

Aprovisionamiento de la nube centrado en el cliente



La mayoría de las organizaciones de TI tienden a pensar más en las actividades centradas en la infraestructura que no están conectadas de un modo claro con el valor empresarial.

Aprovisionamiento de la nube centrado en el cliente

Introducción

Actualmente, la mayoría de las empresas dependen por completo de TI. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no pueden articular los costos y los beneficios en función del valor empresarial. Tienden a pensar más en las actividades centradas en la infraestructura que no están conectadas de un modo claro con el valor empresarial y, por tanto, son poco importantes para la empresa. TI no se percibe como un activo empresarial sino como una responsabilidad que debe administrarse.

En lugar de preguntarse qué significa la nube para usted, piense en qué significa la nube para sus clientes: una infraestructura compartida, de autoservicio, flexible, eficiente y confiable que proporciona servicios a pedido con una estructura de costos definida de manera clara. Entender a los clientes y sus expectativas es un aspecto clave para comprender cómo satisfacerlos.

En este documento se analiza el modo en que el aprovisionamiento por autoservicio de la nube puede servir de enfoque pragmático centrado en el cliente para administrar la proliferación de nubes privadas y públicas. Aquí se analizan las expectativas del cliente, los factores fundamentales de éxito y las métricas clave que se necesitan para implementar correctamente esta oferta.

Expansión virtual centrada en la infraestructura

Las máquinas virtuales incluyen muchas de las mismas fuentes de gastos generales de gestión que se asocian con los servidores físicos. Los administradores deben realizar un seguimiento de quiénes son los propietarios, para qué se utilizan estas máquinas, cómo se configuran y qué recursos necesitan. Las máquinas virtuales pueden proliferar rápidamente porque son muy fáciles de crear. Eventualmente, la acumulación de estos gastos generales de gestión superan la capacidad de los administradores y la expansión virtual se convierte en un problema. TI destina más tiempo al mantenimiento de la infraestructura virtual que a brindar servicios a los clientes. El resultado es un cuello de botella que genera gastos no planificados, demoras y, eventualmente, interrupciones en los proyectos. No obstante, la expansión virtual no es la consecuencia de las tecnologías de la nube, sino el resultado de una gestión inadecuada, que se exaspera por la facilidad con que proliferan las tecnologías de la nube.

Esto sirve para ilustrar que la adopción eficaz de nubes públicas y privadas no se trata tanto de tecnologías de la nube de abajo hacia arriba sino de una gestión de TI y una participación operativa homogénea de arriba hacia abajo. Para tener éxito, TI necesita un enfoque centrado en el cliente para entregar servicios que incluyan tanto los tradicionales de TI, como también tecnologías de la nube. A su vez, esto aumenta la demanda de una automatización eficaz impulsada por políticas para optimizar la entrega, contener la proliferación y administrar los costos.

TI debe aspirar a demostrar que sus servicios contribuyen a los objetivos finales de los clientes. Sin embargo, la mayoría de los departamentos de TI destinan su tiempo a administrar las necesidades de la infraestructura. Esto deja muy poco tiempo para la innovación necesaria para brindar servicios a la empresa. Pero la infraestructura debe administrarse. Por lo tanto, el desafío consiste en transformar el enfoque centrado en la infraestructura de TI en una nueva identidad basada en la innovación, la integridad y la familiaridad con el cliente.

El objetivo del aprovisionamiento de la nube es crear una estructura y un valor en torno a la interacción del cliente que sirvan como esfuerzo para elevar el valor de la relación.

Arquitectura de referencia de aprovisionamiento de la nube

Los clientes suelen indicar a ServiceNow que sus administradores pueden crear un activo virtual nuevo a partir de una imagen base en solo minutos. No obstante, el tiempo de entrega al usuario que realizó la solicitud suele ser, en promedio, entre 7 y 10 días. Esta enorme brecha de la creación a la entrega se rellena, en mayor parte, con tiempo vacío: gente que espera por recursos y envía la solicitud a varios equipos antes de la entrega al usuario que realizó la solicitud. A estos usuarios no les interesa si la solicitud está demorada ni el proceso técnico de cumplimiento. Solo les importa si se comprendió o no su solicitud y cuándo se completará.

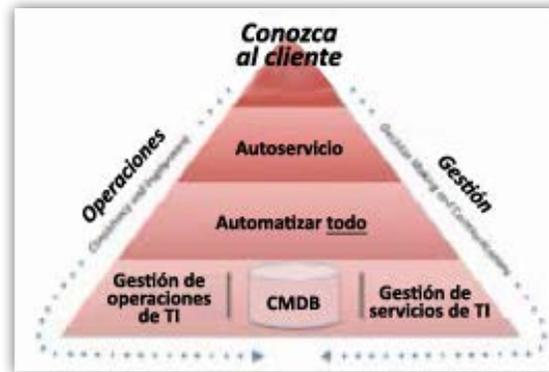


Figura 1. Arquitectura de referencia de aprovisionamiento de la nube.

La arquitectura de referencia de aprovisionamiento de la nube (Figura 1, arriba) presenta un enfoque integrado para el aprovisionamiento de la nube. Comienza por los clientes e ilustra el modo en que se deben alinear los procesos principales de gestión y operaciones de TI para apoyarlos. El camino de las operaciones alinea a los clientes con las herramientas y los procesos de gestión de operaciones de TI (ITOM) enfocadas en una entrega de servicios homogénea y confiable. El camino de la gestión ilustra el modo en que TI establece el control y las responsabilidades, toma decisiones, administra riesgos y se comunica fuera de TI. Las operaciones y la gestión no deben ser experiencias individuales de TI, sino que deben alinearse con el cliente y funcionar a partir de un entendimiento común e impulsado por datos de los servicios y los procesos operativos: la base de datos de gestión de configuración (CMDB).

Conocimiento del cliente

Un aprovisionamiento de la nube exitoso comienza por conocer a los clientes y sus expectativas. Asegúrese de que todos tengan una visión clara y homogénea de las ofertas de servicios de TI. Los talleres de trabajo diseñados para crear una alineación centrada en estructuras y servicios pueden resultar útiles. ¿Quiénes deben participar? Los empleados de TI, el personal de gestión y, en especial, los clientes de TI. Debe mantener el enfoque "arriba hacia abajo" en las reuniones y esforzarse por establecer una visión clara y homogénea de qué es un catálogo de servicios y qué ofrece.

No debe solo comprender qué recursos virtuales quieren los clientes. Intente comprender por qué los quieren. A menudo, los proyectos de aprovisionamiento de la nube se diseñan para minimizar la interacción entre TI y los clientes.

Ofrezca recursos virtuales que coincidan con la demanda del cliente; no basta con solo ofrecer al cliente la automatización de autoservicio. El objetivo del aprovisionamiento de la nube no es evitar la interacción con los clientes, sino lo contrario. El objetivo es crear una estructura y un valor en torno a la interacción del cliente que sirva como esfuerzo para elevar el valor de la relación.

Comprenda el modo en que los clientes desean pagar por los servicios que consumen. Un error frecuente es creer que la TI moderna no está preparada para los modelos de facturación por suscripción de última generación. En realidad, muchas organizaciones de TI se encuentran con que sus socios empresariales ya han comenzado a pagar a proveedores externos por estos servicios. Entre las opciones que TI puede ofrecer se incluyen planes de pago según el uso, suscripciones, planes de precio fijo e incluso servicios gratuitos. Siempre que sea posible, base los planes en el uso y no en el costo de la infraestructura. Recuerde que los clientes piensan en función de los servicios y el valor que ofrecen, no en la infraestructura y los costos que implica.

El catálogo de servicios debe brindar una experiencia de usuario homogénea y exclusiva para que los clientes soliciten los servicios que ofrece TI.

Autoservicio

Establezca un catálogo de servicios como la “puerta de entrada” a TI. Debe brindar una experiencia de usuario homogénea y exclusiva para que los clientes soliciten los servicios que ofrece TI. No obligue a los clientes a considerar el catálogo del mismo modo que TI. Cree una experiencia de usuario inicial que sea simple y esté bien alineada con la empresa. Con frecuencia, los clientes de ServiceNow rediseñan la apariencia externa del catálogo de servicios para alinearla con su marca comercial. De este modo, se indica claramente que se ofrecen servicios de TI para apoyar a las empresas.

Promueva el catálogo de servicios como una experiencia de usuario individual de TI que todos pueden utilizar. Articule de manera clara los criterios para establecer servicios en el catálogo de servicios. Cada uno de los servicios debe tener un propietario identificado de forma clara y un acuerdo de nivel de servicio (SLA). Recuerde a todas las personas que el catálogo de servicios no se creó como un medio para que TI solicite servicios para ellos mismos. Desarrolle y mantenga una lista de servicios con propietarios definidos de forma clara, componentes de TI complementarios, modelos de servicios, elementos de configuración, SLA y clientes de suscripción.

Los servicios se deben caracterizar en función de los niveles de servicio y los resultados que desea el cliente. ¿Qué servicio obtengo? ¿Cuánto me costará? ¿Cómo se personalizará para adecuarse a mis necesidades particulares? ¿Qué tipo de disponibilidad, tiempo de respuesta y soporte obtendré? ¿Qué procesos de soporte operativo me ofrecen para apoyarme?

Diseñe servicios que satisfagan las necesidades específicas de los grupos de clientes establecidos. La tecnología siempre debe admitir la necesidad del cliente. Lo que el servicio debe hacer es más importante que el modo en que se implementan las tecnologías subyacentes para brindar la solución.

Un indicador líder de un servicio con buen diseño es la cantidad de información de formato libre que los usuarios deben proporcionar para describir sus solicitudes. Piense en un escenario en el que el usuario envía una solicitud a través de un mensaje de correo electrónico. Un empleado de TI debe leer el correo electrónico e interpretar la solicitud del cliente. Dado que todas las solicitudes que se envíen de este modo pueden ser significativamente diferentes, el producto que se entregue será exclusivo para el solicitante y, por tanto, será altamente personalizado y se entregará de forma manual. Si hubiese un servicio con buen diseño que satisfaga las necesidades específicas del cliente, no habría necesidad de contar con un servicio altamente personalizado. Las solicitudes se pueden completar a través de la automatización.

Añada productos y servicios de forma incremental en el catálogo de servicios a medida que demuestre el valor empresarial. No adopte más compromisos de los que puede cumplir. Recuerde que la confianza se gana lentamente con el tiempo y se pierde rápidamente cuando no se cumple con un compromiso.

Automatización completa

En pocas palabras: ¡Saque a TI del medio! Automatice el cumplimiento de servicios en la mayor medida posible. Los servicios automatizados se brindan con mayor inmediatez, proporcionan una experiencia de cliente más homogénea y tienen una estructura de costos más bajos que los servicios de entrega manual.

Los servicios automatizados pueden expandir o reducir su capacidad con una velocidad que se aproxima más a la demanda del cliente que los servicios de entrega manual. Esto crea un uso eficiente de los recursos elásticos, lo que permite adecuar los servicios a la demanda. Los clientes pueden agregar o eliminar recursos según sea necesario sin la intervención manual de TI.

Oculte los detalles de implementación y permita una respuesta completamente automatizada a una solicitud de autoservicio. Por ejemplo, el flujo de trabajo técnico asociado con el aprovisionamiento automatizado de recursos virtuales puede producir grandes cantidades de datos. Estos detalles solo le importan a TI. A los usuarios de autoservicio que desean saber cuándo se completarán sus pedidos solo les importan las etapas clave de la entrega.

En general, los clientes no desearán saber si sus solicitudes se están procesando en un grupo elástico de recursos compartidos. La experiencia de autoservicio del usuario se debe personalizar de tal manera que el cliente se sienta único.

Cuando se implementan infraestructuras y servicios nuevos como máquinas virtuales, deben incluir todas las políticas de TI necesarias para administrarlos.

Gestión de operaciones de TI

Tradicionalmente, ITOM ha sido un desafío para TI. En general, las herramientas dispares de gestión que se utilizan en silos de tecnología no se han integrado de manera homogénea en los procesos operativos de TI. Como resultado, las operaciones de TI no suelen tener el enfoque en el cliente que se necesita para conectar las actividades centradas en la infraestructura con los clientes. Esto refuerza la imagen negativa de TI como un centro de costos y no como un centro de agilidad, innovación y valor empresarial.

Piense en un escenario en donde se tarda 10 minutos en completar una solicitud de aprovisionamiento de un recurso virtual. Luego, se tarda 30 minutos en completar otra solicitud del mismo recurso. Y otra solicitud tarda 2 días en completarse. La “causa raíz” de la diferencia en los tiempos de entrega puede ser simplemente la carga de trabajo y las prioridades de los ingenieros que se asignaron para corregir las fallas en el proceso de aprovisionamiento. A los usuarios de autoservicio no les importa eso. Todo lo que ven es que la misma solicitud de TI tardó entre 10 minutos y 2 días en completarse.

Las operaciones de TI deben tener la instrucción clara de brindar una experiencia de usuario predecible y homogénea. El trabajo se debe priorizar de acuerdo con los niveles de servicio del cliente y no las prioridades individuales de los silos de tecnología. Cuando los compromisos de servicio se encuentran fuera de los límites, las operaciones de TI deben enfocarse en la restauración del servicio como prioridad principal.

Cuando se implementan infraestructuras y servicios nuevos, como máquinas virtuales, deben incluir todas las políticas de TI necesarias para administrarlos. Esto incluye arrendamientos de VM o políticas predeterminadas de gestión de cambios basados en el entorno en donde se aprovisiona la VM. En ocasiones, los elementos del catálogo de servicios tendrán un atributo de “administrado” o “no administrado” que se asocia con la estructura de costos. Los servicios administrados incluyen un compromiso de servicio de TI, junto con un mayor costo por este compromiso. Los costos y el nivel de gestión deben estar balanceados entre sí a fin de satisfacer las expectativas del cliente. Los servicios no administrados pueden tener un costo de suscripción más bajo, pero, a diferencia de los servicios administrados, no incluyen un compromiso de servicio adicional al compromiso que TI puede incluir en el precio base del servicio.

Asimismo, la necesidad de configurar cambios administrados y sistemas automatizados siempre está presente en una infraestructura ágil de TI. TI necesita comprender cómo realizar cambios sin interrumpir los servicios.

Gestión de servicios de TI

Admita los servicios del catálogo de servicios utilizando los procesos de práctica recomendada. Casi no hace falta mencionarlo. Sin embargo, los proyectos de aprovisionamiento de la nube que se crean en un silo separado de los procesos de TI suelen enfocarse más en el cumplimiento técnico de las solicitudes que en el modo de cuidar a los clientes. No olvide que el concepto de expansión virtual que discutimos anteriormente es una consecuencia de una mala gestión de recursos de la nube.

En muchos casos, el rol de TI se ha devaluado mucho. Los socios empresariales han optado por contratar directamente proveedores de servicios externos en lugar de negociar con sus socios heredados de TI. No obstante, esto puede ser apenas un síntoma de un problema más amplio. Los servicios de la nube son muy parecidos a las máquinas virtuales. Por lo general, son fáciles de aprovisionar pero conllevan una demanda de gestión que, si se suma en toda la empresa, puede transformarse en una demanda significativa rápidamente.

Trate al catálogo de servicios como una experiencia de compra comercial en la web. Utilice los informes para comprender qué productos piden los clientes y el rendimiento de automatización que obtienen con ellos. Haga un estudio preventivo del consumo de los servicios que se ofrecen en el catálogo y realice los ajustes necesarios para optimizar el uso e impulsar la satisfacción del cliente.

El motivo por el cual se recopilan las métricas y la aceptación de estas medidas por parte de la empresa son aún más importantes que ofrecer una lista de métricas completa.

CMDB

CMDB es un componente fundamental del proceso de gestión de configuraciones de ITIL. También es un componente clave del sistema único de registros de las interacciones del cliente con TI. Debe incluir la información necesaria para administrar y gestionar de manera operativa estos servicios, entre ellos:

- La naturaleza de los servicios y las condiciones de uso;
- El costo de los servicios para TI;
- El costo de los servicios para los clientes de TI;
- Qué clientes son elegibles para solicitar servicios específicos de TI;
- Cómo se brindan los servicios y quién brinda el soporte;
- Las instancias de solicitudes de los servicios y sus estados;
- Información acerca del estado de servicios persistentes (como las VM), para qué se utilizan y cuándo se retirarán;
- La configuración de los elementos de la infraestructura que admiten el servicio.

Sin una CMDB, TI debe constantemente mantener registros (como hojas de cálculo) y manipular datos en sistemas dispares con el fin de brindar los servicios. La generación de informes se convierte en un esfuerzo masivo por integrar datos dispersos. Asimismo, sin una definición homogénea de los servicios que admite TI, hay pocas posibilidades de implementar la automatización. El vínculo lógico de los servicios en el catálogo de servicios y los componentes de CMDB proporciona a la automatización la guía necesaria para aprovechar por completo el valor de los procesos de ITIL.

Métricas de éxito

El aprovisionamiento de la nube pública y privada impulsado por la automatización enriquece los datos disponibles para el uso en informes de construcción. Estos datos, fundamentalmente las métricas de uso, pueden impulsar diversos modelos de pago que se utilizan para medir los servicios y responsabilizarse por ellos. A su vez, esto puede utilizarse para crear modelos y planes de precios diferentes. Recorra a CMDB para alojar estos datos y proporcionar un contexto para los servicios que brinda TI y el modo en que los clientes los consumen.

La siguiente lista de métricas no es exhaustiva. El motivo por el cual se recopilan las métricas y la aceptación de estas medidas por parte de la empresa son aún más importantes que ofrecer una lista de métricas completa. TI tiene mala reputación por realizar toda clase de mediciones para su propio consumo, que tienen poco valor (y mucho menos significado) para un socio de la empresa interesado en el valor empresarial.

Categoría	Métrica
Agilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo desde la recepción de una solicitud hasta la entrega de un recurso • Porcentaje de elementos de catálogos cuyo cumplimiento requiere intervención manual
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de recursos con arrendamientos asignados • Cantidad de recursos asociados con cumplimiento automatizado • Cantidad de elementos de catálogo diferentes que se alojan en una infraestructura virtual compartida
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo desde la recepción de una solicitud hasta la reconfiguración de un recurso virtual
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de solicitudes enviadas para cumplimiento mediante automatización que requieren intervención humana • Porcentaje de solicitudes enviadas que se completaron correctamente sin incidentes • Tiempo promedio de reparación de incidentes que afecta la entrega de elementos del catálogo

Realice compromisos y demuestre de manera preventiva la responsabilidad a través del uso de informes impulsados por métricas de procesos clave. Si la generación de informes se implementa de manera adecuada, será un excelente modo de lograr familiarizarse con el cliente. Debe comprender cuáles métricas, que reflejan la agilidad, la eficiencia, la flexibilidad y la confiabilidad de los servicios de TI, valoran más los clientes. Añada métricas y categorías, según sea necesario, para crear un circuito de comentarios de clientes a fin de lograr una alineación y fomentar la familiaridad con el cliente. Los informes se deben relacionar de forma directa con los procesos operativos y de gestión.

Analice estos datos de manera crítica. ¿Por qué recopila determinada métrica? ¿Cómo se evalúa la métrica? ¿Se puede automatizar la recopilación? ¿Se puede formalizar una métrica determinada en un acuerdo de nivel de servicio? ¿Qué hacemos cuando los valores no cumplen con las expectativas? ¿Qué hacemos cuando los resultados superan las expectativas? ¿Cómo se asignan las métricas que recopilamos en los procesos de soporte? ¿Hay indicadores de riesgo clave (KRI) o indicadores de control clave (KCI) asociados con una o más métricas?

¿Y qué sucede con las métricas denominadas intangibles o indirectas, que son difíciles o imposibles de medir? Reconozca su existencia. Incluso si no pueden medirse, es importante documentar qué son estas métricas y consensuar que son intangibles. Establezca un entendimiento claro del motivo por el cual no se evalúan. Incluso si los únicos datos que se pueden recopilar para estas métricas son anecdóticos, la recopilación de estos datos tiene valor. Desafíe a sus equipos a encontrar maneras de identificar medios para medirlas. ¿Quién sabe? Es posible que al trabajar con los clientes se descubran oportunidades que de otro modo no se hubieran explorado.



www.servicenow.com

© 2013 ServiceNow, Inc. Todos los derechos reservados.

ServiceNow cree que la información que contiene esta publicación es precisa a partir de la fecha en que se publica. Esta publicación podría incluir imprecisiones técnicas o errores tipográficos. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. La información aquí incluida está sujeta a cambios periódicos, que se incorporarán en nuevas ediciones de la publicación. ServiceNow puede realizar mejoras o cambios en los productos o programas que se describen en esta publicación, en cualquier momento. Se prohíbe la reproducción de esta publicación sin autorización previa por escrito. La información en esta publicación se ofrece "tal cual". ServiceNow no realiza representaciones ni garantías de ningún tipo con respecto a la información de esta publicación y específicamente de avisos legales que implican garantías de comerciabilidad o idoneidad para un propósito en particular.

ServiceNow es una marca comercial de ServiceNow, Inc. Todas las otras marcas y nombres de productos son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de sus dueños respectivos.

