



## Las 10 principales prácticas del futuro en gestión de servicios de TI



### Retos clave

Muchos equipos de infraestructuras y operaciones (I&O) consideran que la creación de métricas de servicio de TI relevantes a escala empresarial supone un desafío; información basada en las consultas a los clientes de Gartner y también corroborada por los datos de nuestro ITScore para I&O (ITSIO).

La escasa madurez de los equipos de I&O en general agrava aún más dicho reto, puesto que las personas suelen carecer de creatividad e iniciativa. Por ejemplo, la mayoría de los SLA todavía se basan en los aspectos técnicos, como el tiempo de actividad del servidor y la red, y no tienen en cuenta el impacto de las interrupciones o del bajo rendimiento en los resultados empresariales clave.

El proceso es la dimensión menos madura, según los datos de ITSIO. Esto indica que, incluso tras más de 10 años, el 90% de las organizaciones de I&O de Niveles 1 y 2, según ITSIO, no han estandarizado correctamente sus marcos de trabajo (como ITIL y COBIT) con las mejores prácticas para el proceso de Gestión de servicios de TI (ITSM).

### Recomendaciones

- Revise y redefina sus métricas de servicio de TI.
- Revise y redefina sus métricas de servicio de TI.
- No meta todos sus servicios en el mismo saco; cree SLA dinámicos y basados en el valor empresarial.
- Priorice los servicios de TI según su importancia e impacto empresarial. Gestione los servicios de
- TI como servicios, no como entidades técnicas.
- Gestione sus procesos y cambios de manera eficaz y proactiva.

## Introducción

Desde 2011 en adelante, las prácticas de ITSM han sufrido cambios incrementales, en términos de versiones más novedosas y actualizadas de sus marcos de trabajo y estándares. ITIL 2011, COBIT 5.1 y la norma ISO 20000 de la Organización Internacional de Normalización, todas ellas se han actualizado.

Según los datos de ITSIO, que ahora consta de un número estadísticamente significativo de puntos de datos, el estado y las tendencias actuales de madurez de I&O muestran que muy pocas organizaciones de I&O tienen la suficiente madurez o están lo suficientemente orientadas a la empresa y preparadas para el futuro como para ser capaces de estandarizar las nuevas opciones de tecnología y servicios.

Para seguir siendo relevantes para el negocio y la organización, los equipos de I&O tienen que estar sincronizados con todas las innovaciones que irrumpen en el espacio tecnológico y en los modelos de funcionamiento y servicio. Las prácticas de operaciones de TI y de ITSM tendrán que evolucionar y adaptarse. Dado el valor estratégico de estas prácticas, es fundamental que los equipos de I&O sean conscientes de las próximas prácticas potenciales y de cómo deberían prepararse para adaptarse para el futuro y crear capacidades en esas prácticas que los respalden a largo plazo. Las siguientes prácticas futuras se basan en nuevas vías potenciales de la evolución de las prácticas de ITSM:

1. Racionalizar las métricas y los Indicadores de rendimiento clave (KPI) y convertirlos en relevantes para el negocio.
2. Avanzar hacia los modelos de SLA, generación de informes, establecimiento de precios de servicios y facturación orientados al negocio.
3. Reinventar la sección 3. de servicios de TI.
4. Redefinir y diferenciar los servicios de TI según su contribución al valor empresarial.
5. Exigir a los proveedores de herramientas funcionalidades futuristas y capacidades diferenciadas en dichas herramientas.
6. Realizar los procesos "suficientes" para evitar los peligros de excederse en ITIL.
7. Centrarse en prácticas de gestión del cambio maduras y transparentes.
8. Crear "puntos positivos" para traer un cambio organizativo en la orientación del servicio y para fomentar las características conductuales deseadas en el personal de I&O.
9. Crear casos de negocio de servicios de TI conjuntamente entre los equipos de TI internos y los destinados a la función empresarial.
10. Crear un cambio consciente y planeado en las respuestas de los equipos de I&O, desde el modo reactivo al proactivo.

## Análisis

### ***Racionalizar las métricas y los KPI y convertirlos en relevantes para el negocio***

En una presentación de uno de los cinco mejores proveedores de servicios gestionados, con base en la India, los líderes compartieron sus habilidades para ofrecer soporte técnico al seguimiento y la supervisión constantes de 120 a 140 KPI. La cuestión es: ¿cómo pueden considerarse KPI si existen entre 120 y 140 indicadores? Esto es similar a descubrir que una casa está en llamas, pero que se necesitan 120 llaves para abrir la puerta. Además, como líder de TI en una organización de usuarios finales, si tiene Ud. que hacer el seguimiento de entre 120 y 140 KPI, ¿cuándo dispondrá del tiempo y la energía necesarios para hacer dinero (es decir, para regentar las TI como un negocio)?

Las métricas son un punto débil muy importante. Los resultados de ITSIO en las distintas dimensiones de gestión de personal, procesos y negocios, muestran que el atributo menos maduro de esas dimensiones es la métrica. Lo que no se puede medir bien no se puede gestionar bien. Por

lo tanto, la métrica es la práctica futura número 1 con la que debe Ud. comenzar, de manera que sepa hacia qué dirigirse y cómo medirlo del mejor modo.

Para la métrica y los KPI de I&O e ITMS, los pasos de muestra hacia la racionalización y la relevancia empresarial incluyen:

- Tener menos de 10 KPI como objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para iniciativas de racionalización de KPI
- Realizar un seguimiento de unos pocos servicios fundamentales con el máximo rigor. Estos incluirán servicios de TI, como la ejecución de módulos o aplicaciones de finanzas y transacciones, u otras funciones empresariales, como la planificación de la producción y la gestión de los materiales, que tienen un impacto directo en las líneas organizativas superior e inferior y en los resultados empresariales clave. Estos servicios de TI tienen un impacto en los ingresos, el flujo de caja, la rentabilidad, la productividad y la eficiencia de su organización.
- Asegurarse de que la frecuencia y el rigor en la supervisión de los servicios de TI tienen un enfoque vinculado a los resultados empresariales y una estructura de bloques, más que una política aglutinadora para todos los servicios. En cuanto a los servicios sin valor añadido o que no son fundamentales, si el seguimiento llega a ser más caro que los resultados empresariales que el servicio protege, se tratará de un caso de racionalización y consolidación a un nivel superior (por ejemplo, puede no ser necesaria una granularidad al nivel de hora/dispositivo, pero sí al nivel de servicio).
- Segregar los servicios según la importancia del negocio o la misión y asignarles un plazo de tiempo (por ejemplo, un seguimiento solo en hora punta o cada hora), en función del valor empresarial protegido y admitido (por ejemplo, los servicios de TI que prestan y generan ciclos de cierres financieros de fin de trimestre o fin de año se convierten en misiones fundamentales durante
- plazos de tiempo específicos, por lo que requieren una supervisión rigurosa durante esos periodos).

### ***Avanzar hacia los modelos de SLA, generación de informes, tarificación de servicios y facturación orientados al negocio***

Todos los proveedores de servicios, internos o externos, deberían tener como objetivo su acceso a las organizaciones de usuarios finales y de usuarios empresariales a través de SLA relevantes para el negocio u orientados hacia ésta y mediante la generación de informes de Gestión a nivel de servicio (SLM) (consulte "Six Steps to Rationalize IT Service Costs with 'Just Enough' Service Levels Based on Business Value"). Mantener las métricas técnicas internas, como la disponibilidad y tiempo de actividad del servicio y la red solo para uso interno. Planificar y medir los pasos necesarios para avanzar desde los SLA técnicos fragmentados hasta unos SLA basados en servicio para las actividades críticas:

Generación de informes: exija funcionalidades flexibles de generación de informes a sus proveedores de herramientas de Gestión de operaciones de TI (ITOM) y a sus socios de implementación. Fomente el uso de informes compuestos del tipo "divulgación solicitada".

Tarificación y facturación: defina modelos nuevos y más flexibles que reflejen las realidades empresariales.

Ajuste del suministro de servicios a la demanda: la planificación de recursos también se puede llevar a cabo si se basa en patrones de actividades empresariales (PBA), guiándose por el proceso de gestión de demanda de estrategia de servicios de ITIL 2011.

Reembolso y visibilidad de los gastos: primero, diseñe y cree sistemas nocionales (por ejemplo, fichas identificadoras). Comparta los informes de mejora sobre mejora del grado de utilización y del valor de servicio; a continuación, avance hacia un reembolso real si su estructura organizativa lo admite. De esta forma, las I&O pueden pasar de ser un centro de coste puro a un centro de servicios, un centro de beneficios y, finalmente, un centro de inversión, con el fin de crear capacidades diferenciadas para la organización.

Definición de niveles de servicio dinámicos, especialmente al diseñar los servicios de TI de plataformas basadas en la nube: sin niveles de servicio dinámicos, los potenciales ahorros reales de la nube, mediante las opciones rápidas de reducción de escala, se desaprovechan.

### ***Reinventar la sección de servicios de TI***

Los datos de ITScore (aproximadamente el 90% por debajo del Nivel 3, en abril de 2013) muestran que los equipos de I&O siguen más centrados en la sección tecnológica que en la de servicios cuando se trata de ofrecer TI como un servicio. Pocas organizaciones de Nivel 3 (es decir, aquellas que han manejado bien los procesos) están también examinando los procesos para ofrecer tecnología, en vez de servicios, como objetivo principal.

Para cambiar esta dinámica, es necesario tener la mente abierta en I&O. Los servicios de TI deben manejarse como una entidad de servicio, no solo como una entidad técnica. Aprender y seguir el ejemplo del sector de servicios tradicional (como la hostelería) seguro que será de gran ayuda.

La calidad de la comida y los precios son correctos (corresponde a las métricas técnicas de Nivel 1, los niveles de servicio según los componentes técnicos, sin información disponible, supervisada o analizada relacionada con los niveles de proceso o servicio)

Se mantienen las prácticas higiénicas básicas y todo está limpio (equivalente a los procesos integrados en el dominio de las operaciones de TI de Nivel 3)

El ambiente es agradable (corresponde al valor de servicio percibido por los usuarios en el Nivel 4)  
La experiencia gastronómica global creó un impacto duradero en la mente de los comensales en cuanto a la comida, el ambiente y el servicio (eficiencias del proceso), así como un trato especial y personalizado apreciado por los comensales (equivalencia con el Nivel 5). Por tanto:

- Estandarice esta analogía para impulsar una mentalidad orientada al servicio entre su personal técnico.
- Forme al personal técnico de I&O en servicios de TI, incluidas las personas de otros sectores de servicios, como la hostelería, los viajes y el turismo. Es necesario formar al personal de TI en habilidades sociales básicas y en habilidades comunicativas y relacionales.
- Tenga en cuenta que, en el sector de servicios, las eficiencias son puntos u objetivos centrales para los departamentos de respaldo, pero el foco principal para los segmentos en interacción con los clientes debe ponerse en la experiencia.

### ***Redefinir y diferenciar los servicios de TI según su contribución al valor empresarial***

Todos los marcos de trabajo de mejores prácticas de ITMS, como ITIL y COBIT, enfatizan la importancia de vincular los servicios de TI a los resultados empresariales, así como los objetivos y estrategias de los servicios de TI a los objetivos y estrategias empresariales.

Las consultas y revisiones de más de 100 tipos diferentes de SLA revelan que la mayoría de los proveedores de servicios de TI, internos o externos, siguen definiendo los servicios de TI como entidades técnicas (por ejemplo, correo electrónico, aplicaciones empresariales y automatización del personal de ventas [SFA]). Esta agrupación técnica ayuda a la estandarización y a la eficiencia desde la perspectiva de ofrecer un servicio para los departamentos de respaldo, pero no ayuda a los usuarios empresariales o a los finales. Por ejemplo, cada correo electrónico se trata del mismo modo y cada aplicación en ERP se trata igual, mientras que los resultados empresariales admitidos por éstos pueden ser muy diferentes. Otro ejemplo: un correo electrónico automatizado de CRM comunica a un cliente que su pago con recargo se ha realizado correctamente y envía la notificación de recepción pocos segundos después de haberse completado la transacción de pago; esto tiene un impacto empresarial directo en términos de satisfacción del cliente. Por tanto:

- Diferencie los servicios con mayor contribución, preferiblemente de forma directa desde la cartera y el catálogo de servicios, y siempre que sea factible, diseñe e implemente flujos de trabajo y procesos ágiles para gestionar esos servicios más contributivos y fundamentales de manera diferenciada al resto de servicios.

- Mientras se identifican los servicios fundamentales, debe ser obligatorio su criticidad principalmente desde las perspectivas de los resultados empresariales admitidos y protegidos por los servicios de TI, y no en términos de qué recursos técnicos participan en su generación o lo complejos que pueden ser.
- Priorice todos sus proyectos de mejora de servicios basados en las contribuciones empresariales de los servicios.

***Exigir a los proveedores de herramientas funcionalidades futuristas y capacidades diferenciadas en dichas herramientas***

Las herramientas de ITOM han llegado a estar tan estandarizadas en la actualidad que apenas existen factores notables de diferenciación tecnológica entre los múltiples proveedores y sus ofertas. Por ejemplo, una falta de innovación es visible en el hecho de que el Cuadrante mágico de ITSSM de Gartner en 2012 no tuviera proveedores en los cuadrantes Líderes y Visionarios, y solo dos en el cuadrante Aspirantes; la mayoría de los proveedores estaban en el cuadrante Especialistas. Similares funcionalidades de mercantilización no diferenciadas están disponibles en la mayoría de las herramientas de Automatización de procesos de TI (ITPA) e ITOM que prestan soporte a los procesos, como la gestión de incidentes, la gestión de cambios y configuraciones, la gestión de SLA o de lanzamientos, la planificación de capacidades, etc. Esto principalmente supone un entorno relativamente estático y una visibilidad limitada de la importancia y de los vínculos de valor empresarial. Una excusa común de los proveedores de herramientas con respecto a esta mercantilización excesiva y esta falta de innovación es que suministran funcionalidad solo cuando lo exigen sus usuarios finales. Por lo tanto, al equipo de I&O de usuarios finales le interesa:

- Exigir innovación a los proveedores. Pedirles que ofrezcan componentes de procesos flexibles y modulares que puedan montarse y que adaptarse al contexto cultural y la estructura de su organización.
- Liberar recursos humanos valiosos (que constituyen hasta el 40% de los costes de operaciones de TI) para lograr un trabajo más humano (es decir, creativo) que no se pueda automatizar ni realizar mediante máquinas (por ejemplo, ventas/marketing, publicidad, mejoras en el diseño/modelo /servicio del producto y mejoras en los procesos empresariales).
- Analizar los principales factores diferenciadores de una herramienta o un proveedor del montón, según su habilidad para transformar la métrica técnica en una métrica de resultados empresariales efectiva para las organizaciones de usuarios finales.
- Exigir capacidades del proveedor diferenciadas para obtener un lado del servidor estandarizado, con un lado del usuario personalizado: una estandarización de tipo "una solución buena para todos" funciona bien en los departamentos de respaldo. Ayuda a los proveedores a conseguir los beneficios de la estandarización y a lograr una gestión rentable de las cadenas de suministro de servicios y los entornos de producción. Sin embargo, en los contextos con usuarios finales, lo que los proveedores necesitan

***Realizar los procesos suficientes para evitar los peligros de excederse en ITIL***

Haga todo lo necesario para abordar los principales puntos débiles y las cambiantes realidades actuales de su organización en concreto. El propósito final de los procesos debería ser el de ofrecer soporte técnico para los objetivos empresariales estratégicos de la organización (por ejemplo, un proceso de gestión de cambios bueno/eficiente puede mejorar la agilidad organizativa para responder con más rapidez a las cambiantes exigencias del mercado y hacerlo mejor que la competencia).

Los procesos erróneos o la ejecución incorrecta de los procesos pueden acarrear consecuencias mucho peores que el hecho de no realizar ningún proceso. La ejecución incorrecta puede ser intencionada o no intencionada. Los procesos fallarán si no se hace todo con justificaciones válidas del valor empresarial en términos de tangible o intangible, subjetivo u objetivo, cuantitativo o cualitativo. Sin una conexión con el valor empresarial, el personal de I&O puede hacer un mal uso

potencial de los procesos a modo de escudo para ocultar su ineficiencia o su falta de capacidades, o como una excusa o una táctica moratoria para no satisfacer los requisitos del servicio de TI del negocio. Esto alejará los negocios de las TI, en vez de acercarlos. Por tanto:

- Los equipos de I&O no deben dejar de centrarse en los objetivos organizativos globales comunes compartidos entre las TI y el negocio.
- Las TI deben colaborar con los equipos empresariales para lograr el objetivo común compartido de servicios de TI que ofrezcan el mejor servicio a los clientes finales de la organización. Solo en ese momento, sus prácticas de ITSM llegarán a estar realmente orientadas al servicio y comenzarán a proporcionar valor empresarial, como una capacidad estratégica diferenciada de su organización.
- En el catálogo, la cartera y la planificación de servicios y en los proyectos de mejora de los servicios, empiece poco a poco, pero nunca pierda de vista la panorámica completa; dé pequeños pasos, poniendo en primer lugar los servicios de TI que son más importantes para el negocio, a continuación, racionalice y continúe.

### ***Centrarse en prácticas de gestión del cambio maduras y transparentes***

Ya se trate de proveedores de servicios de TI internos o externos, los clientes deben asegurar una transparencia y una visibilidad completas en los parámetros de cálculo del esfuerzo de cambios, preferiblemente establecidos en el propio contrato, incluidas las técnicas y plantillas de cálculo que se van a usar.

Un proceso de gestión del cambio redimensionado, eficiente y maduro debería manifestarse en forma de cambios rápidos y correctos, porque:

El cálculo, las predicciones, el análisis y las implementaciones están bien cubiertos en el proceso en cuanto a qué técnicas se deben usar para cada cosa.

Las ventanas temporales dentro de las cuales se pueden lograr estas tareas se gestionan de forma eficaz, gracias a la integración de la gestión de cambios en otros procesos relevantes y adyacentes.

Para el cálculo del esfuerzo de cambio, se necesitan conjuntamente análisis de dependencia, codificación, comprobación, transición y gestión de lanzamiento por parte de los proveedores de servicios y los clientes. La gestión de cambios es un ejercicio mutuo entre el proveedor de servicios y el cliente. Por ejemplo, si la evaluación de una solicitud de cambio muestra que es muy complejo y que tiene un alto riesgo, deberá autorizarse desde una gestión superior. Asimismo, esto puede incluir un liderazgo empresarial por parte del cliente. Por tanto, es necesario que los equipos de TI del lado del cliente agilicen esta parte del flujo de trabajo (por ejemplo, obteniendo las entradas necesarias del negocio). Finalmente, unas buenas prácticas en la gestión de cambios ayudarán no solo a los clientes a obtener el mejor valor por su dinero, sino que también mejorarán la orientación del servicio e incrementarán el valor práctico de la madurez del proceso de los proveedores de servicios, por lo que se lograrán mejores relaciones con el cliente a largo plazo. La responsabilidad de un proceso claro y estable ofrece visibilidad en la cadena de valor, no solo en el procesamiento de la solicitud de cambio, sino también en todos los aspectos de la oferta de servicios, que incluye la gestión del lanzamiento, la SLM, la disponibilidad y la gestión de continuidad.

La visibilidad proporciona transparencia. La transparencia crea confianza y lealtad entre el proveedor de servicios y sus clientes. De este modo los procesos llevan a situaciones en las que todos ganan.

### ***Crear puntos positivos para traer un cambio organizativo en la orientación del servicio y para fomentar conductas correctas***

Los puntos positivos son la forma más rápida de provocar el cambio; por lo demás, el cambio organizativo es un ejercicio impreciso, que involucra muchas variables y palancas de control, y se convierte en una tarea mastodóntica para el equipo de I&O y los grupos de usuarios empresariales a los que se dirige.



Los líderes de I&O pueden comenzar identificando parte de las funciones y los procesos empresariales más importantes y altamente habilitados para TI. Por ejemplo, si está en un negocio al por menor basado en volúmenes de venta, la visibilidad y el control del proceso de la cadena de suministro son cruciales. Las operaciones de TI pueden actualizar los datos del inventario casi en tiempo real (es decir, con una latencia próxima a cero) y enviarlos a los dispositivos portátiles de los encargados del establecimiento. Como resultado, no se quedarán sin existencias de artículos con gran demanda y pueden activar los procesos correctos de suministro, planificación y transacción en los momentos adecuados. Quedarse sin existencias significa perder ventas (es decir, costes de oportunidad).

La reducción de la latencia en los servicios de TI que admiten la entrega del inventario y de la aplicación de la cadena de suministro tiene un impacto directo sobre los procesos empresariales de los que los encargados del establecimiento son responsables.

Ahora bien, si existen 500 establecimientos en su cadena, la pregunta inevitable es por dónde empezar. Por ejemplo, un miembro con cierta visión empresarial en su equipo de I&O consigue realizar este proyecto conjuntamente con un establecimiento en su área de residencia. La zanahoria para el miembro de TI es que esos proyectos y sus resultados se tendrán en cuenta con una buena ponderación en las valoraciones de rendimiento. La zanahoria para el encargado del establecimiento es que existe una oportunidad para compartir el mérito por la reducción de las ventas perdidas en su establecimiento.

Esto crea un pequeño punto positivo. Ahora bien, los ahorros (debidos a la reducción de los costes de oportunidad) no son solo ahorros de TI, sino que para los negocios también se verá como un ahorro empresarial. Compartir el mérito con el negocio cumple el propósito de las TI.

### ***Crear casos de negocio de servicios de TI conjuntamente entre los equipos de TI internos y los destinados a la función empresarial***

Las TI pueden automatizar los procesos empresariales y mejorar su propia eficacia, así como la productividad del equipo empresarial. Sin embargo, estos logros no se traducen necesariamente en mejoras sobre las líneas superiores e inferiores, en términos monetarios. Esta es la principal desconexión que con frecuencia impide que las TI actúen como un asesor empresarial interno para todos los procesos y funciones empresariales habilitados para TI. La mayoría de los equipos de TI confunden la automatización con la transformación. La transformación es el objetivo y la automatización es solo uno de los medios para conseguirlo.

Por ejemplo, una organización desea virtualizarse y, a continuación, crear una nube privada en el 80% de su almacenamiento y sus servidores para mejorar la utilización de éstos entre un 30% y un 50%. Por el momento, esto sigue siendo métrica y objetivos técnicos para la automatización a través de la virtualización y una plataforma de gestión en la nube; no se trata de un caso empresarial. Estos parámetros, aunque son logros importantes para el equipo técnico, transmiten muy poco en términos de cómo las mejoras de utilización se traducirán en valor empresarial.

Sin la conexión con el valor empresarial, los líderes empresariales pueden pensar que las TI siguen aparentemente haciendo cosas sin valor añadido, incluso con el aumento de la capacidad informática y de almacenamiento. Literalmente, la pregunta del millón que los directores financieros y otros líderes empresariales y directivos no técnicos pueden formular al líder de TI es: ¿cómo se está desarrollando esta capacidad informática y de almacenamiento adicional que ahora está disponible gracias a la virtualización y a la nube para mejorar la contribución de TI y su soporte a los objetivos empresariales organizativos clave de crecimiento, rentabilidad, etc.? ¿Qué se está haciendo con esta capacidad extra?

Esta es la última conexión vital que falta en la mayoría de los casos empresariales de TI. Las TI no pueden hacerlo solas. Las TI tienen que comunicarse con otras funciones para obtener los datos y

crear el caso. Por ejemplo, si la capacidad adicional del ejemplo anterior se dedica a procesar facturas por cobrar como una prioridad principal en las políticas de automatización, puede que esto suponga una reducción de los ciclos de procesamiento de facturas por cobrar, digamos, de entre un 30% y un 40% como objetivo. Este es un objetivo empresarial relevante que las TI comparten con la función financiera y muestra las ganancias monetarias. Cobrar facturas con mayor rapidez significa una recopilación y una obtención de ingresos más rápida, lo que repercute positivamente en el flujo de caja de la organización.

***Crear un cambio consciente y planeado desde el modo reactivo al proactivo***

Muy pocos equipos de I&O de usuarios finales manifiestan una orientación proactiva hacia los procesos, ya sea en sus propios entornos de entrega de servicios o en lo que respecta a exigirlo a los proveedores de servicios, como se deduce a partir de varias revisiones de contratos de servicios subcontratados/gestionados. Todos los incidentes, incluidos los relacionados con la seguridad, se manejan con un modo de respuesta reactiva.

Para las compañías de los sectores de servicios de seguros y financieros, en los que las relaciones y la confianza son los mayores activos empresariales estratégicos a largo plazo, las políticas reactivas (especialmente en el caso de los servicios de TI vinculados a la seguridad) pueden causar un daño irreversible a la reputación de la compañía. Por ejemplo, si se produce un intento de comprometer la seguridad de la información personal de los clientes, y este intento tiene éxito pero solo se notifica como una infracción, entonces no importa qué cláusulas de penalización protegen al cliente, el negocio del cliente se enfrenta a una pérdida irreversible de valor de la marca en el mercado. Si los proveedores de servicios de TI realmente pretenden proteger y mejorar la relevancia empresarial y el valor de los servicios de TI para sus clientes, entonces deben pasar del modo reactivo al modo proactivo, al menos para estos tipos de servicios de importancia capital.