trasladarse al ámbito de la verdadera gestión empresarial de TI. Pueden impulsar la planificación y la ejecución de la cartera estratégica gracias a los flujos de trabajo y la automatización, que les permite centrarse en la innovación de nuevos servicios,

⁶ <https://www.servicenow.es/customers/community-health-systems.html>

productos y ofertas. Pueden alinear el trabajo del departamento de TI con las prioridades empresariales mediante los casos de negocios y las métricas específicas, así como trabajar para obtener resultados empresariales con resultados cuantificables. Todo ello permite a las organizaciones coordinar sus esfuerzos para satisfacer las prioridades empresariales y acelerar su tiempo de comercialización a la hora de ofrecer a los clientes lo que necesitan (y solicitan).

En esta Guía informal se realiza una descripción detallada del campo de crecimiento de ITAM. ITAM se está convirtiendo cada vez más en un área clave de enfoque de las empresas, ya que se preocupa por cuestiones tales como las auditorías de proveedores. Sin embargo, hace mucho más que eso: te ayuda a gestionar los activos que tienes, de modo que puedas eliminar todo lo que sobra y pagar solo por el hardware y el software que necesitas.

En cualquier entorno económico, esos tipos de ahorros pueden darte una clara ventaja. Si no estás utilizando activamente ITAM, ya debería estar claro que es hora de empezar a hacerlo.

ACERCA DE SERVICENOW



ServiceNow, making the world of work, work better for people. Nuestra plataforma y soluciones basadas en la nube ofrecen flujos de trabajo digitales que crean grandes experiencias y aumentan la productividad tanto de los empleados como de la empresa. Para obtener más información, visita: servicenow.es/ITAM.

ACERCA DE ACTUALTECH MEDIA



ActualTech Media es una empresa de marketing de tecnología B2B que conecta a proveedores de TI empresariales con compradores de TI a través de innovadores programas de generación de clientes potenciales y atractivos servicios de contenido personalizado.

Nuestro equipo de ActualTech Media habla con el público de TI empresarial porque hemos sido el público de TI empresarial.

Nuestro equipo de liderazgo está formado por antiguos directores de información, gestores de TI, arquitectos, expertos en la materia y profesionales de marketing que ayudan a nuestros clientes a pasar menos tiempo explicando lo que puede hacer su tecnología y más tiempo creando estrategias que generan resultados.

Para obtener más información, visita www.actualtechmedia.com.