**Informe sustentación de Estrategia del servicio**

**Edixon Fabian Hernandez Carrillo**

**Nestor Fernando Ricaurte Aguirre**

**Cristian Yair Beltran Villamil**

**Cristian Mauricio Vargas Espinoza**

**Jose Luis Muñoz Samaca**

**Universidad de Cundinamarca**

**Facultad de Ingeniería de sistemas**

**Fusagasugá**

**2016**

# Introducción

Antes de entrar en tema debemos recordar que ITIL es una biblioteca de buenas prácticas para la gestión del servicio de TI, ya que hoy en día para las organizaciones el tema de las tecnologías de la información ya no son un gasto sino se convirtieron en fuente de generación de valor.

Pero las TI se ven en diferentes enfoques según el contexto el primer enfoque es las TI como componente, TI como Organización, TI como servicio, TI como activos, siendo la ultima la más importante para ITIL ya que es el enfoque principal que enfoca esta biblioteca.

El ciclo de vida de ITIL comprende 5 fases en esta informe nos enfocamos en la primera fase que es la estrategia del servicio que tiene como finalidad realizar la gestión financiera, la gestión del portafolio, y la gestión de la demanda, con los resultados de una portafolio de servicios y cartera de servicios.

# Gestión del servicio como una practica

Para la generación de servicio lo primero que se debe tener en cuenta es la generación de valor, la cual se basa en dos componentes; la garantía y la utilidad, donde la unión de los dos genera un servicio de alta calidad y la satisfacción de un cliente sea interno o externo.

Para ITIL los servicios se definen con respecto a la garantía que se le ofrece al cliente que garantizara que el servicio funcione de la manera adecuada como debe de ser, y la utilidad relacionada con la generación de valor ya que es la característica que fundamenta su compra, define el que y para qué.

Es de gran importancia que la estrategia del servicio se alinee con las estrategias de negocio para ello se debe realizar un análisis de procesos de negocio para poder ofrecer valor a los cliente, los procesos son un conjunto de actividades que se deben realizar para cumplir un objetivo la característica principal es que son medibles.

Para la gestión de servicio se deben tener en cuenta los principios los cuales son:

* Especialización y coordinación
* El principio de la agencia
* Encapsulamiento
* Principios de sistemas

Para que los estudiantes afiancen sus conocimientos sobre la propuesta de valor (generación de valor a través de servicios) se realizó un taller con el objetivo que los estudiantes por grupo de trabajo desarrollaran un propuesta de valor es decir, definir la garantía y utilidad de un servicio.

# Principios de la estrategia de servicios

En este capítulo se analiza la naturaleza sobre las características de los servicios y la competencia de los mismos basado en la importancia de la calidad y como lo perciben los clientes. La forma de expresar la idea de que la organización se propone resolver ciertos problemas de un manera determinada, por lo cual, este concepto tiene que incluir información sobre qué es lo que se propone a hacer la empresa en un segmento concreto de clientes, como debería lograrlo y con qué tipos de recursos.

Las formas de mejorar simultáneamente la calidad y la productividad son:

* Mejorar las habilidades técnicas de los empleados: Estos deben saber hacer las cosas de forma correcta y de una sola vez. De lo contrario la calidad técnica del servicio se deteriora.
* Orientación hacia el servicio en la actitud y el comportamiento de los empleados: La falta de interés por un buen servicio, la actitud y el comportamiento como amistoso por parte del personal tiene un importante impacto negativo sobre el aspecto funcional de la calidad percibida en los servicios. Los empleados orientados a los servicios aumentan la percepción de la calidad y hacen que los clientes respalden la productividad también con sus acciones.

También se requiere de una medición externa de la productividad que se adapta a la idea de que la eficacia externa es más importante que la interna. Estás mediciones externas, vinculan la productividad con la calidad percibida de los servicios. Por lo tanto, es necesario controlar la productividad a través de mediciones externas (se orientan a la satisfacción del cliente) y de mediciones internas (vinculadas a los costes de los recursos que se utilizan para alcanzar una determinada calidad percibida en los servicios). Si el nivel de calidad funcional es alto y la cooperación entre las dos partes es fluida, pueden distinguirse 3 fuentes de reducción de costes:

1. Se necesitarán menos recursos para mantener contacto con el vendedor.
2. La persona implicada en los contactos con el vendedor, necesitara menos cantidad de su tiempo para encargarse de estos contactos.
3. Psicológicamente resulta menos exigente mantener estos contactos con el vendedor.

Para un fabricante de bienes, hay 3 reglas fundamentales que buscan reforzar la ventaja competitiva de la empresa:

* Disminuirlos costes de producción y administración para disminuir el coste unitario de los productos.
* Aumentar el presupuesto de marketing de los productos traiciónales para hacer que el mercado compre los bienes producidos.
* Consolidar los esfuerzos para el desarrollo de nuevos productos.

Estas normas tienen sentido en el sector industrial porque están adaptadas al mundo de los bienes. Sin embargo, si se siguen al pie de la letra puede fracasar la consecución de la rentabilidad debido a las características de los servicios y su producción. Por esto es que los directivos deben evitar caer en la “trampa dela dirección estratégica”  
 Si se cae en un círculo vicioso se debilitará la competitividad de sus operaciones y se generarán o intensificarán los problemas financieros que, eran la casa de tomar las decisiones inapropiadas.  
 La principal razón de esto, es que una organización de servicios no es una empresa manufacturada tradicional, sino que es una organización con ciertas características propias y exigen un enfoque diferente, para estas, la calidad de los servicios percibidos por el cliente lleva al beneficio.  
 Los buenos costes son aquellos que resultan directamente productivos, porque mejoran la capacidad de la organización para producir servicios de alta calidad y, por lo tanto, aumentan beneficios.  
 Los malos costes son los que se generan en la burocracia innecesaria, la excesiva rigidez de los directivos tanto altos como medios, del exceso del personal de staff y de las rutinas administrativas y operativas innecesariamente complicadas que demandan mucho tiempo.  
 Lo primero que se ha de hacer es identificar los malos costes y sus causas y luego se deben tomar medidas para eliminarlos o al menos disminuirlos.  
El concepto de economías de escala es lo opuesto a economías de mercado, así se demuestra el cambio que se hace en el enfoque de la dirección.  
 Las economías de escala implican que las ventajas competitivas y los beneficios se alcanzan mediante una producción a gran escala de productos más o menos estandarizados para mantener los costes bajos y la productividad alta.  
 Las economías de mercado suponen que se logran beneficios y un margen competitivo mediante una orientación más cercana al mercado. Se suele decir que la mejora de la calidad de los servicios influye negativamente en la productividad y viceversa.

## Estructura de servicios

La generación de valor de un servicio va más allá de la concepción de la utilidad y garantía, también es de gran importancia tener en cuenta la cadena de valor la primera estructura que tiene en servicio, en esta se tiene en cuenta que como proveedor de servicios tengo unos proveedores que me proporcionan herramientas que necesito para poner en funcionamiento un servicio, por lo tanto genero un impacto sobre su actividades ya que les genera valor como proveedor y al mismo tiempo, como proveedor tenemos clientes que usan nuestros servicios y estos poseen sus clientes que a partir de estos servicios se les está generando valor.

La cadena de valor es un factor de alta importancia para la gestión del servicio ya que por medio de esta vamos a poder generar los sistemas de servicios.

Los sistemas de servicio describen la relación que posee cada servicio con las diferentes unidades de negocio de la organización, como también la relación de estas unidades con clientes y/o otras organizaciones.

## Fundamentos de la estrategia de servicio

Al hablar de la estrategia de servicio no es lo mismo que hablar de las estrategias de negocio ya que estas son muy limitadas y presentan inconvenientes con los temas de TI, empezando que las tecnologías de la información cambian constantemente lo que hace difícil realizar una estrategia que son desarrolladas para un año o más según sea el caso, otro factor es el enfoque de las estrategias de servicio a la mejora continua de todo el proceso desde la creación del servicio hasta el valor generado al cliente.

Las estrategia se definen a raíz de una pregunta clave, ¿Cómo definir una estrategia para atender a clientes mejor que nuestra competencia?, la respuesta de esta pregunta se basa en la diferenciación con la competencia es decir definir que hace que nuestro servicio sea diferente y mejor. Por lo tanto un proveedor de alto rendimiento se define por:

* Mantenerse en un mercado y posicionarse en este
* Las capacidades que los hacen diferentes
* La anatomía del negocio

Las estrategias para TI se desarrollan en el enfoque de las 4Ps perspectiva, posición, planes y patrones.

La estrategia como perspectiva, son estrategias enfocadas en definir las metas y objetivos que se desea en la organización como, las estrategias de posición estan enfocadas en la definición de la postura del proveedor bajo la cual desea competir ya sea de bajo costo o alta calidad entre otras, las estrategias como plan están diseñadas para describir el paso a paso que se debe realizar para conseguir una meta u objetivo, y las estrategias de patrón son generadas a través del tiempo ya que se desarrollan con la experiencia de la organización, surgen de las decisiones y acciones de esta.

# Estrategia del servicio

**Definir el mercado**

La estrategia de servicio se puede definir desde 2 perspectivas:

* Estrategia como servicio
* Servicio como estrategia

La primera perspectiva trata de ver las estrategias para el desarrollo de los servicios y la segunda los servicios se crean para como parte de una estrategia de negocio.

**Entendiendo al cliente**

La creación de los servicios parte de la necesidad del cliente. El servicio debe tener claro que debe mejorar los activos del cliente.

Los administradores deben partir de la idea que esos servicios son una herramienta para mejorar sus activos.

**Entender las oportunidades**

Se debe saber cuál es la necesidad del cliente y aprovechar esa oportunidad. Hay que tener en cuenta que algunos resultados no están bien soportados y esa es otro oportunidad que se debe aprovechar.

Los BSM (Gerente de relaciones de negocio) deben tener claro la idea del negocio del cliente y los resultados que debe obtener.

**Clasificación y visualización**

Existen líneas de servicio las cuales van a generar un mejoramiento en activos específicos del cliente.

Para tener un entendimiento de lo que quiere el cliente, hay que ahondar sobre la cuestión que le hace falta al cliente. Para ello es muy eficaz realizar preparar una serie de preguntas las cuales definen muy bien que, realmente necesita resolver.

# Desarrollar las ofertas

**Espacio de mercado**

Se define como un espacio de negocio al que se le puede dar solución mediante un negocio.

Un ejemplo que se puede dar es el siguiente:

* Los oficiales de crédito han acceso más rápido a la información necesaria sobre los solicitantes de préstamos.

**Portafolio de servicios**

Es un conjunto amplio de todos los servicios que se tienen. Estos servicios se pueden clasificar:  
- Catálogo de servicios: Los servicios que se prestan actualmente.

- Flujo de entrada: Los servicios que están en proceso de desarrollo

- Servicios jubilados: Los servicios que ya no están funcionando.

# Desarrollar activos estratégicos.

La gestión de servicios debe ser tratado como un activo estratégico.

La gestión de servicios debe invertir más en activos tales como conocimiento, personas, aplicaciones e infraestructura. Los clientes compran servicios para recibir resultados.

**Establecimiento de objetivos**

Son los resultados esperados después de implementar la estrategia. Se deben establecer prioridades entre esos objetivos, e ir solucionando desde el más primordial hasta lo que menos genera el valor.

**Definición de los factores críticos de éxito**

Para cada espacio en el mercado existen factores críticos de éxito que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia de servicio. Estos factores están influenciados por las necesidades del cliente, tendencias de negocio, competencia, entorno reglamentario, proveedores, estándares, mejores prácticas de la industria y las tecnologías.

**Exploración del potencial de negocio.**

* Los mercados en los que se puede ofrecer un mejor servicio con los activos existentes.
* Los mercados que se deben evitar con los activos existentes.

**Alineación con las necesidades del cliente**

Comprender la relación mutua entre los clientes y los espacios de mercado. Los clientes pueden contener uno o más espacios de mercado.

**Expansión y crecimiento**

El crecimiento del mercado se puede conseguir de diferentes formas:

* Ampliación de los contratos ya existentes.
* Aumento de peticiones
* Expansión con servicios complementarios

# Diferenciación de espacios de mercado

Los proveedores de servicios deben analizar cada espacio de mercado que apoyan y determinar su posición con respecto a las opciones que los clientes tienen. En cualquier espacio determinado mercado existen factores críticos de éxito que determinan si un proveedor de servicios es competitivo en la oferta de servicios.

# GESTIÓN FINANCIERA

La Gestión Financiera es un componente integral de la Gestión del Servicio. Proporciona información vital para que la gestión pueda garantizar una provisión del servicio eficiente y rentable. Una buena Gestión Financiera permite a la organización justificar todos los gastos y asignarlos directamente a servicios

Cuando se implementa correctamente la gestión financiera permite obtener datos críticos sobre el rendimiento de la compañía

**Debe responder a preguntas como:**

* ¿Produce la estrategia de diferenciación beneficios e ingresos más altos, costes reducidos o más cobertura?
* ¿Qué servicios son los que más cuestan y por qué?
* ¿Cuáles son las principales deficiencias?
* ¿Qué tan eficientes son nuestros modelos de provisión de servicio en relación con Alternativas?
* Cuáles son los servicios de menor costo para el cliente?

**Beneficios de la gestión financiera:**

Mejor capacidad de decisión.

* Rapidez de adaptación ante cambios.
* Gestión de la Cartera de Servicios
* Conformidad y control financiero.
* Control operativo.
* Captura y creación de valor.

## Valor del servicio

Consiste en determinar el valor de servicios a un nivel que el negocio considere realista

## Valor de provisión

Cubre los costes subyacentes reales de TI relativos a la provisión de un servicio, e incluye tanto elementos tangibles como intangibles como costos de licencia de software, impuestos mantenimiento

## Potencial de servicio

Componente de valor añadido, basado en la percepción de valor del servicio o en la funcionalidad y la garantía adicionales esperadas del uso del servicio, comparados con lo que el cliente pueda obtener con sus propios activos.

## Modelación de la demanda

Una inadecuada demanda genera costos y riesgos por lo que esta debe combinar factores financieros con la oferta y la demanda lo que permite tomar decisiones anticipadas en el mercado.

## Gestión de la cartera de servicios

Se deben aplicar estructuras de costos a los servicios lo que permite compararlos con los de competidores un ejemplo claro es cuando otro proveedor ofrece el servicio a un menor precio se puede externalizar ese servicio y centrar los recursos de la compañía en los servicios que puede dar a menor costo y con la mayor calidad.

## Planificación

Garantizar la financiación adecuada para la provisión y el consumo de servicios

La planificación se puede dividir en tres áreas principales:

* Planificación operativa y financiera

Se refiere a los costos fijos y contabilidad

* Planificación de la demanda

Ser refiere a la necesidad de uso de los servicios de TI

* Planificación de normas y entorno

Se refiere al cumplimiento de las normas

## Análisis de la inversión del servicio

Nos permite por medio de modelos analíticos evaluar el retorno de la inversión de un proyecto o iniciativa

## Contabilidad

Proporciona información detalla sobre la provisión y el consumo de los servicios además proporciona información a la planificación

**Clasificación de costos**

* **Costos de capitas/operativos :** son costos periódicos como licencias de software y primas de seguros
* **Costos directos/indirectos:** Actúan directa o indirectamente sobre el servicio.

**Directos:** Internet banda ancha

**Indirectos:** servicio de soporte

* **Costos fijo /variables:** Inversiones software ,hardware y edificios
* **Costes variables** son aquéllos que no varían con cambios de producción, como la contratación de personal externo.

## Alternativas de modelos de financiación

### Plan renovable

Ciclo de financiación constante. Apropiado para un Ciclo de Vida del Servicio en el que la necesidad de financiación comienza al principio de un ciclo y continúa hasta que hay algún cambio o finaliza el Ciclo de Vida.

### Planes con disparadores

Planes activados por disparadores en caso de producirse un evento concreto. Por ejemplo, el proceso de Gestión de Cambios puede ser el disparador de un proceso de planificación para todos los cambios aprobados que tienen consecuencias financieras.

### Financiación de base cero

Financiando sólo los costes reales de provisión de un servicio de TI.

## Decisiones clave para la gestión financiera

**Facturación**

¿Cobrar o no cobrar? - Un modelo de facturación para TI puede proporcionar capacidad de contabilidad y transparencia. La imputación de costes hace que la organización del cliente sea más consciente de los costes en los que se incurre para proporcionarle la información. Existen varios modelos de facturación:

### Cobro por noción

Un método contable que informa de los costes que se cobrarían para una determinada forma de pago.

### Sujeto a niveles

Implica niveles variables de utilidad y/o garantía que se ofrecen con un servicio o un lote de servicios.

### Uso medido

Los costes se establecen en función de unidades de medida cuidadosamente definidas..

### Directo plus

Un modelo más simplista, en el que los costes imputables directamente a un servicio se incrementan de acuerdo a un cierto porcentaje de los costes indirectos compartidos.

### Coste fijo o por usuario

Es el modelo de imputación más sencillo, en el que los costes se dividen en base a un factor acordado, como el número de usuarios

**Retorno de la inversión (ROI)**

Uno de los mayores problemas en la búsqueda de financiación para proyectos de ITIL es la identificación de un objetivo de negocio concreto que dependa de la Gestión del Servicio. En esta sección se discutirán las tres técnicas siguientes que intentan resolver este problema:

• Caso de Negocio: Un método para identificar objetivos de negocio que dependen de la Gestión del Servicio.

• ROI Pre-Programa: Técnicas para analizar cuantitativamente las inversiones en Gestión del Servicio.

• ROI Post-Programa: Técnicas para analizar retroactivamente las inversiones en Gestión del Servicio.

# GESTIÓN DE LA CARTERA DE SERVICIOS

Una Cartera de Servicios describe los servicios de un proveedor en términos de valor para el negocio. Articula las necesidades del negocio y la respuesta del proveedor de servicios ante ellas. Los valores para el negocio corresponden a términos de marketing; garantizan que la competitividad del proveedor de servicios se puede medir con respecto a la de sus competidores.

La Cartera de Servicios es la base para el marco de toma de decisiones. Ayuda a dar respuesta a las siguientes preguntas:

* ¿Por qué debería un cliente comprar estos servicios?
* ¿Por qué debería un cliente comprarnos estos servicios?
* ¿Cuáles son los modelos de precio y facturación?
* ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, prioridades y riesgos?
* ¿Cómo se deben asignar los recursos y capacidades?

## Proceso de gestión de la cartera de servicios

### Definición

Consiste en hacer un inventario de servicios y preparar casos de negocio para validar los datos de la cartera. Hay que empezar por recopilar información sobre todos los servicios existentes y propuestos con el fin de determinar los costes de la cartera.

### Análisis

Consiste en ajustar, priorizar y equilibrar el suministro y la demanda para maximizar el valor de la cartera. En esta fase se da una forma concreta a los objetivos estratégicos.

### Aprobación

Consiste en finalizar la cartera propuesta, autorizar servicios y recursos y adoptar decisiones de cara al futuro. Hay seis resultados distintos: retención, sustitución, racionalización, refactorización, renovación y retirada.

### Institución

Consiste en comunicar decisiones, asignar recursos y documentar servicios. Comienza con una lista de decisiones y actuaciones que se tienen que comunicar con claridad a la organización. Estas decisiones deben responder a las decisiones presupuestarias y a los planes financieros. Las previsiones financieras y la planificación de recursos deben incluir el valor esperado de cada servicio. Los nuevos servicios se pasan a la fase de Diseño del Servicio, mientras que los ya existentes se renuevan en el Catálogo de Servicios. Los servicios retirados comienzan su desmantelamiento en la Transición del Servicio.

# GESTIÓN DE LA DEMANDA

## Dificultades para gestionar la demanda de servicios

Adapta el suministro a la demanda y tiene como fin predecir con la mayor exactitud la demanda y, si es posible, llegar incluso a regularla. Una demanda mal gestionada supone un riesgo para los proveedores de servicios. Demasiada capacidad, por ejemplo, da como resultado costes que no generan ningún valor, mientras que una capacidad insuficiente afecta a la calidad del servicio y limita su crecimiento.

La Operación del Servicio es imposible si no existe una demanda que consuma el resultado.

## Servicios esenciales y servicios de soporte

Los servicios esenciales proporcionan los resultados básicos deseados por el cliente. Representan el valor que el cliente quiere y por el que está dispuesto a pagar.

## Desarrollo de una oferta diferenciada

La paquetización de servicios esenciales y servicios de soporte es un aspecto esencial de una estrategia de mercado. Los proveedores de servicios deben llevar a cabo un completo análisis de las condiciones primordiales de su entorno, de las necesidades de segmento de clientes o los tipos de clientes a los que dan servicio y de las alternativas de que disponen esos clientes