

# Transformación del soporte de TI al usuario: acercando soluciones a los usuarios

*Aplicación de la estrategia “de derecha a izquierda” de IBM para acelerar la resolución, mejorar la experiencia del usuario y reducir costes*



## Contenido

- 2 Introducción
- 3 Comprender el impacto de la presión de los costes sobre el soporte al usuario
- 3 Presentación del enfoque “de derecha a izquierda” para el soporte de TI al usuario
- 5 Descubrir los seis componentes de la estrategia de derecha a izquierda
- 8 Percibir los beneficios de implantar la estrategia de derecha a izquierda
- 14 Evaluar el nivel de madurez de la estrategia
- 15 Lecciones: seis pasos recomendados a seguir
- 15 Destinar financiación de soporte a nuevas inversiones
- 16 Más información

## Introducción

El lugar de trabajo tal y como lo conocemos se está transformando rápidamente, al igual que las expectativas de los usuarios en relación con el soporte y los servicios de TI. Este cambio viene motivado por tendencias del sector como “traiga su propio dispositivo” (BYOD), la ubicuidad de los dispositivos móviles y los estilos de trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar. El sector de soporte de TI puede aplicar nuevas formas para atender a las aplicaciones a través del cloud, la virtualización y plataformas de movilidad a fin de reducir la complejidad de los puntos finales. Además, la proliferación de nuevas formas inteligentes de prestar servicios mediante búsquedas mejoradas, portales personalizados, mensajería instantánea, biométrica, automatización y analítica propician una experiencia del usuario superior a lo que estamos acostumbrados. Cada vez es más frecuente que los usuarios tengan dos o tres tipos de dispositivos y así pueden elegir el dispositivo más adecuado en función de la tarea a realizar. Todo ello plantea nuevas cuestiones en relación con el soporte, la seguridad, los costes y el volumen de datos, exigiendo mejores procesos y herramientas para ofrecer nuevas formas de

soporte. Los directivos de TI deben plantear nuevos métodos para mantener bajos los costes en el servicio de soporte sin perder calidad en el mismo. Para cumplir estos dos importantes requisitos, las organizaciones deberían marcarse un nuevo hito: una progresión continua dirigida a eliminar los puntos de fallo, lo que reduciría los requisitos de soporte y los costes de mano de obra, mejorando a su vez la satisfacción y la experiencia del usuario.

La estrategia “de derecha a izquierda” es un modelo probado para ayudar a los directivos de TI a planificar el enfoque y equilibrar los costes y la calidad. El objetivo consiste en redirigir de forma continua el soporte tradicional, basado en la costosa atención telefónica en el sitio, hacia un modelo más inteligente, el cual acerque más la resolución a la fuente, es decir, al usuario. La aplicación de la estrategia de derecha a izquierda reduce costes por usuario, además de mejorar la productividad, lo que se traduce en una mejor experiencia del usuario y un modelo de soporte más eficiente, evitando problemas con el tiempo.

En este documento se analizan en profundidad los componentes de la estrategia de derecha a izquierda a fin de ayudar a los líderes de TI a evaluar sus entornos de soporte y proporcionar los medios necesarios para materializar una mejora cuantitativa en la productividad y un ahorro en costes para sus organizaciones. Este análisis refleja los años de experiencia y el conocimiento de IBM en el ámbito del soporte al usuario, así como casi dos décadas de aplicación de la estrategia de derecha a izquierda con clientes de todo el mundo.

---

*El nuevo lugar de trabajo flexible requiere un nuevo enfoque del soporte al usuario, con el objetivo de reducir costes y mejorar el rendimiento del usuario.*

---

## Comprender el impacto de la presión de los costes sobre el soporte al usuario

El clima económico ejerce presión sobre las empresas, que se ven obligadas a reducir los costes de TI y del soporte de TI. Refrenar los costes de TI y del soporte al usuario siempre ha sido un quebradero de cabeza. De acuerdo con IDC, en 2017, la transferencia de inversiones en movilidad, servicios de cloud, big data y analítica y tecnologías sociales desde TI a la línea negocio implicará para un 60 por ciento de los CIO una reducción de costes de infraestructura y operaciones, para poder centrarse en el valor y la innovación de negocio.<sup>1</sup>

Los responsables del soporte al usuario afrontan un conjunto de difíciles retos para reducir costes y al mismo tiempo mejorar los niveles de servicio. La necesidad de aumentar la inversión se hace cada vez más evidente si se quiere estar al nivel de las exigencias del negocio y el puesto de trabajo, tales como:

- Proporcionar soporte remoto para un creciente rango de dispositivos no propiedad de la empresa, como smartphones y tablets con distintos entornos operativos
- Ofrecer soporte de TI continuo y coherente a un personal móvil y disperso geográficamente
- Incrementar la productividad de los empleados y mejorar la experiencia agilizando la resolución de problemas y evitando o eliminando incidentes
- Prestar servicio a los usuarios a través de distintos tipos de canales, en función de su estilo de trabajo, madurez de TI y experiencia
- Pilotar nuevas tecnologías y herramientas para lograr una mejora continua.

Para algunos gestores de TI, la realidad de los presupuestos ajustados ha supuesto una restricción de sus opciones de:

- Limitar el despliegue de nuevas aplicaciones o tecnologías para impedir que se amplíen los requisitos de soporte
- Limitar las opciones de BYOD o restringirlas por completo
- Negociar la calidad del servicio por coste con soporte remoto completo.

Las organizaciones de soporte de TI deben dejar atrás los típicos mecanismos de reducción de costes, como el arbitraje de mano de obra, que se ha explotado más allá de la curva de valor, y considerar cambios transformacionales en el modo de ofrecer soporte.

---

*Las organizaciones de soporte de TI deben cambiar el enfoque tradicional de la gestión de costes hacia un nuevo método transformacional de soporte al usuario.*

---

## Presentación del enfoque “de derecha a izquierda” para el soporte de TI al usuario

El objetivo de la estrategia de derecha a izquierda se centra en reducir o evitar incidentes y problemas y acelerar los tiempos de resolución para mejorar la productividad del usuario y reducir a su vez los costes de soporte. Esto se logra aplicando procesos y herramientas inteligentes, renovando la arquitectura para elaborar modelos de entrega de aplicaciones y aplicando analítica para obtener información inteligente. Considera todo el espectro de soporte de TI como un todo integrado para planificar transiciones entre sistemas de resolución. En ocasiones, puede derivar en un incremento de costes involuntario en aquellas áreas o vacíos no optimizados.

Entre los beneficios cuantificables de implementar este enfoque se incluyen:

- Una mejora de hasta el 10 % en la productividad de los empleados gracias a la reducción del número y duración de incidentes y la necesidad de visitas presenciales
- Un impacto en el coste de mano de obra de entre un 10 y un 40 % reduciendo el número de llamadas al primer nivel de atención al usuario y, consecuentemente, el número de llamadas escaladas al segundo y tercer nivel de soporte
- Una reducción de los costes de incidentes y de paradas asociadas de hasta un 10 % mediante la adopción de un método basado en la prevención que elimina incidentes

- Transferencia de hasta un 15 % o más de las llamadas a canales de autoayuda, cuadruplicando el uso de canales de autoayuda, en comparación con los enfoques tradicionales
- Un incremento hasta cinco veces mayor en el uso de la asistencia remota, reduciendo el número de costosas visitas presenciales.

La figura 1 muestra cómo al cambiar la resolución de solicitudes de soporte del laborioso y costoso enfoque en la parte derecha (por ejemplo, resolución presencial) por un modelo preventivo automatizado más rentable en la parte izquierda (resolución de problemas automatizada, virtualizada y que capacita al usuario), se pueden lograr las reducciones de costes deseadas y a su vez mejorar la experiencia del usuario.

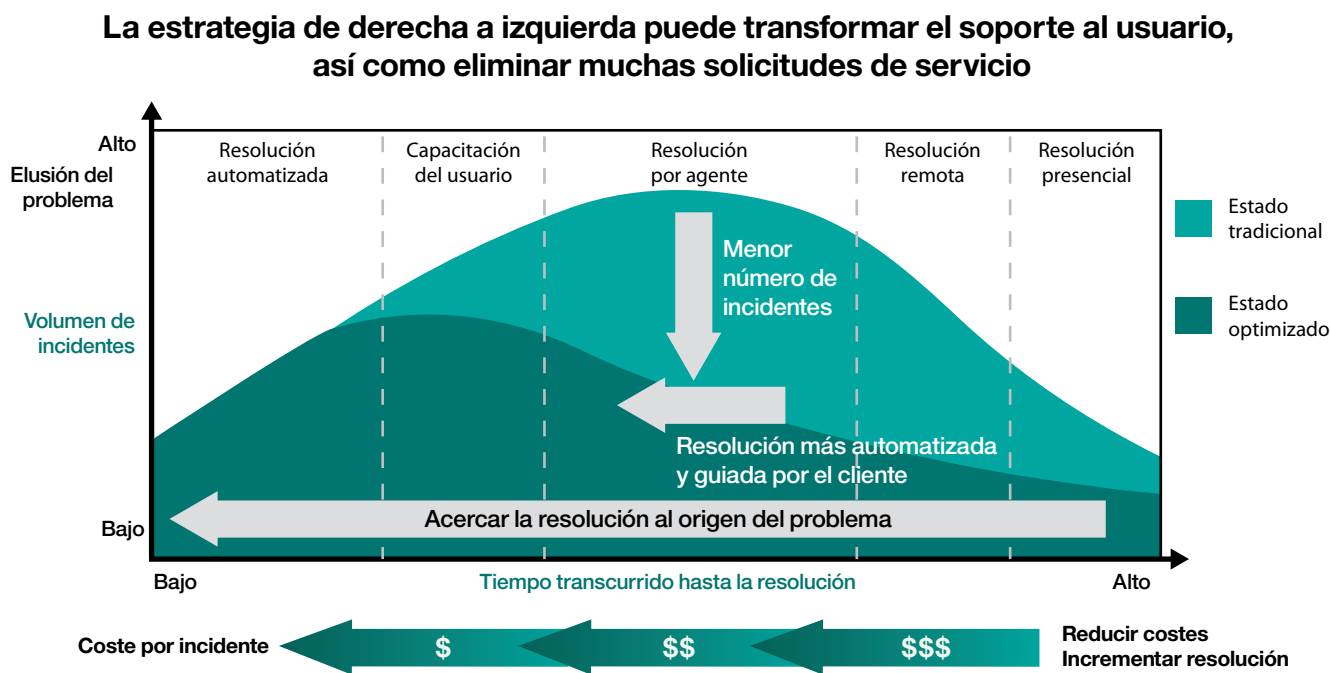


Figura 1. La estrategia de derecha a izquierda de IBM utiliza un modelo virtualizado y automatizado de soporte al usuario para reducir costes y mejorar la experiencia del usuario.

## Descubrir los seis componentes de la estrategia de derecha a izquierda

Por separado, cada componente de la estrategia de derecha a izquierda genera resultados significativos; sin embargo, se perciben mayores beneficios si se implementan de manera integral en toda la empresa.

---

*La estrategia de derecha a izquierda transforma el soporte al usuario y elimina muchas solicitudes de servicio.*

---

### Resolución presencial

El soporte en el sitio del usuario, que suele ser el modo más caro, implica proporcionar asistencia al usuario trabajando físicamente en el equipo; normalmente se proporciona en persona, presencialmente en la ubicación del cliente, o bien el usuario/dispositivo debe trasladarse. Por norma general, este modo de soporte tiene el plazo de resolución más largo, el mayor impacto sobre la productividad del usuario y el coste más elevado.

### Resolución remota

La resolución remota implica asistir al usuario desde una ubicación remota al usuario (en comparación con el soporte en el sitio). Incrementar los niveles de movilidad del usuario exige un modelo de soporte más sólido, capaz de gestionar los incidentes de forma remota. Mejores prestaciones como control remoto, recuperación de imágenes, herramientas de diagnóstico, virtualización de escritorio y aplicaciones, cloud, bases de datos de conocimiento, motores de búsqueda, analítica de datos y mayor visibilidad sobre el sistema y configuración de un usuario proporcionan los medios para resolver incidentes sencillos y complejos, independientemente de la ubicación del

usuario en el momento del problema. El soporte remoto puede resultar hasta cuatro veces más rentable que el presencial, y reducir los tiempos de resolución a horas en lugar de días.

---

*Cambiar de un modelo de asistencia telefónica a un enfoque de servicio de asistencia es un primer paso firme.*

---

### Resolución por agente

La resolución por agente de servicio de asistencia es la forma más común de soporte remoto de resolución, en el cual el usuario se comunica con un único punto de contacto de TI para recibir asistencia. El tipo de servicio de asistencia establecido puede influir en gran medida sobre el tiempo de resolución o cierre de solicitudes o tickets de incidentes. Por ejemplo, si se adopta un método de asistencia telefónica en el que solo las llamadas más básicas se gestionan en el primer contacto (normalmente denominadas “catch and dispatch”), una buena parte de las llamadas se pasará a niveles superiores de grupos de sistemas de resolución, donde la duración de la resolución puede incrementarse en horas o días en lugar de minutos. Con el tiempo, las organizaciones de TI están reconociendo las ventajas de un enfoque de servicio de asistencia donde un buen número de las llamadas (50-60 %) se gestiona en el primer contacto, incrementando la productividad del empleado.

Incrementar la resolución en el primer contacto cambiando de un enfoque de asistencia telefónica a uno de servicio de asistencia, es un primer paso firme hacia la estrategia de derecha a izquierda que muchas empresas ya han dado, pero la estrategia no se acaba aquí.

Los tickets que pasan del servicio de asistencia a grupos de resolución superiores inciden sobre la productividad, por lo que la estrategia sigue buscando oportunidades para conseguir que la funcionalidad del servicio de asistencia alcance niveles

mayores de resolución en el primer contacto. Para ello, se han realizado mejoras continuas en la tecnología del área de unidades de respuesta de voz (VRU) mediante un mejor filtrado y direccionamiento de las llamadas, que garanticen la gestión eficiente de cada incidente. Estas mejoras se han ampliado a la gestión de colas de entrada, donde herramientas como la cola universal permiten al servicio de asistencia gestionar distintos tipos de solicitudes (llamadas, correo, facsímil, chats web) en tiempo real utilizando direccionamiento basado en competencias, dando respuestas personalizadas a los usuarios y mejorando el tiempo de resolución. La tecnología de gestión de problemas también se utiliza para realizar análisis de la causa raíz. Asimismo, para impulsar la productividad de los empleados, el enfoque de derecha a izquierda ha adoptado la metodología de mejora continua del servicio alineada con Infrastructure Library® (ITIL®) y reconocida en el sector. Esta metodología utiliza la gestión proactiva de problemas ITIL y herramientas Lean Six Sigma, como el control de procesos estadístico. El uso de analítica de datos sobre incidentes, como el análisis de afinidad, permite determinar los principales problemas a tratar mediante procesos de prevención de defectos, reduciendo aún más los costes y el número de incidentes.

Al dirigir el trabajo desde el extremo derecho hacia la resolución por agente, el objetivo de la estrategia consiste en lograr un cambio hacia la izquierda en las áreas de capacitación del usuario, resolución automatizada de problemas y prevención de problemas.

---

*La estrategia de derecha a izquierda confía en las mejores prácticas basadas en ITIL para recuperar productividad e impulsar una mejora continua.*

---

### Capacitación del usuario

Según el estudio reciente IBM Global Workplace Study, el 43 por ciento de las grandes empresas a nivel mundial cuenta con algún tipo de solución de autoservicio de TI, y un 40 por ciento adicional planea desplegarla.<sup>2</sup> Desafortunadamente, la baja confianza del usuario en las opciones de autoservicio debido a las pobres interfaces de usuario y a la falta de integración en la experiencia han limitado el ahorro de costes y tiempo. Los usuarios con una mala experiencia de autoservicio optarán por llamar al servicio de asistencia para hablar con “los expertos”. Las empresas que diseñan e implementan una buena estrategia de autoservicio basada en una experiencia completa integrada pueden esperar resolver una proporción mayor de problemas en nivel 0.

La buena noticia es que con el avance en tecnologías, herramientas, analítica y procesos, una estrategia de autoservicio con éxito es factible si se despliega una combinación de:

- Motores de búsqueda que ofrecen funciones de búsqueda multilingües e intuitivas y que generan resultados precisos en una sintaxis de lenguaje natural comprensible
- Portales de estado de incidentes, manteniendo informados a todos los implicados, bajo petición y de forma continua
- Una vía de soporte de resolución sencilla y progresiva en la que los usuarios pasen de consultar novedades y alertas o las 10 cuestiones principales a buscar en la base de datos de conocimiento, a iniciar tickets, chats y finalmente el control remoto, antes de llamar al servicio de asistencia
- Mejores funciones de creación de informes que proporcionen información detallada sobre perfiles de activos y usuarios a fin de habilitar una experiencia más personalizada e inteligente
- Bases de datos de contenido actualizadas que generen respuestas precisas y relevantes, disponibles mediante avances en herramientas de gestión de conocimiento
- Personalización del portal por perfil de usuario a fin de ofrecer un servicio más eficiente y fomentar su uso
- Informes de tendencias de uso de autoservicio para revisar las tasas de adopción y las áreas de reto.

A los usuarios no les preocupa de dónde viene el soporte sino cómo aborda este sus necesidades, si es accesible cuando y donde lo necesiten y si les permite un mayor grado de control. La tecnología actual de autoayuda ofrece una experiencia del usuario rápida, agradable y productiva que, junto con algunas iniciativas de la organización, acelerará una aceptación más amplia.

---

*En general, a los empleados no les preocupa tanto el origen del soporte como el acceso eficiente a una resolución de calidad a través de un dispositivo y un método que les resulte cómodo.*

---

### Resolución automatizada de problemas

En la mayoría de los casos, los problemas de soporte al usuario se han tratado de un modo muy reactivo, con métricas centradas en la velocidad de la resolución. Un objetivo clave de la estrategia de derecha a izquierda es la habilitación de entrega automatizada y medidas preventivas proactivas para corregir problemas sin intervención humana.

Se han logrado mejoras significativas automatizando herramientas de servicio de asistencia que eluden la necesidad de intervención de un agente. Tipos de llamada que se ajustan bien a este enfoque son:

- **Restablecimientos de contraseña**

Las llamadas de restablecimiento de contraseña pueden comprometer hasta un 40 por ciento de todas las llamadas de asistencia. Este alto volumen de llamadas se puede eliminar o reducir significativamente implementando soluciones de restablecimiento automatizado de contraseñas de autoservicio 24 horas. La disponibilidad de la titularidad biométrica ha hecho que este servicio automatizado sea aún más seguro y eficiente.

- **Actualizaciones de parches, seguridad y virus**

La supervisión continua de la protección de virus y la política de seguridad, así como imágenes de dispositivos actualizadas, se mantiene a través de la distribución programada de parches de software que se aplican automáticamente para su autorrecuperación. Estas comprobaciones de estado automáticas garantizan la aplicación de las actualizaciones de software sin necesidad de intervención por parte del usuario.

- **Supervisión proactiva del rendimiento**

La supervisión de las condiciones de rendimiento de los sistemas y las alertas de sistemas de seguimiento pueden anticipar un problema en la estación de trabajo. Las acciones o scripts automatizados se pueden realizar para evitar el problema antes de que afecte al usuario.

El futuro del enfoque de derecha a izquierda será utilizar agentes inteligentes en dispositivos del usuario que recopilen datos en tiempo real de forma continua, los relacionen con problemas conocidos y recomienden acciones basadas en pruebas con índices de confianza. Esta tecnología inteligente diagnostica, analiza y corrige el incidente sin asistencia humana y sin afectar a la estabilidad de la máquina. El sistema tomará acciones automáticamente, impedirá que el problema se escale y actualizará el registro de activos para futuras referencias. El usuario tiene que saber si esta acción correctiva se realizó en su nombre para garantizar su productividad y el rendimiento del sistema.

---

*Las soluciones predictivas y preventivas son el objetivo futuro para maximizar el rendimiento del usuario y del sistema.*

---

### Evitar el problema —el objetivo final

El objetivo de evitar incidentes evolucionará, puesto que todos los componentes individuales y sus tecnologías de soporte, procesos y sistemas de gestión de conocimiento funcionan en conjunto. De hecho, ya es posible avanzar hacia este objetivo utilizando la virtualización del entorno del usuario.

En general, se reconoce que la virtualización de infraestructuras de almacenamiento y servidores ofrece una ventaja significativa reduciendo los costes de gestión y los requisitos de espacio físico, mejorando la recuperación tras desastre y permitiendo un aprovisionamiento más rápido. Muchas empresas se han beneficiado de la virtualización de aplicaciones y escritorio combinada con modelos de aplicaciones en cloud para materializar beneficios similares en la infraestructura de escritorio. Este enfoque habilita un entorno del usuario gestionado centralmente, más eficiente y seguro, que reduce la complejidad y el número de partes móviles a nivel de usuario. Algunos de los beneficios son un despliegue más rápido de nuevas aplicaciones, un aprovisionamiento más rápido de nuevos dispositivos, un soporte más fácil de BYOD y una gestión centralizada. Además, se simplifica la copia de seguridad y restauración, las actualizaciones de parches y la gestión de conformidad. Deutsche Annington (DAIS), una empresa de gestión de propiedades en Alemania, descubrió que al virtualizar sus escritorios, disminuía sustancialmente el tiempo que necesitaban para proveer e incorporar nuevos empleados y contratistas. El escritorio estandarizado reducía considerablemente el número de incidentes.

Aquellos que han adoptado la virtualización y el cloud en el escritorio han percibido los siguientes beneficios:

- Se reduce en gran medida el soporte del lado del escritorio (hasta un 80 %), especialmente si se utilizan clientes ligeros y PCs adaptados. Un dispositivo de estado sólido en el punto final reduce el número de errores de hardware eliminando partes móviles y reduciendo así las solicitudes de instalación/transferencia/cambio/adición y las visitas de mantenimiento.
- La naturaleza de la gestión centralizada que ofrece la virtualización permite a los especialistas de TI gestionar

el mantenimiento y la copia de seguridad del escritorio en lugar del usuario sin experiencia, reduciendo las llamadas de nivel 1 hasta un 30 por ciento. El escritorio sin estado —separando el sistema operativo, aplicaciones y configuración personal del hardware— puede reducir los problemas.

- Los restablecimientos instantáneos a condiciones de estado previo aceleran la resolución.
- El aprovisionamiento de nuevos dispositivos y BYOD completado en horas o minutos en lugar de días.

Tras implementar tecnologías de virtualización de escritorio, Auto-Teile-Unger logró una reducción masiva en los costes del soporte de TI con la centralización. La virtualización y la centralización no solo incrementaron la disponibilidad y el rendimiento de las aplicaciones, sino también aportaron un mayor nivel de seguridad y menor vulnerabilidad ante virus.

Las nuevas plataformas de desarrollo de aplicaciones móviles también contribuyen a los cambios de derecha a izquierda, aprovechando el método “crear una vez, ejecutar en varias plataformas”, reduciendo la complejidad del entorno. Diseñado para reutilizar componentes demostrados e interfaces de programas de aplicaciones (API), esto plantea un modo más inteligente de desarrollo para el entorno de las aplicaciones móviles, en constante evolución.

---

### *La virtualización del entorno del cliente ofrece otra vía para evitar que surjan problemas.*

---

### **Percibir los beneficios de implantar la estrategia de derecha a izquierda**

A fin de demostrar cómo la estrategia de derecha a izquierda permite realmente mejorar la productividad de los empleados, reducir los costes totales, el tiempo de resolución y la cantidad de incidentes, así como eliminar problemas en su origen, IBM ha desarrollado una exhaustiva metodología de métricas de derecha a izquierda.



El análisis se basa en el seguimiento a lo largo del tiempo del cambio de derecha a izquierda de los volúmenes de incidentes, junto con sus porcentajes de resolución en cada nivel (por ejemplo nivel 0, nivel 1, nivel 2), mediante una metodología de control de procesos estadísticos. Este método determina un número significativo de cambios en los incidentes con rigor estadístico. Los porcentajes de resolución de incidentes se plasman en gráficas de ondas para facilitar la representación visual del progreso y ver las tendencias y cambios de volumen en la resolución de incidentes. Además, se utilizan otros puntos de prueba específicos de cálculos de coste por puesto, tiempo medio de resolución de incidentes y satisfacción del usuario a fin de demostrar los beneficios y el impacto de los cambios de derecha a izquierda.

Las siguientes ilustraciones son de tres compañías de distintos sectores que afrontaron sus propios retos pero compartían una necesidad común: reducir costes sin incidir sobre la calidad del soporte que ofrecían. Mientras que cada una implementó una solución que abordaba el problema específico al que se enfrentaban, todas ellas adoptaron el modelo de derecha a izquierda como enfoque general.

---

*No se puede gestionar de forma eficiente aquello que no se mide — la estrategia de derecha a izquierda ayuda a garantizar que se perciban los beneficios esperados.*

---

### **Retos y entorno de gestión de servicios de IBM**

Con más de 400.000 empleados en más de 170 países, combinado con una creciente necesidad de capacitar a los empleados para que trabajen en cualquier momento y desde cualquier lugar, los directivos de IBM comprenden la importancia del soporte global de TI para mantener la productividad de los empleados y la relación con los clientes.

También son conscientes de la necesidad de reducir los costes de soporte para satisfacer las demandas del negocio al ritmo de la rápida evolución de la empresa móvil. A fin de cumplir este objetivo, la compañía buscó un modo de reducir considerablemente el número de llamadas a soporte, así como implementar un método para reducir el coste de las llamadas no complejas.

Con la estrategia de derecha a izquierda, IBM emprendió una transformación del negocio, desplegando una opción “clic para iniciar chat” que aparece automáticamente cuando un usuario busca contenido de autoayuda. Esta nueva y popular opción de soporte proporciona un método cómodo y eficiente de obtener soporte de asistencia, al tiempo que se promocionan soluciones autónomas como primera opción. Este enfoque se basa en las soluciones de coste inferior, reduce los cargos telefónicos e incrementa la productividad de los agentes, ya que pueden trabajar en múltiples chats de manera simultánea, no como con las llamadas telefónicas.

Además, IBM introdujo y desplegó una potente plataforma abierta en el sistema operativo Linux® para un porcentaje cada vez mayor de la empresa de usuarios de IBM. Este sistema operativo está demostrando ser más estable; se requiere menos del nivel 2 de resolución presencial, y el aumento de resolución de los niveles 0 y 1 propició una disminución en el número de incidentes.

Finalmente, para facilitar el soporte del entorno BYOD, se estableció soporte en blog, foros y crowd-sourcing para la tecnología Apple. Esto supuso la eliminación de las llamadas al servicio de asistencia por soporte BYOD, además de la introducción estratégica de canales de soporte adicionales para mantener a los usuarios contentos y productivos.

Junto con estas tres últimas mejoras, IBM sigue aumentando el uso del control remoto (nivel 1.5) y el suministro sin intervención para reducir las visitas presenciales.

### IBM logró un ahorro de costes y redujo el tiempo medio de resolución de incidentes en 40%

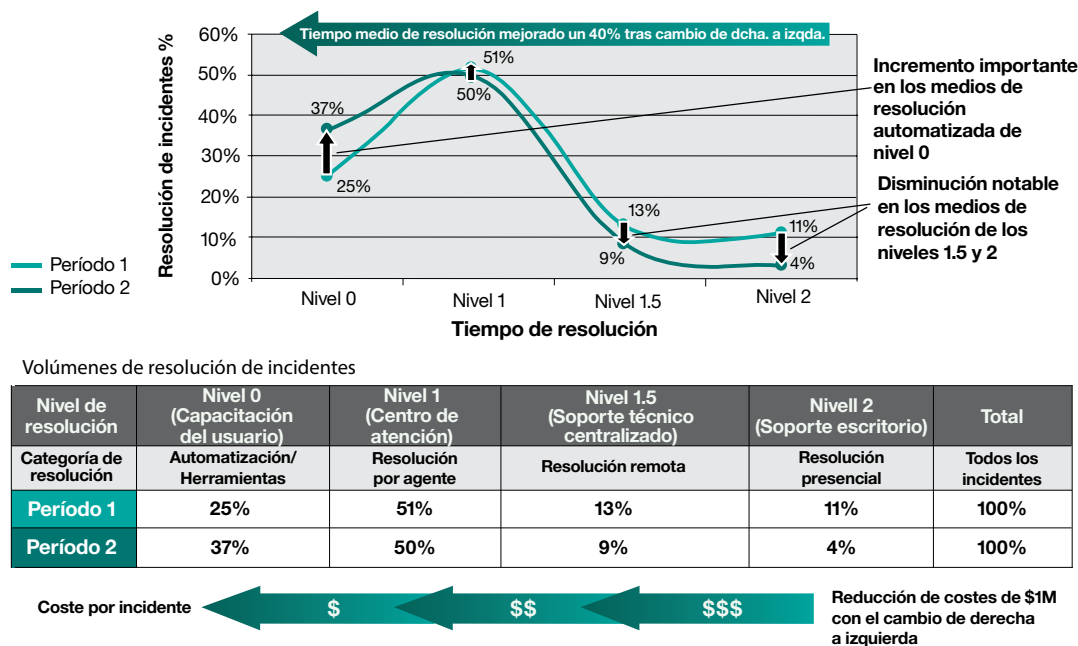


Figura 2. Puntos de prueba de derecha a izquierda para IBM. El período 1 representa 12 meses de datos de resolución antes de la implementación de derecha a izquierda, mientras que el período 2 representa 12 meses de datos de resolución tras la implementación de derecha a izquierda.

En la Figura 2, el período 1 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes antes del cambio de derecha a izquierda, mientras que el período 2 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes tras la introducción del chat web, BYOD y el sistema operativo Linux en la empresa de usuarios de IBM.

Durante el período 2, IBM percibió los siguientes beneficios:

- Ahorro significativo de costes (>\$1M) al cambiar el trabajo del enfoque de distribución de derecha (más expansivo) a izquierda (menos expansivo).

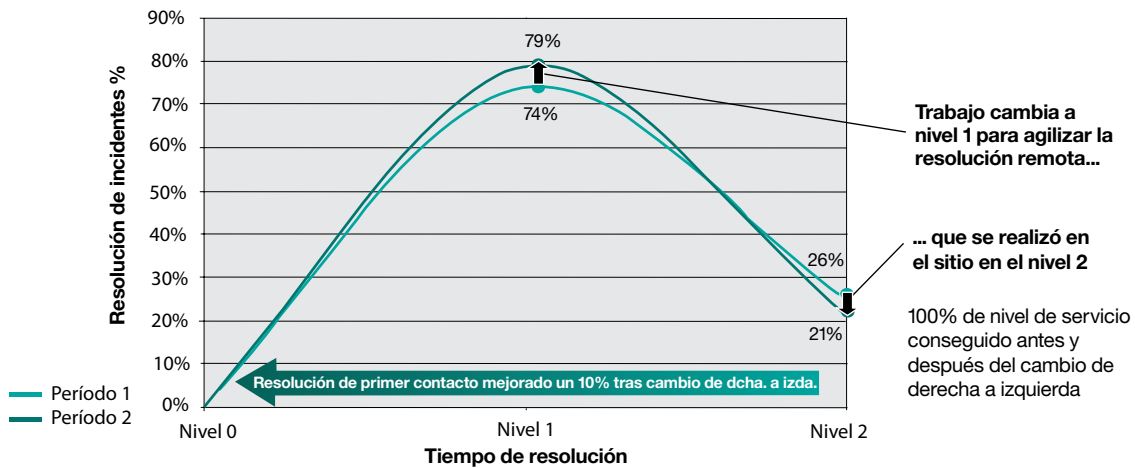
- El tiempo medio de resolución de un problema de usuario mejoró en toda la empresa de usuarios en un 40 por ciento. Esta mayor productividad de los usuarios se alcanzó reduciendo la duración de la resolución de los incidentes, lo que disminuyó el tiempo de inactividad del usuario.
- El volumen general de incidentes se redujo en un 4 por ciento entre los períodos 1 y 2, propiciando un entorno más estable para los usuarios, con menor incidencia de TI, lo que incrementó el tiempo de funcionamiento y, por tanto, la productividad.

**Retos y entorno de gestión de servicios de Endesa**

Endesa, la principal empresa del sector eléctrico en España y compañía privada en Latinoamérica, reconoció que las solicitudes de servicio para sus 15.700 empleados tardaban demasiado en resolverse. Los costes de mano de obra se disparaban a un ritmo inaceptable. IBM, como proveedor de

TI de Endesa, y a fin de reducir el tiempo medio de resolución de los incidentes de TI, se centró en mejorar los porcentajes de resolución en la primera llamada, así como reducir el tiempo general de resolución. Con la estrategia de derecha a izquierda, Endesa también consideró qué tecnología podría gestionar un porcentaje de las solicitudes, permitiendo alternativas de

**Primera tarea: Actualizar las funciones de gestión del conocimiento de Endesa**



Volúmenes de resolución de incidentes

Nivel de resolución	Nivel 0 (Capacitación del usuario)	Nivel 1 (Centro de atención)	Nivel 2 (Soporte escritorio)	Total
Categoría de resolución	Automatización/Herramientas	Resolución por agente	Resolución presencial	Todos los incidentes
Período 1	0%	74%	26%	100%
Período 2	0%	79%	21%	100%



Figura 3. Con la estrategia de derecha a izquierda, Endesa alcanzó un 23 por ciento de reducción de costes, como se puede comprobar al comparar el período de 12 meses anteriores a la implementación de la estrategia (período 1) y los 12 meses posteriores al cambio (período 2).

trabajo más económicas.

La primera medida de IBM consistió en revisar y actualizar las funciones de búsqueda de gestión del conocimiento, que permitieron agilizar la búsqueda de soluciones y un mayor porcentaje de éxito en la resolución de problemas en la primera llamada. Se implementaron herramientas automatizadas, centradas en aplicaciones que requerían reinstalación o actualización, de manera que los empleados de nivel 1 pudieran gestionar responsabilidades mayores a un coste inferior. También se establecieron comprobaciones básicas y formación adicional antes de que un agente pudiera transferir un ticket al siguiente nivel.

Como resultado, en seis meses:

- La resolución en primera llamada mejoró un 10 por ciento
- El número de incidentes gestionados por el personal de nivel 1 aumentó un cinco por ciento
- Respectivamente, las solicitudes de nivel 2 se redujeron un 5 por ciento, incluso cuando el número total de incidentes ascendió en un 19 por ciento
- El cambio de volumen de derecha a izquierda supuso una reducción del 23 por ciento en costes al proveedor de escritorio en el sitio.

### Retos y entorno de gestión de servicios de Morgan Stanley

Desde 1935, Morgan Stanley ha sido una de las mayores compañías de servicios financieros, centrada en la atención personal y el servicio al cliente, lo que se refleja en el enfoque de la empresa hacia el soporte de TI interno. En los últimos años, Morgan Stanley se ha asociado con IBM para ofrecer soporte al usuario de TI interno, con el objetivo de reforzar la innovación y la calidad de TI, así como reducir el tiempo de inactividad y los costes del soporte.

IBM presentó la estrategia de derecha a izquierda en Morgan Stanley, e implementó varias iniciativas diseñadas para equilibrar la efectividad de los costes con la eficiencia a la hora de prestar soporte de TI a los usuarios.

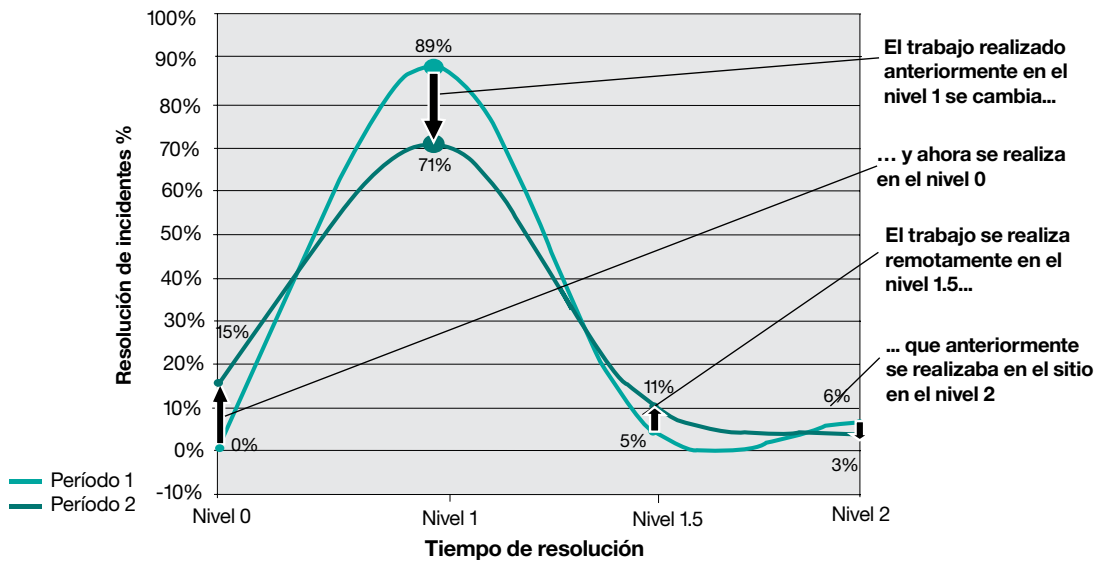
Se estableció un modelo de soporte técnico centralizado (CTS), que utiliza técnicos dedicados y remotos (si hay disponibilidad). El proceso de flujo de tickets se modificó y agilizó para enviar primero todas las solicitudes no IMAC a las colas de CTS, antes de pasar a los técnicos de soporte en el sitio. Como resultado, la asistencia CTS resolvió el 85-90 por ciento de los tickets enviados desde el centro de servicio de forma remota, sin un costoso desplazamiento personal.

La automatización de herramientas ha sido un componente clave que Morgan Stanley e IBM han sabido aprovechar para mejorar la aplicación de la estrategia de derecha a izquierda. Se han utilizado herramientas de control remoto para mejorar los índices de resolución y reducir el tiempo de inactividad de los empleados. También se desplegó una herramienta de analítica de datos para analizar los datos de incidentes de usuarios, aislando tipos de incidentes específicos y revelando oportunidades para resolver problemas en etapas tempranas, tanto de capacitación del usuario como de primer contacto. Los restablecimientos de contraseña automáticos han sustituido a las tareas manuales que realizaban los agentes. Además, se implementó una herramienta común de gestión de conocimiento para el personal de nivel 1, nivel 1.5 y nivel 2, mejorando los índices de resolución.

Como se aprecia en la Figura 4, Morgan Stanley percibió los siguientes beneficios:

- Un 15 por ciento de todos los incidentes ahora se gestiona a nivel 0, sin requerir la intervención de un analista del servicio de asistencia
- Reducción del 20 % en los incidentes registrados a nivel 1
- La necesidad de un técnico de soporte de escritorio presencial para resolver un problema de usuario se redujo a la mitad y con niveles de soporte de mejores prácticas
- Se mejoró el tiempo medio de resolución (tiempo medio para resolver un incidente de usuario) y se materializó un ahorro en costes
- Con la implementación de la estrategia de derecha a izquierda, los usuarios de Morgan Stanley disfrutaron de una reducción de incidentes y un menor tiempo de resolución, con el correspondiente incremento de productividad en las actividades diarias de los usuarios.

### Un modelo centralizado ayudó a proporcionar soporte dedicado y remoto a los usuarios de Morgan Stanley



Volúmenes de resolución de incidentes

Nivel de resolución	Nivel 0 (Capacitación del usuario)	Nivel 1 (Centro de atención)	Nivel 1.5 (Soporte técnico centralizado)	Nivel 2 (Soporte escritorio)	Total
Categoría de resolución	Automatización/Herramientas	Resolución por agente	Resolución remota	Resolución presencial	Todos los incidentes
Período 1	0%	89%	5%	6%	100%
Período 2	15%	71%	11%	3%	100%



Figura 4. Los usuarios de Morgan Stanley ahora son más productivos en sus actividades diarias, ya que los costes y el tiempo de resolución de las solicitudes de soporte se han reducido.

### Evaluar el nivel de madurez de la estrategia

La Figura 5 presenta los niveles de madurez en la adopción de la estrategia de derecha a izquierda. Permite evaluar el nivel de madurez de su soporte al usuario, así como sus puntos fuertes y débiles. Y, lo que es más importante, le ayuda a comprender cómo trazar una hoja de ruta, a un alto nivel, para adoptar

la estrategia de derecha a izquierda en su organización. Es clave entender que cada nivel de madurez es dependiente de las funcionalidades del nivel anterior correctamente implementadas y utilizadas. La ilustración representa el cambio de incidentes al desplazarse a la izquierda a medida que se adoptan nuevos niveles de madurez.

**Empiece a aprovecharse de los beneficios de la estrategia de derecha a izquierda evaluando su nivel actual de madurez del soporte al usuario**

	Elusión del problema	Resolución automatizada del problema	Capacitación del usuario	Resolución por agente	Resolución remota	Resolución presencial
<b>Supervivencia (1)</b>	Poco o nada	Poco o nada	Poco o nada	Poco o nada	Poco o nada	Negocio habitual
<b>Consciente (2)</b>	Estudiando	Estudiando	Estudiando	Local - departamental	Supervisando	Reducciones planificadas
<b>Capaz (3)</b>	Entorno estandarizado	Herramientas & prácticas implementadas con seguimiento	Herramientas autónomas disponibles	Consolidada	Implementada	Plan de reducción implementado
<b>Comprometido (4)</b>	Virtualización aplicada	Tecnologías completamente integradas	Portal integrado en el uso frecuente	Con recursos globales	Utilizada	Alcanzando el plan
<b>Proactivo (5)</b>	Integrado en las estrategias de negocio y TI	Todos los problemas adecuados resueltos automáticamente	Medios preferidos de resolución de problemas de usuario	Virtual	Integral	Superando el plan

Figura 5. La matriz de madurez de derecha a izquierda de IBM proporciona una hoja de ruta de alto nivel para su ejecución, así como un método para evaluar la madurez de sus procesos actuales de soporte al usuario.

## Lecciones: seis pasos recomendados a seguir

Tal y como muestran los casos prácticos, la adopción de la estrategia de derecha a izquierda puede adoptar diferentes formas, pero se pueden aprender algunas lecciones de las organizaciones que ya han seguido los primeros pasos. A continuación, se enumeran algunos consejos para ayudarle en su transición a una infraestructura de soporte más rentable y automatizada.

- Tómese su tiempo para realizar la evaluación del nivel de madurez, y haga que también la realicen otros empleados de soporte. Al igual que con cualquier nueva iniciativa, es muy importante que todos acuerden una dirección a seguir.
- Una evaluación inicial debería generar un acuerdo sobre los niveles de madurez, así como clarificar los puntos fuertes y débiles del entorno de soporte. Estas conclusiones, junto con las demandas actuales del negocio, le guiarán a la hora de desarrollar las prioridades y la hoja de ruta.
- Analice los tipos de llamadas y dónde se resuelven para identificar las oportunidades más fáciles: abordar primero estas áreas proporciona un rápido rendimiento de la inversión. Por ejemplo, analice las tareas repetitivas que puedan moverse del nivel 1 de soporte al 0, y utilice este enfoque con cada nivel sucesivo para seguir reduciendo el coste y la función.
- En el análisis, no se olvide de evaluar cómo la estrategia de derecha a izquierda puede abordar los incidentes que deben transferirse al nivel 2 y 3 de soporte. El coste de este soporte de mayor nivel puede ser alto y el tiempo de respuesta hasta su resolución largo, generando una pérdida de productividad.
- Al empezar la implementación, priorice la adopción de tecnología y el desarrollo de procesos que incrementan la estandarización y racionalice las aplicaciones y sistemas. Asimismo, garantice el soporte directivo para las nuevas iniciativas. Todos los cambios son difíciles al principio, y el soporte de gestión ayudará a acelerar su implementación.

- Evalúe la virtualización del escritorio y las aplicaciones, las tecnologías de desarrollo de movilidad y el cloud para cambiar y mejorar el modelo de soporte para los servicios al usuario.
- Recopile información de soporte de manera puntual para garantizar que los sistemas de gestión del conocimiento proporcionen la información de valor necesaria sobre qué problemas deben corregirse y qué oportunidades aprovechar.
- Evalúe el grado de preparación de su organización para adoptar y adaptarse a nuevos modelos de analítica para automatizar el soporte y el cambio en el entorno.

---

*Puede trazar su hoja de ruta aprovechando las experiencias de organizaciones como la suya, así como confiando en una metodología de mejores prácticas.*

---

## Destinar financiación de soporte a nuevas inversiones

El soporte al usuario resulta cada vez más caro, consumiendo hasta el 70 por ciento de los presupuestos de TI para el mantenimiento de usuarios y el soporte de software. Esto deja poco margen de financiación a nuevas aplicaciones y la innovación que podrían aportar valor a una empresa. La estrategia de derecha a izquierda se centra en la recuperación proactiva y la prevención, no simplemente en tratar el problema de ofrecer soporte de calidad a un coste inferior. Se trata de un modelo transformacional que los directivos de TI pueden utilizar para gastar menos en el soporte al usuario, a fin de reinvertir este ahorro en proyectos que impulsen la productividad y el crecimiento de los ingresos para el negocio.

## Más información

Para saber cómo puede ayudarle IBM a adoptar la estrategia de derecha a izquierda y conocer más sobre nuestro portafolio de servicios para el entorno de usuario, visite:

<http://www.ibm.com/services/es/es/it-services/enterprise-mobility/index.html>.



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589 U.S.A.

Producido en los Estados Unidos  
Febrero de 2014

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras compañías. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web, en el apartado "Copyright and trademark information" en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

IT Infrastructure Library es una marca registrada de Central Computer and Telecommunications Agency, que ahora forma parte de Office of Government Commerce. ITIL es una marca registrada, y una marca comunitaria registrada, de The Minister for the Cabinet Office, registrada en la U.S. Patent and Trademark Office.

Linux es una marca registrada de Linus Torvalds en Estados Unidos y/o en otros países.

Este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

Los datos de rendimiento y ejemplos de clientes citados se presentan sólo a efectos ilustrativos. Los resultados reales de rendimiento pueden variar en función de las condiciones operativas y las configuraciones específicas.

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO SE DISTRIBUYE "TAL CUAL", SIN GARANTÍA ALGUNA, YA SEA EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO TODA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO O CONFORMIDAD LEGAL. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

<sup>1</sup> "IDC 2014 Predictions: CIO Agenda - Embracing 3rd Platform Leadership Challenges as IT Transitions from Technology to Service Delivery," IDC, Diciembre de 2013.

<sup>2</sup> "Achieving success with a flexible workplace: Forward thinkers' best practices to enhance productivity, spur innovation and reduce costs," IBM, Mayo de 2012.

**Autores:** Dr. Linda S. Delbridge, PMP®; Mary Jane Couldridge, MBA, Citrix Certified; James Krick, Masters in Instruction and Curriculum; Lisa Williams, BMus; Daniel S. Riley, American Society for Quality Certified Six Sigma Black Belt



Recicle este documento