

## Perseguir la excelencia operativa en IT

*De qué manera puede un entorno operativo orientado al servicio de IT ayudar a acelerar los negocios y la alineación de IT*



<b>Contenido</b>	<b>Introducción</b>
<b>2</b> <i>Introducción</i>	
<b>3</b> <i>Esforzarse por lograr la excelencia operativa</i>	
<b>4</b> <i>Desarrollo de una arquitectura empresarial como un fundamento para la excelencia operativa</i>	<p>La atención persistente sobre la alineación de las operaciones de IT con los objetivos empresariales se ha convertido en un mantra para los CIOs de virtualmente todas las industrias. Pero realmente el logro de dicha alineación puede ser una propuesta desafiante — especialmente porque a los CIOs también se les pide que ayuden a la empresa a innovar al tiempo de reducir los costos de las operaciones diarias. De hecho, en un estudio mundial de IBM sobre los CEOs, el 78 por ciento indicó que creía que integrar la empresa y la tecnología era fundamental para conducir a la innovación. Como resultado, se espera que los CIOs de la actualidad:</p>
<b>6</b> <i>Un enfoque orientado al servicio para el entorno operativo de IT</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduzcan a la excelencia operativa—volviéndose más receptivos con respecto a las necesidades de la empresa, aumentando la eficiencia de IT en el soporte de los procesos empresariales, y mejorando el control y la administración de los riesgos</li></ul>
<b>8</b> <i>Un enfoque modular de soporte a las necesidades empresariales en evolución</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceleren el crecimiento—ayudando a brindar nuevos productos, servicios y procesos y a dar soporte a los nuevos modelos empresariales, con la meta de obtener alguna forma de ventaja competitiva exclusiva</li></ul>
<b>11</b> <i>Satisfacer las necesidades empresariales al tiempo de controlar los costos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimicen las inversiones—administrando los recursos más eficientemente, para ayudar a cambiar los costos de simplemente mantener el negocio a conducir a la innovación en los modelos, productos y procesos empresariales</li></ul>
<b>12</b> <i>Asegurar la calidad del servicio</i>	
<b>14</b> <i>Conclusión</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hagan de IT un agente de cambios—utilizando las nuevas tecnologías para darles soporte a las estrategias empresariales alternativas que apalancan los recursos mundiales a fin de obtener la máxima eficiencia, ayudando a patrocinar las nuevas inversiones empresariales</li><li>• Muestren un compromiso al nivel corporativo para ser social y ambientalmente responsables—a través de poner énfasis en el uso más eficiente de la energía</li><li>• Aseguren que IT y el entorno de aplicaciones sean seguros y cumplan con los requisitos reglamentarios</li></ul>

---

### Aspectos Destacados

---

***La meta es permitir una ventaja competitiva mientras también se reducen los costos operativos y los riesgos. Los CIOs están calificados para proveer una infraestructura tecnológica flexible, actualizar los sistemas legacy, prevenir las brechas de seguridad y lograr la resiliencia empresarial entre sus objetivos principales.***

Operativamente, los CIOs necesitarán establecer un conjunto de prioridades nuevas para administrar IT, y para optimizar e integrar una larga lista de tecnologías si piensan triunfar. La meta es permitir una ventaja competitiva, al tiempo de reducir los costos y los riesgos operativos—lo que significa que los CIOs deberán regir una operación de IT dinámica, sólida, receptiva y disponible que sea segura, que cumpla con las reglamentaciones y que sea eficiente en cuanto a los costos.

#### **Esforzarse por lograr la excelencia operativa**

Desde el punto de vista de las mejores prácticas, estamos hablando de lograr la excelencia operativa en IT. Y eso lleva a la implementación de una arquitectura empresarial bien estructurada—un enfoque que reconozca la necesidad de alinear a IT con las necesidades empresariales, en lugar de intentar alienar a la empresa con las necesidades de IT. Significa darles soporte a las necesidades empresariales con los niveles apropiados de los recursos de IT, el control y la administración de los riesgos. Eso normalmente requiere el desarrollo y la administración de una infraestructura tecnológica flexible, una mejora en la calidad de la prestación de los servicios, y la prevención de las brechas en la seguridad y las interrupciones en los negocios. Cuando se les preguntó a los CIOs en una encuesta realizada en el año 2007 sobre el desarrollo de una organización de IT ideal, con mayor frecuencia respondieron que buscaban brindar sistemas más flexibles y ágiles, y actualizar los sistemas legacy para eliminar los defectos en la seguridad<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, la tendencia continua hacia la globalización económica ha desafiado a las organizaciones de IT a brindar servicios en un entorno globalmente distribuido—a través de las distintas culturas y de las múltiples zonas horarias. Y a medida que la noche transcurre en el mundo, encuentra a innumerables cantidades de ejecutivos empresariales y de IT despiertos, preocupándose por mantener las operaciones 24/7 y una avalancha de problemas referentes al cumplimiento. ¿Qué puede ayudarlos a dormir mejor?

---

**Aspectos Destacados**

---

La excelencia operativa en IT puede allanar el camino para alinear las capacidades de IT con los objetivos empresariales—y, a su vez, brindar un mayor beneficio de IT:

- Reduciendo la complejidad —a través de la estandarización y la consolidación, reduciendo así los costos operativos, liberando los dólares del presupuesto de IT que serán gastados en las nuevas capacidades
- Desarrollando las capacidades compartidas de los servicios —acelerando el despliegue de las nuevas capacidades al tiempo de administrar los costos y reducir la complejidad
- Creando un entorno de IT dinámico y receptivo —accelerating deployment of new capabilities while managing costs and reducing complexity
- Incrementando el uso de los recursos —y mejorando la disponibilidad de las aplicaciones
- Automatizando los procesos manuales —para reducir los costos operativos y minimizar los errores operativos
- Reduciendo el tiempo de inactividad y mejorando los informes de auditoría —para ayudar a reducir los riesgos asociados y mitigar las interrupciones que sufren las empresas

***Las compañías con un “CIO estratégico” usan mucho más IT para innovar nuevos productos y servicios y compartir la tecnología más eficientemente en la empresa.***

De hecho, el Center for CIO Leadership recientemente informó que las compañías con un “CIO estratégico” utilizan IT mucho más para innovar nuevos productos y servicios, y compartir la tecnología más eficientemente en la empresa<sup>3</sup>.

**Desarrollo de una arquitectura empresarial como un fundamento para la excelencia operativa**

Muchos CIOs tienen dificultades con las preguntas acerca de cuándo—y cómo—comenzar el proceso de trabajar en pos de la excelencia operativa en IT. Mientras tanto, muchos expertos concuerdan en que la mejor forma de comenzar es desarrollando una arquitectura empresarial. En términos más sencillos, una arquitectura empresarial es “un anteproyecto conceptual que define la estructura y la operación de una organización”. La intención de una arquitectura empresarial es determinar de qué manera una organización puede lograr más eficientemente sus objetivos actuales y futuros<sup>4</sup>.

---

### Aspectos Destacados

---

***Si la estrategia empresarial de una compañía está unida a mejorar la eficiencia del servicio a los clientes, su arquitectura empresarial deberá proveer una base que apoye la mejora en la eficiencia del servicio a los clientes.***

De acuerdo con el consultor sobre comunicaciones para la transformación empresarial, S.E.Slack, “Lo que es interesante acerca de la arquitectura empresarial es que, mientras obviamente debe relacionarse con los sistemas de información, el énfasis está puesto realmente mucho más cerca de las técnicas de optimización empresarial<sup>5</sup>”. La línea de base: Una arquitectura empresarial debe ser diseñada para darles soporte a las estrategias empresariales específicas de la organización. Entonces si la estrategia empresarial de una compañía está unida a mejorar la eficiencia del servicio a los clientes, su arquitectura empresarial deberá proveer la base para una estrategia de IT que apoye la mejora en la eficiencia del servicio a los clientes. Para resumir, es importante comprender exactamente lo que usted está tratando de lograr antes de comenzar a seleccionar las tecnologías de automatización, ya que ésta puede hacer que tanto lo bueno como lo malo ocurra más rápidamente.

Más allá de esos amplios parámetros, una arquitectura empresarial puede ayudar a un CIO a:

- Definir un conjunto de sistemas y procesos interactivos que sean reutilizables, confiables, flexibles, escalables y seguros—y que les brinden soporte a los procesos y servicios empresariales
- Crear un conjunto de anteproyectos para agregar una nueva infraestructura y nuevos sistemas—y para maximizar el valor de los sistemas actuales
- Acelerar la entrega de las soluciones para la empresa y las nuevas soluciones empresariales para los clientes
- Reducir el costo de las operaciones empresariales haciendo que los procesos empresariales sean más eficientes, al tiempo de optimizar también los costos de adquisición, soporte, mantenimiento y capacitación, y apalancar la reutilización de los recursos de IT
- Apalancar el conocimiento de la empresa a través de la consolidación y la optimización de los procesos, los datos, las funciones empresariales y otros recursos

Pero mientras que es fácil ver que el desarrollo de una arquitectura empresarial puede ser un primer paso sólido hacia el logro de la excelencia operativa de IT, es importante reconocer que todos los enfoques hacia dicha arquitectura empresarial no son iguales

---

**Aspectos Destacados**

---

***Un enfoque establece una arquitectura empresarial que apalanca los principios orientados a los servicios y les brinda a las empresas la flexibilidad, la receptividad y la eficiencia que necesitan para triunfar.***

Un enfoque, basado en el concepto de crear un entorno operativo de IT altamente estructurado y orientado al servicio establece una arquitectura empresarial que apalanca los principios orientados a los servicios. Les ofrece a los CIOs un anteproyecto para una nueva clase de infraestructura de IT que les brinde a las empresas la flexibilidad, la receptividad y la eficiencia que necesiten para triunfar. Y también puede ayudar a las empresas a agilizar el tiempo para el lograr el valor, reducir los costos, definir y administrar los grandes proyectos más fácilmente y transformar la infraestructura corporativa de IT en un poderoso instrumento que conduzca a los objetivos empresariales de una organización.

**Un enfoque orientado al servicio para el entorno operativo de IT**

El modelo que IBM recomienda para este tipo de entorno operativo de IT reside en la base para establecer una arquitectura empresarial. Al emplear los conjuntos de servicios interactivos bien definidos, el modelo prescribe y ubica los tipos de funciones y capacidades necesarias para que las organizaciones les den soporte eficientemente a sus objetivos empresariales. La creación de este entorno operativo de IT reside en el concepto de la orientación de los servicios para asegurar la cobertura de todas las funciones de IT. Los componentes resultantes, muchos de los cuales son generalmente definidos como servicios, son una combinación de las capacidades (hardware, software y experiencia técnica) que puede ser fácil y rápidamente ensamblada para crear las soluciones que les provean a las empresas la flexibilidad, la receptividad y la eficiencia que necesiten para adaptarse velozmente a las cambiantes demandas (Figura 1).

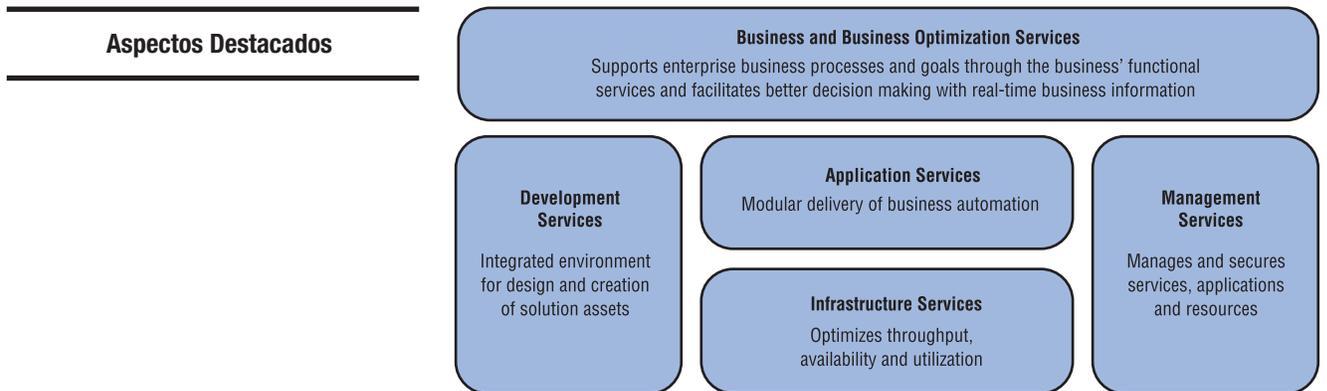


Figura 1. Un entorno operativo de IT orientado a los servicios brinda una plataforma estructurada para definir los conjuntos de servicios que pueden ser ensamblados, y vueltos a ensamblar, de formas múltiples, para dar soporte a los procesos empresariales en la compañía.

**Con un enfoque orientado a los servicios, los componentes estandarizados y reutilizables pueden ser ensamblados en soluciones complejas en soporte de los proyectos complejos.**

Como resultado, un entorno operativo de IT orientado a los servicios posibilita el ensamblado de soluciones complejas en soporte de los proyectos complejos, todo basado en un alcance funcional descrito consistentemente que aproveche los componentes estandarizados y reutilizables con las interfaces y las interacciones bien definidas. Más aún, el enfoque del entorno operativo de IT hacia una arquitectura empresarial permite que las operaciones de IT de una organización sean modeladas con los mismos principios de guía que sus operaciones empresariales generales.

Por ejemplo, con frecuencia es extremadamente difícil unir las brechas entre los requisitos empresariales y los de la infraestructura de IT al desarrollar las complejas aplicaciones distribuidas. El problema fundamental asociado con el diseño y la implementación de una infraestructura alineada empresarial parte del hecho de que los requisitos empresariales no se convierten directamente en una infraestructura. Generalmente el proceso requiere una conversión cuidadosa de pasos múltiples, a la arquitectura adecuada con los bloques de construcción estandarizados. Pero el enfoque metodológico conciso es que la marca de la arquitectura de una empresa facilita mucho la administración exitosa de dicha complejidad.

---

**Aspectos Destacados**

---

***El entorno operativo de IT lleva al enfoque orientado a los servicios un paso más cerca de unir las diferentes unidades organizativas de responsabilidad entre la empresa, las aplicaciones y la infraestructura.***

En un esfuerzo por administrar eficientemente en costos la complejidad en constante aumento del entorno empresarial actual, gran parte de la comunidad de IT ha adoptado un enfoque orientado a los servicios para desarrollar las soluciones que definan y brinden los componentes de servicio reutilizables. Esos bien definidos componentes de servicio, los que son interoperables porque están basados en un conjunto común de definiciones de interfaz, pueden ser combinados de varias maneras para crear nuevas soluciones, siempre que todas cumplan con los requisitos de una arquitectura cuidadosamente estructurada. Al concentrarse en la provisión de una estructura sólida para darle soporte a esa flexibilidad, el entorno operativo de IT lleva al enfoque orientado a los servicios un paso más cerca de unir las diferentes unidades organizativas de responsabilidad entre la empresa, las aplicaciones y la infraestructura. Y como resultado, está posicionado para triunfar en la unión de las brechas entre los requisitos empresariales y los de la infraestructura de IT, en donde otros enfoques han fracasado.

**Un enfoque modular da soporte a las necesidades empresariales en evolución**

Con sus componentes modulares, este enfoque orientado a los servicios para un entorno operativo de IT puede ser implementado gradualmente, a medida que las necesidades y la tecnología de una compañía evolucionen. Pero a corto plazo puede comenzar a ayudar a las empresas a agilizar el tiempo para lograr el valor, reducir los costos y descubrir nuevas oportunidades. Y a largo plazo puede ayudar a transformar las infraestructuras corporativas de IT en instrumentos poderosos y flexibles que conduzcan a los objetivos empresariales de una organización. Al utilizar este modelo, las compañías pueden crear una infraestructura que reduzca su costo total de propiedad, al tiempo de maximizar el valor de las inversiones existentes de IT. Les otorga a las organizaciones una oportunidad de mejorar sus sistemas sin tener que “desechar y reemplazar” el hardware o el software ayudando a ahorrar dinero y a minimizar la interrupción, y posibilitando el cambio de su infraestructura tan rápidamente y con tanta frecuencia como lo dicten las necesidades empresariales.

---

### Aspectos Destacados

---

***Un entorno operativo de IT orientado a los servicios puede ayudar a las compañías a abordar tanto los problemas concernientes al cumplimiento reglamentario como los problemas de seguridad en una manera más sencilla y eficiente en costos.***

Un entorno operativo de IT orientado a los servicios puede ayudar a las compañías a lidiar con los requisitos de cumplimiento y seguridad de los datos en continuo aumento a fin de asegurar que los riesgos sean estratégicamente administrados a todos los niveles, gracias a un proceso definido de control de la arquitectura empresarial y a un marco de posicionamiento estructurado. La amplia visión completa de las necesidades de una organización y del proyecto que es proporcionada por una arquitectura empresarial puede ofrecer una percepción exclusiva necesaria para identificar las potenciales debilidades de la seguridad y los problemas con el cumplimiento.

Por ejemplo, a medida que la demanda de información continúe aumentando en la empresa, es lógico que muchas más aplicaciones que utilizan los servicios comunes de información terminen por ser expuestas ante comunidades de usuarios más grandes. En consecuencia, con frecuencia recae sobre los desarrolladores de las arquitecturas la tarea de identificar las potenciales exposiciones de la seguridad. Pero sin una arquitectura bien documentada que se base en los fundamentos de una empresa, puede volverse casi imposible rastrear los datos por toda la infraestructura y establecer efectivamente los medios necesarios de autenticación y protección, tales como los firewalls y los sistemas de conexión única.

Considere la situación difícil de una empresa de administración financiera mundial que maneja grandes volúmenes de información sensible y personal. La compañía necesita mantener los niveles de seguridad en todas las fronteras y en todos los departamentos, pero proveer el personal apropiado con acceso a dicha información es un prerequisite crítico para que la empresa siga funcionando. Aun así, a medida que la compañía cambia y crece, también lo hace el riesgo del acceso no autorizado a los datos sensibles.

Una arquitectura empresarial, soportada por un entorno operativo de IT orientado a los servicios haría posible que la compañía evitara los potenciales riesgos de la seguridad en una manera eficiente en costos.

---

**Aspectos Destacados**

---

***Este enfoque puede ayudar a los CIOs a permitir una mayor innovación y a entregar el valor empresarial de IT ajustando la alineación de las inversiones de IT con las metas empresariales.***

Al mismo tiempo, este enfoque altamente estructurado puede ayudar a los CIOs a permitir una mayor innovación y a brindar un valor empresarial de IT ajustando la alineación de las inversiones de IT con las metas empresariales, y reduciendo los riesgos y los costos de operar una empresa segura y sólida, a través de la aplicación efectiva del control de IT.

**Crear un entorno de IT estable, dinámico, flexible y eficiente**

Los CIOs exitosos saben que es su tarea proveer los servicios confiables de IT de forma que contengan los costos y maximicen sus inversiones existentes. Al mismo tiempo, deben perfeccionar y asegurar las operaciones de IT en la empresa, para proveer la flexibilidad y la receptividad necesarias a fin de lograr los objetivos empresariales. Las soluciones de avanzada, tales como la virtualización, la consolidación, la administración de la performance de las aplicaciones y la tercerización de IT pueden jugar un papel clave en el logro del control de los costos, mayores retornos sobre las inversiones e innovación técnica. Por ejemplo, la virtualización puede ofrecer un importante costo total del beneficio de propiedad. Pero el implementarla más ampliamente en la infraestructura de IT, en los elementos de los servidores, del almacenamiento, de las redes y de las estaciones de trabajo, puede también brindar importantes beneficios adicionales en las áreas concernientes a la disponibilidad, la resiliencia empresarial y a un mayor acceso a la información. La eficiencia energética en el centro de datos, como otro ejemplo, se está volviendo cada vez más importante a todos los niveles de la gerencia superior, con las juntas directivas y los accionistas. Una amplia solución que comprenda la infraestructura del centro de datos, incluyendo el aire acondicionado y el suministro ininterrumpible de energía, es crítica para el desarrollo de un centro de datos “ecológico”, como lo es también la colaboración con los gobiernos y los servicios públicos que proveen importantes incentivos para la eficiencia energética. Es un enfoque que puede tanto ahorrar dinero como demostrar la responsabilidad social de una compañía.

---

**Aspectos Destacados**

---

***Un entorno operativo de IT orientado a los servicios puede ayudar a producir mejoras continuas en el ROI, control de los costos e innovación técnica.***

**Satisfacer las necesidades empresariales al tiempo de controlar los costos**

IT siempre enfrenta el desafío de las infraestructuras cada vez más complejas, las realineaciones empresariales, las nuevas tecnologías y los mandatos concernientes al cumplimiento reglamentario. Una empresa típica podría emplear más de 1.000 servicios empresariales, incluyendo la consulta en línea de los clientes sobre las cuentas, las órdenes, el envío, la recepción y la autorización crediticia, todo ejecutándose en una compleja infraestructura con un entorno de fuentes múltiples que es marcado por muchos silos tecnológicos, de procesos y organizativos. Estos silos normalmente inhiben la receptividad, la disponibilidad y la innovación.

Un entorno operativo de IT orientado a los servicios pueden ayudar a producir mejoras continuas en el ROI, control de costos e innovación tecnológica porque sus “bloques de construcción” interoperables residen en la base requerida para las comunicaciones abiertas entre la empresa e IT, lo que es la clave para mejorar la infraestructura de IT y de las aplicaciones eficiente y efectivamente, y para mejorar el diseño y el despliegue de las soluciones para la infraestructura. (Figura2)

Por ejemplo, el establecer los estándares comunes ya sea en los proyectos de consolidación de la infraestructura o de las aplicaciones puede reducir los costos operativos y de capital, especialmente cuando esto está acompañado de la identificación de los estándares abiertos que pueden ser utilizados para las soluciones empresariales múltiples. Y en tales situaciones, un entorno operativo de IT orientado a los servicios puede proveer una base exclusiva para virtualmente todas las soluciones en una empresa.

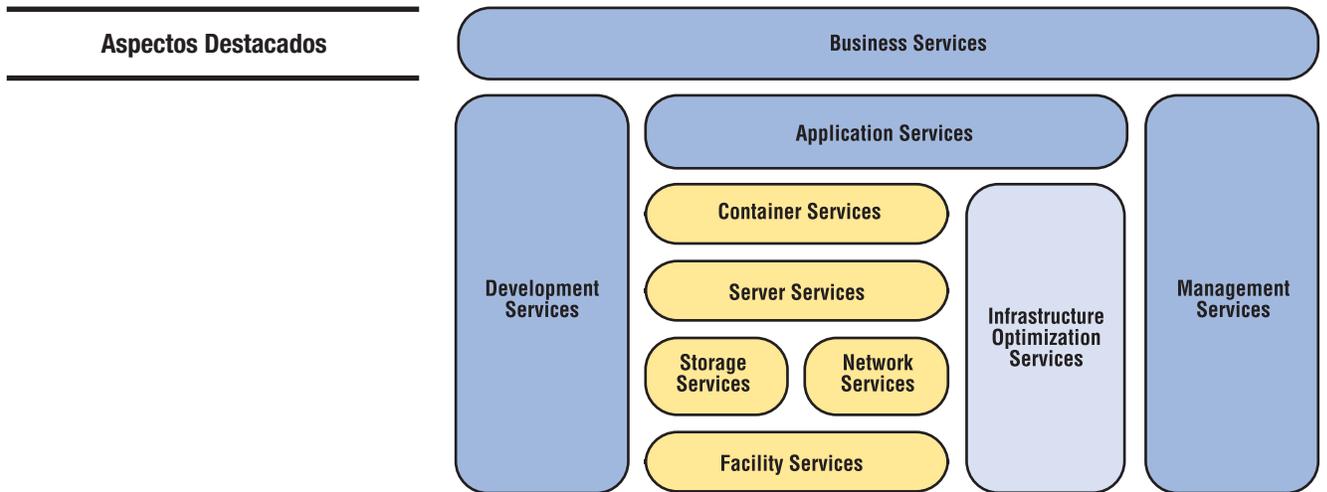


Figura 2. Los “bloques de construcción” interoperables que forman un entorno operativo de IT orientado a los servicios pueden ayudar a mejorar la eficiencia y la efectividad de la infraestructura de IT y de las aplicaciones, y agilizar el despliegue del diseño de las soluciones para la infraestructura.

Más aún, dado que las operaciones de IT pueden ser intensivas en cuanto a la mano de obra y ser propensas a cometer errores, los CIOs con frecuencia terminan por tener que cambiar los gastos de IT del desarrollo y de la innovación a las operaciones. En muchos entornos de IT, más del 70 por ciento del presupuesto total de IT puede ser consumido por el mantenimiento del entorno actual. A fin de ayudar a derribar los silos tecnológicos, de procesos y operativos, y crear un entorno más flexible y receptivo, muchas compañías en la actualidad están adoptando la administración automatizada de los servicios como un requisito para realizar los negocios.

***Las iniciativas de control pueden ser rápidamente soportadas en un entorno operativo de IT adecuadamente construido, ayudando a los CIOs a abordar los requisitos de calidad de servicio.***

#### **Asegurar la calidad del servicio**

Dado que implementar la administración de los servicios con frecuencia obliga a un cambio en la forma en la que el personal trabaja, como consecuencia pueden presentarse importantes desafíos técnicos y organizativos. Para integrar el personal, los procesos, la tecnología y la información necesarios para lograr las metas de la empresa debe haber un control efectivo, lo que facilita la toma efectiva de decisiones. Es muy importante que una estructura de control orientada a los servicios pueda ayudar a asegurar que las decisiones de IT sean consistentes con la visión empresarial, y que IT le brinde el máximo valor a la empresa.ay

---

**Aspectos Destacados**

---

Un entorno operativo de IT adecuadamente construido puede dar soporte a las iniciativas de control ayudando a definir los roles y las responsabilidades a medida que se relacionan con las funciones específicas, y a crear una cadena de escalamiento para resolver los problemas/las controversias, al tiempo de automatizar y perfeccionar los procesos empresariales y de IT. Al mismo tiempo, pueden ayudar a la gerencia senior a identificar y anticiparse a los escenarios críticos de “y qué sucedería si...”, y a responder a las oportunidades empresariales con mayor rapidez. Por ejemplo, a fin de ayudar a administrar los desafíos de hacer funcionar una empresa mundial las 24 horas del día, los 7 días de la semana, un gran sitio de remate en línea ha implementado una solución integrada para la administración de los servicios empresariales que automatice el monitoreo del entorno operativo, identifique los problemas que podrían causar problemas técnicos y apalanque las capacidades autónomas y de auto reparación para recuperarse automáticamente de los problemas con los servicios. La solución también le permite al personal identificar los picos de interés por un ítem o categoría específico, y ajustar dinámicamente sus recursos de sistemas para dar soporte a un mayor uso. La compañía puede duplicar los cambios en su sitio de la Web rápida y consistentemente, de manera que los nuevos servicios y dispositivos estén disponibles más rápidamente.

***Al proveer el marco a fin de establecer una infraestructura para las políticas de seguridad, un entorno operativo orientado a los servicios les permite a las compañías abordar y resolver los problemas críticos de seguridad.***

**Salvaguardar los activos**

Los problemas de seguridad continúan generando mayores niveles de preocupación en las empresas mundiales, especialmente desde que IT juega un papel central en la protección de las marcas, protegiendo los datos y los activos, permitiéndole al usuario final tener acceso y facilidad de uso, y administrando las amenazas internas y externas. Al proveer el marco a fin de establecer una infraestructura para las políticas de seguridad, un entorno operativo orientado a los servicios les permite a las compañías abordar y resolver los problemas críticos de seguridad en el contexto de sus necesidades empresariales y de IT. (Figura 3)

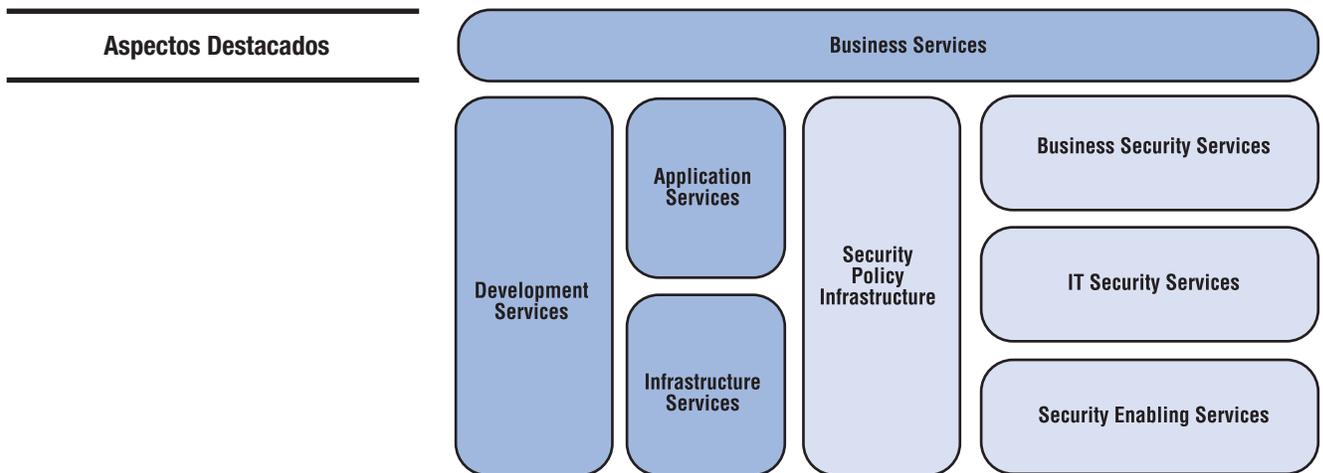


Figura 3. Un entorno operativo de IT orientado a los servicios puede ayudar a las compañías a abordar y resolver los problemas de seguridad sin perder de vista sus necesidades empresariales y de IT.

La infraestructura resultante para las políticas de seguridad podría incluir los servicios de seguridad empresarial para funciones tales como el cumplimiento y los informes, la protección de los datos y el control de la privacidad, la identidad y el acceso, y la administración confiable. Además, podría incluir los servicios de seguridad de IT en cuanto a la autenticación, la autorización, la confidencialidad y la auditoría, al tiempo que un conjunto de servicios propicios de seguridad sería diseñado para administrar y asegurar los recursos de los servicios.

### Conclusión

Cuando se trata de conducir a la innovación, es casi indudable que los CIOs continuarán jugando un papel cada vez más importante en la búsqueda de sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva en el mercado. De hecho, de acuerdo con Gartner, “El ochenta y tres por ciento de los [CIOs] predicen un importante cambio en sus empresas en los siguientes tres años, un cambio tal como la implementación de nuevos productos y la apertura a nuevos mercados. El éxito de estas iniciativas determinará los futuros roles y responsabilidades del CIO y de la organización de IT6”.

***El soporte de los nuevos productos, los nuevos mercados y otros cambios empresariales mantendrán al CIO en un importante rol para lograr el éxito de la organización”.***

---

**Aspectos Destacados**

---

***Los CIOs puede ayudar a facilitar una ventaja competitiva al tiempo de reducir los riesgos operativos, con una operación de IT dinámica, sólida, receptiva y disponible, que sea segura, que cumpla con las reglamentaciones y que sea eficiente en cuanto a los costos.***

Al adoptar los principios de la excelencia operativa en IT, los CIOs puede ayudar a facilitar una ventaja competitiva al tiempo de reducir los riesgos operativos, con una operación de IT dinámica, sólida, receptiva y disponible, que sea segura, que cumpla con las reglamentaciones y que sea eficiente en cuanto a los costos. Y mientras que la meta estratégica general pueda ser alinear IT con las necesidades empresariales, es posible que el éxito se logre más fácilmente para los CIOs que adopten un enfoque estructurado y orientado a los servicios a fin de conseguir la excelencia operativa de IT. El modelo orientado a los servicios para el entorno operativo de IT ofrece precisamente esa clase de enfoque. Permite que IT dé soporte eficientemente a los objetivos empresariales de la compañía modelando las operaciones de IT de la organización con los mismos principios guías que sus operaciones empresariales generales. Además, establece una arquitectura empresarial que apalanca el enfoque orientado a los servicios para el desarrollo y el despliegue de las aplicaciones, y les brinda a las empresas la flexibilidad, la receptividad y la eficiencia que necesitan para triunfar.

**Para obtener más información**

Para conocer más detalles sobre el desarrollo y la implementación de un entorno operativo de IT orientado a los servicios, y de la forma en la que IBM puede ayudar a su organización a alinear mejor las operaciones de IT con los objetivos empresariales, por favor póngase en contacto con su representante de comercialización IBM o con el Asociado de Negocios IBM, o visite el siguiente sitio de la Web:

[ibm.com/cio](http://ibm.com/cio)