



eraneos

Whitepaper

Consejos prácticos para un buen gobierno financiero de la nube

December 2022



Cada vez vemos más a menudo que el gobierno y la gestión cloud se están convirtiendo en un gran desafío para las organizaciones. En este informe nos centramos en una faceta: la gobernanza financiera en la nube. ¿Qué es exactamente lo que dificulta el gobierno financiero del cloud y cuáles son las mejores prácticas para hacerlo bien?

En este informe técnico hacemos hincapié en estos aspectos:

- La fortaleza de la nube para la gestión financiera es que permite la transición de CapEx a OpEx.
- El control central de los costes generales de TI crea una barrera para la adopción de la nube: la nube requiere un gobierno financiero diferente.
- Al realizar la transición a la nube, las organizaciones deben hacer que los costes de TI sean asumidos en mayor medida por los departamentos comerciales donde se crea el valor.

En los últimos 10 años, la nube ha pasado de ser una idea a una realidad significativa. Cada vez más organizaciones utilizan la nube para más funcionalidades. Las métricas de Quint junto con Whitelane Research¹ muestran que el 64% de los 200 encuestados predijeron que en 2022, más del 30% de sus aplicaciones se ejecutarán en la nube (y el 33% incluso esperaba que fuera más del 50%). Y quizás lo más importante, la nube actualmente tiene una calificación más alta que otras formas de subcontratación: el 79 % de los encuestados están satisfechos con la infraestructura en la nube y el 74 % con las aplicaciones en la nube (en comparación con un promedio de solo el 69 % para otras formas de subcontratación). Si esta tendencia continúa, toda la TI se ejecutará en la nube para 2030. Esto es una gran noticia, porque la nube ofrece muchas oportunidades nuevas, como economías de escala, elasticidad de costes (las famosas p y q) y flexibilidad (no tener que esperar meses para comprar e instalar un servidor). Desafortunadamente, todavía no hemos adaptado completamente nuestra gobernanza a esto. Aún no se han establecido muchos mecanismos de control para la nube. Tal vez esto explique por qué, en el estudio de Quint y Whitelane mencionado anteriormente, el 41 % de los encuestados consideran que la "gobernanza y las capacidades internas para administrar proveedores/soluciones en la nube" son un de los desafíos principales en la transición a la nube. Por cierto, la integración con los sistemas existentes y garantizar la privacidad y la seguridad se consideran aún más desafiantes.

Ejemplo 1:

Sin control del gasto ni capacidad de la nube.

. Una organización española fue una de las primeras en migrar a la nube. La compañía ahora tiene un panorama en el que, además de SaaS, cuenta con una gran cantidad de software que se ejecuta en nubes IaaS públicas (Azure y AWS). Mediante plataformas de gestión de servicios y gestión en la nube, la gestión de la capacidad operativa está completamente automatizada: cuando tienen que pasar más transacciones por los sistemas, la capacidad aumenta automáticamente, y cuando hay menos actividad, sucede lo contrario. Como resultado, la capacidad de TI se ajusta perfectamente a la demanda empresarial. Aquí, los costes son tan elásticos como la capacidad (y por lo tanto la demanda de TI). Diariamente, la organización ve cuánta capacidad se utiliza y cuál es el coste. Sin embargo, la organización no está preparada en términos de gestión financiera: el deseo es presupuestar y controlar los costes de TI anualmente; después de todo, el CFO quiere costes predecibles. Conclusión: gracias a la nube, la capacidad de TI está perfectamente alineada con el negocio, pero los costes ya no son fáciles de prever.

Ejemplo 2:

La transición a la nube es atractiva en términos de valor, pero no está dentro del presupuesto de TI centralizado.

Una organización internacional tiene unidades de negocios en varios países y un departamento de TI centralizado. Los sistemas más importantes son entregados por el departamento de TI global. El cumplimiento de los requisitos del lugar de trabajo y el alojamiento también se organizan de forma centralizada. El departamento de TI trabaja con un presupuesto anual al que contribuyen (indirectamente) todas las unidades de negocio; es de hecho un centro de costes. Actualmente, la organización tiene una nube privada bastante bien optimizada, en la que contribuyen varios proveedores. La empresa cotiza

en bolsa y los estándares de privacidad son altos. La organización ve varias ventajas en la transición de la nube privada al alojamiento en la nube pública. Por ejemplo, escalabilidad y cobertura geográfica. También reconocen las funcionalidades (por ejemplo, PaaS y SaaS) que vienen con las plataformas Azure, AWS y Google Cloud. Ciertas unidades de negocio ya están implementando soluciones de cloud pública (SaaS, PaaS e IaaS) para acceder a estas funcionalidades. En lugar de utilizar las economías de escala de la TI centralizada, ahora se está creando una "TI en la sombra" ineficiente y, a veces, insegura en la nube en varios lugares de la organización. En un estudio de la transición similar de la nube privada a la pública, el precio por unidad (capacidad de almacenamiento y/o procesamiento) en la nube pública resulta ser más alto que en la variante privada. A esto se suma la inversión única en la migración. Por lo tanto, el business case para el departamento de TI es negativo: cambiar a la nube pública significa aumentar los costes. Sin embargo, el business case para toda la organización es positivo, porque el aumento de valor/funcionalidad y flexibilidad supera con creces el aumento de los costes. Conclusión: el negocio ve el valor de la nube pública, pero la política financiera, con un presupuesto de TI centralizado se interpone en el camino de una transición eficiente y segura, lo que hace que crezca el uso de TI en la sombra. La organización ahora quiere establecer un sistema de gobierno para poder controlar tanto los costes como la seguridad y lograr economías de escala (tanto en conocimiento como en costes) a nivel de empresa, de modo que el business case se pueda cumplir a nivel de empresa

Cuál es la causa de los problemas? Pensamiento anticuado!

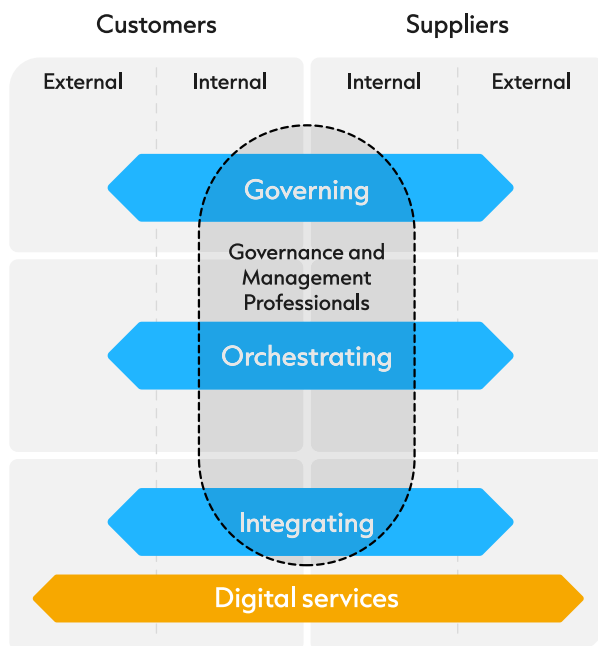
Cuál es la causa de los problemas? ¡Pensamiento anticuado! Lo que vemos en ambos ejemplos es que las organizaciones ven la TI como un coste. Se rigen por un departamento de soporte como centro de costes que es responsable de garantizar que los costes de TI se mantengan dentro del presupuesto y, preferiblemente, se reduzcan cada año. Y si eso no sucede, el departamento de TI no está funcionando correctamente. Lo extraño es que aunque estas organizaciones a menudo reconocen el valor de TI (aunque a regañadientes), todavía exigen que los costes sean predecibles (anualmente) y quieren que encajen en un business case.

Si una organización sabe exactamente lo que necesita en términos de recursos de TI para los próximos años y las capacidades ya están implementadas, generalmente es más barato administrar todos los recursos de TI usted mismo y no subcontratar nada. Una nube privada suele ser más costosa en esta situación, pero permite que la organización se beneficie de las economías de escala de los proveedores tanto en términos de costes como en la certeza de que los recursos de TI se pueden administrar y desarrollar aún más. La nube pública casi siempre es más costosa en tal situación y, por extraño que parezca, requiere capacidades adicionales tanto para el gobierno (financiero, contractual) como para la tecnología (para configurar todo correctamente), especialmente si se implementa IaaS. En particular, las organizaciones que subcontratan solo para reducir costes corren un gran riesgo de no tener un business case positivo con la nube pública. Sin embargo, a medida que una organización se vuelve más capaz de predecir el uso, los costes también se pueden reducir en la nube mediante la suscripción de contratos a más largo plazo (lo que

a su vez, sin embargo, reduce la flexibilidad). Por ejemplo, las aplicaciones heredadas se pueden comprar a largo plazo (y, por lo tanto, son más baratas). La capacidad correspondiente del servidor de desarrollo y prueba para esas mismas aplicaciones heredadas se puede comprar justo en el momento en el que se precise. Esto es más caro por unidad de tiempo, pero más barato en general (porque estos servidores solo se usan por un corto plazo y, por lo tanto, no es necesario comprar capacidad de servidor adicional). Si las organizaciones pueden agrupar las solicitudes de capacidad temporal (y, por lo tanto, proporcionar garantías sobre el consumo), puede ser incluso más barato. Lo anterior también es la razón por la cual los proveedores de servicios administrados pueden ofrecer tarifas de nube más baratas. Dichos proveedores se encargan de la demanda masiva y administran la capacidad. Sin embargo, si sabe exactamente lo que necesita y lo implementa durante más tiempo, hacerlo usted mismo es la opción más económica. ¡Pero se debe tener en cuenta que los costes serán los mismos en las épocas malas!

De acuerdo con el modelo de gobierno y gestión de Quint (Figura 1), el gobierno y la gestión de los servicios digitales cuenta con tres componentes: "gobierno- gobernanza" (establecer y monitorear el cumplimiento de las reglas internas, como finanzas, arquitectura y seguridad), "orquestación" (tener servicios nuevos y modificados seleccionados y configurados) e "integración" (tener los servicios operativos entregados, incluida la resolución de incidentes de seguridad y la liquidación del uso). Por lo tanto, quienes manejan la gobernanza y la gestión son preferentemente facilitadores y no actúan como cauces u obstáculos para la demanda (clientes internos y externos) y la oferta (proveedores Figure 1. Overview of governance & management incl. the role of G&M professionals internos y externos).

Figure 1. Overview of Governance & Management incl. the role of G&M professionals



Un modelo completamente centralizado no se puede aplicar actualmente.

Figura 1. Descripción general de la gobernanza y la gestión, incluido el papel de los profesionales asignados para estas funciones. Un modelo completamente centralizado con aquellos que manejan el gobierno y la gestión en un departamento separado donde determinan lo que sucede y lo que no sucede a diario, ya no funciona en estos días. Esta idea ya no encaja con la dependencia de los servicios digitales que tienen actualmente la mayoría de las unidades de negocio. Queremos que el negocio esté al mando de sus servicios digitales

Si el problema identificado se traza en el modelo de gobernanza y gestión, se podría decir que hay tres problemas:

- **Gobernanza:** ¿de qué manera se pueden cambiar las reglas de la organización para equilibrar el valor de la nube (por ejemplo, flexibilidad y agilidad) frente a los costes de la nube o migrar a ella?
- **Orquestación:** ¿cómo puede configurarse la organización para que los servicios digitales internos y externos tengan cada uno su propio caso de negocios en el que el propietario de estos servicios pueda sopesar los costos y los beneficios? Y tal vez usar el principio: ¿todo vale donde no hay reglas del juego (todavía)?
- **Integración:** ¿cómo puede la propia empresa hacerse responsable de los servicios digitales operativos, tanto en términos de gestión financiera como de todos los demás aspectos de control (como la seguridad y la disponibilidad)?

Esto nos lleva a una situación que nos encontramos en 2007:



Ejemplo 3:

¿Todo lo que puedas tragar?

En 2007, una mediana empresa holandesa subcontrató prácticamente todos sus servicios de TI a un único proveedor. Una práctica completamente normal en ese momento. Sin embargo, durante la negociación, la empresa le impuso a este proveedor la siguiente cláusula: acordar conjuntamente un presupuesto anual para los costos totales de TI (que ya se había especificado sobre una base p y q) y garantizar que los servicios (es decir, la demanda) se mantuvieran dentro de este presupuesto. De esta forma el proveedor tenía una especie de mandato para ser un "limitador de la demanda". El resultado fue que se impidió que el negocio mejorase mediante la implementación de la TI adecuada. Los responsables de este servicio se ocuparon de explicarle al negocio por qué las cosas no eran posibles y el proveedor se frustró con esta situación: vió oportunidades para mejorar el negocio (y vender más) pero no se le permitió sacar provecho de ello.

Traducido a hoy, el caso mencionado anteriormente es un problema actual: si una organización coloca todos sus servicios de TI en un portal de pedidos sin más restricciones y la entrega se realiza a través de la nube, ¿cómo evita que los costos se disparen (y se mantiene dentro del presupuesto)? Un modelo completamente centralizado ya no funciona en estos días.

La solución al problema: Descentralizar la gestión de los costes de TI

Actualmente casi todas las startups trabajan con soluciones cloud. No tienen legacy (sistemas heredados que necesitan el soporte de tecnologías antiguas) y hay normalmente una relación directa entre la facturación de su negocio y el uso de la nube.

A medida que crece una startup necesitas más espacio en la nube. Dan por hecho que el coste de estos servicios aumenta por unidad porque los márgenes también crecen de manera paralela. A menudo estos servicios digitales son usados de una forma muy inteligente: La capacidad de los servidores se mantiene baja durante la noche, cuando apenas hay ventas, y se incrementa en los momentos en los que se presta el servicio. La nube aumenta por tanto los beneficios y la agilidad. Además, en una startup, el centro de costes y el control de gastos suele estar gestionado desde un mismo lugar, no hay gestión separada.

Por supuesto, otras compañías pueden también usar esta misma relación directa, y atribuir al coste del cloud los beneficios que están obteniendo. De igual forma, pueden buscar el uso de un consumo de la nube inteligente, como hacen las startups. Por todo esto, entendemos que existen las siguientes formas de gestionar y gobernar el cloud:

- Damos el control del día a día del cloud a las unidades de negocio, que pagan por su consumo en la nube y lo vinculan a sus beneficios. La ponderación de los costes y beneficios tiene lugar entonces en las unidades de negocio. De esta manera delegamos la orquestación y la integración. Así, en esta situación, solo hay un centro de costes de TI central, pero no de ejecución. La ventaja es el alto nivel de agilidad y de

claridad en la localización de los costes. La desventaja es que es más difícil tener una foto global de los costes de TI (no existe un presupuesto central de TI) y los riesgos de que las unidades de negocio no cumplan con las normas de gobierno (los estándares acordados) durante la orquestación, eliminando de esta manera la ventaja de generar sinergias a nivel de compañía (incluyendo la de la seguridad).

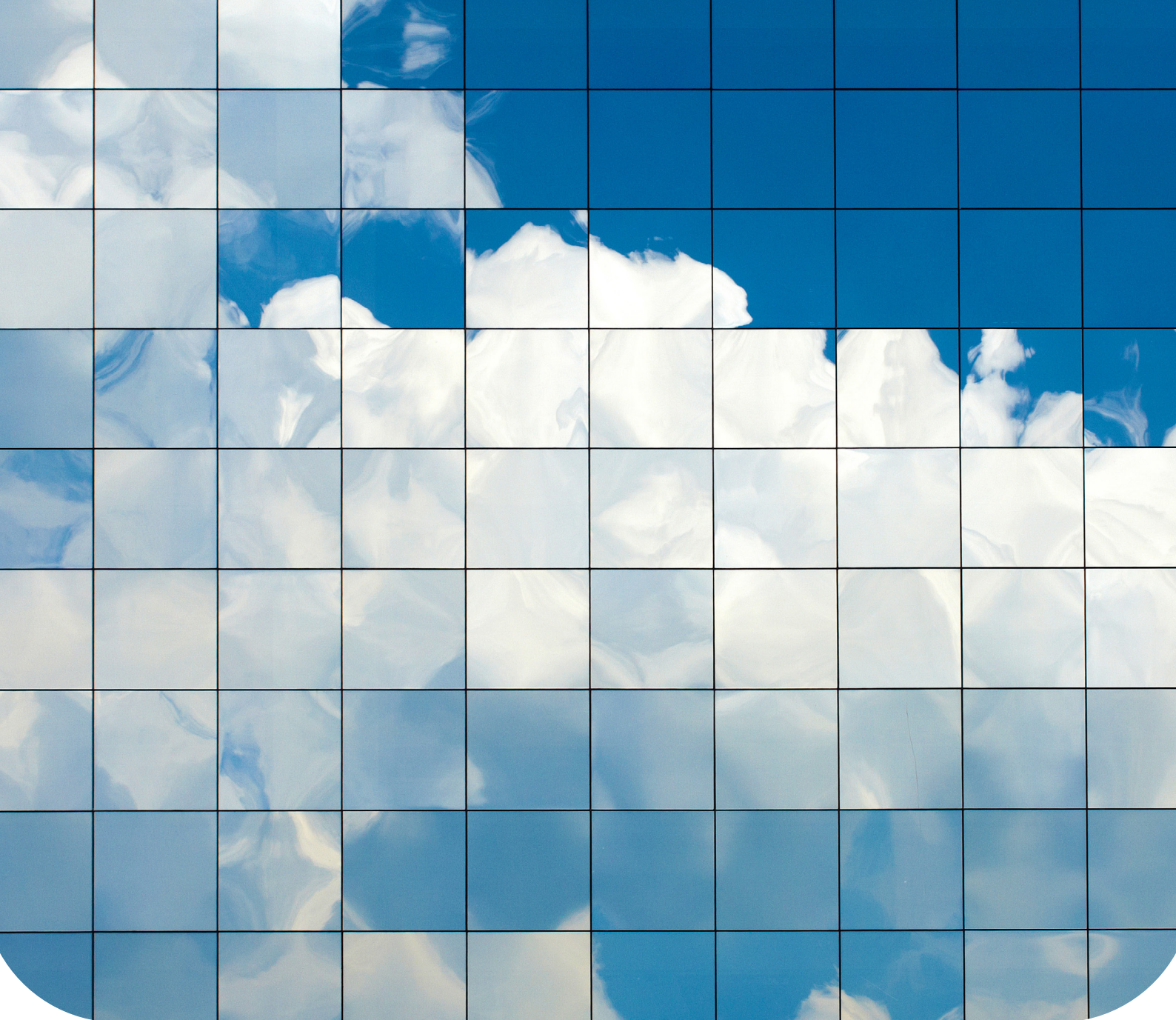
- Centralizamos totalmente el gobierno y la gestión del cloud y nos aseguramos de que los costes están bajo control. Puede hacerse a través de presupuestos anuales o, según el modelo más utilizado en nuestros días, con presupuestos trimestrales. La ventaja es que los costes por unidad es muy probable que se reduzcan (contratos a largo plazo pueden cancelar) y los costes globales se pueden gestionar (el departamento de TI establece límites al consumo del cloud y distribuye la capacidad según las necesidades). La desventaja es obvia: se da un paso atrás en términos de agilidad y los gastos operativos aumentan (TI tiene que hacer una mayor gestión). Por tanto, esta solución no parece la más indicada.
- Como siempre, existe un término medio. Nos aseguramos que se cubren los costes de TI de las distintas unidades de negocio de forma justa y fiable, y les otorgamos también a estas áreas el derecho a comprar la tecnología que consideren necesaria dentro de unos límites acordados previamente. Aquí, los costes operativos del departamento de TI no se pueden reponer. La ventaja principal es que las unidades de negocio tienen control sobre su propio consumo cloud y de esta forma, toda la compañía se puede beneficiar de la inherente escalabilidad de la nube. La desventaja es que hace falta una capa de gestión para reponer los costes de TI.



Los costes de personal también se solicitan desde las unidades de negocio y no desde el departamento de HR

La tercera solución es fácil de justificar ante el CFO: costes flexibles relacionados con la facturación se pueden registrar como costes operativos. Los costes de personal se pueden apuntar en las unidades de negocio, no necesariamente en el departamento de Personas. En este caso, los beneficios financieros de la nube están totalmente aprovechados, por ejemplo, se pueden mover costes de capital (CapEx) a costes operativos (OpEx) y por tanto se reubican esos costes donde realmente pertenecen. Hasta hace poco, reponer los costes en la nube consumía esfuerzo y dinero, pero en la actualidad existe un nivel de uso de esta tecnología como para transparentar estos costes y apoyar el gobierno.

Además, eligiendo esta opción, también puedes diferenciar entre los más lentos y los más rápidos en el uso del cloud. Se podrían utilizar contratos fijos para las áreas con un uso más lento (muy a menudo vinculado a áreas de soporte como HR y Financiero) y el nuevo modelo de uso para los más rápidos (generalmente, están vinculados a las áreas de facturación). Puedes incluso gobernar todos los servicios que se están utilizando a lo largo de todo el ciclo de vida: un proyecto nuevo que acaba de empezar puede generar pérdidas pero las operaciones principales de la compañía deben obtener beneficios.



Author:

Ronald Israels
Senior Manager

Expertos en un amplio **abanico** de sectores

ACERCA DE ERANEOS

Como grupo líder en consultoría de gestión y tecnología, Eraneos ayuda a las organizaciones no sólo a diseñar sino también a implementar con éxito una transformación digital que pueda tener un impacto duradero.

Escuchando lo que quieren las empresas y sus necesidades, podemos acelerar e integrar la transformación con facilidad alineando a las personas con la tecnología, los procesos y el liderazgo.

Conocer tu sector, tecnología y contexto local junto con una perspectiva global, nos da la ventaja que necesitas para el éxito. Es este profundo conocimiento el que nos permite dar forma e implementar la transformación

estratégica en tu organización, al mismo tiempo que ofrecemos el mejor servicio. Por eso nuestros clientes nos confían incluso los retos más complejos, desde la transformación digital estratégica en finanzas hasta la aplicación ética de la inteligencia artificial en la sanidad.

No sólo escuchamos tus necesidades, las entendemos. Estamos más que preparados para ayudarte a desarrollar tu potencial en la era digital.

[Contacto >](#)

[Nuestras oficinas >](#)

[Visita nuestro sitio web >](#)