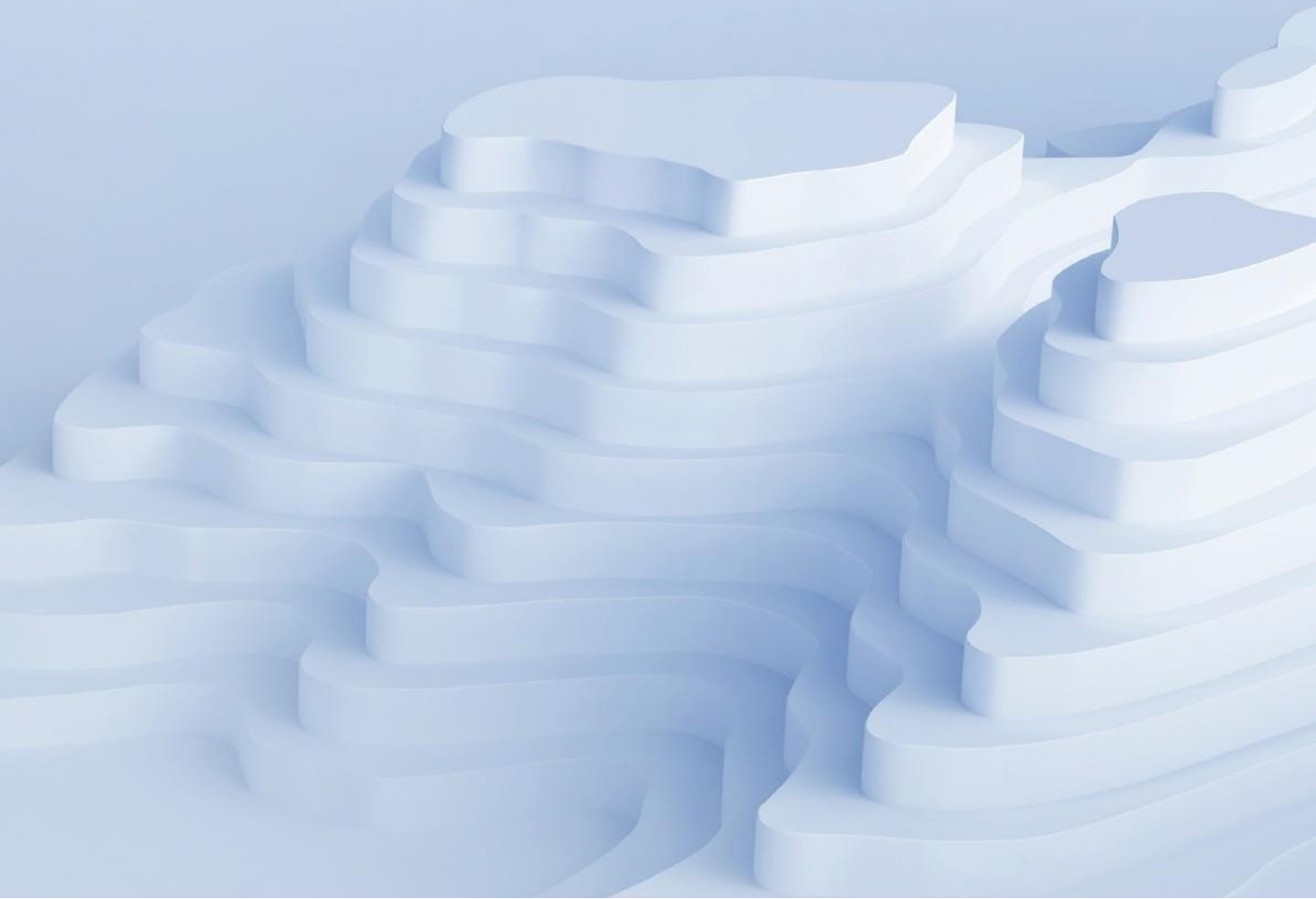




Cloud-first CFO

**Cómo la nube permite crear valor sostenible
para las finanzas y para la empresa**



Contenido

03 El imperativo de la nube para el CFO

05 La transición hacia la nube

09 El valor de la nube ahora

16 Los desafíos futuros

17 Iniciar la acción

El imperativo de la nube para el CFO

Los CFO – en el centro del cambio

Ante la llegada de la COVID-19, las empresas debieron repensar la forma de trabajar prácticamente de la noche a la mañana. Y, para muchos, hubo una incompatibilidad entre lo que tenían en sus manos y lo que necesitaban tener. Había una gran demanda de tecnologías ágiles, responsivas y escalables, que pudieran crear rápidamente insights e identificar las mejores acciones a realizar.

Como resultado, los cronogramas de inversión planificados anteriormente por las empresas para la adopción de tecnología en la nube se aceleraron considerablemente. ¿Cuál es la prioridad? Escalar las tecnologías en la nube y transformarlas en recursos corporativos confiables y maduros.

La pandemia también trajo una nueva atención y valoración al carácter crítico del rol del CFO. De hecho, en la edición más reciente de nuestro estudio global sobre los CFO, el 79% de los entrevistados dijo que la pandemia acentuó aún más su influencia y rol como socio estratégico del CEO y del negocio¹.

Ello, a su vez, generó prioridades y expectativas cada vez más complejas y, muchas veces, desafiantes para el negocio. Los principales retos incluyen:

El ritmo del cambio sigue acelerándose. Las necesidades de los consumidores cambian continuamente y los competidores están desarrollando nuevas dinámicas en las industrias, que requieren nuevos pensamientos, modelos de negocios y planificación de escenarios.

Las necesidades de control y cumplimiento se están expandiendo, impulsadas por las reglamentaciones, la exposición al riesgo y las expectativas de los consumidores.

La velocidad y el volumen de datos están aumentando, lo que exige nuevas estrategias y capacidades, tanto de datos como de arquitectura.

La falta de resiliencia está introduciendo y aumentando las amenazas de riesgo cibernético y financiero, fraudes y delitos.

Las consideraciones de evaluación del mercado y la responsabilidad social introducen nuevas medidas y responsabilidades para el CFO, como los informes de Gobernanza Ambiental, Social y Corporativa (ESG).

La presión para administrar la salud financiera está creciendo, equilibrando la liquidez total, el costo y el beneficio para demostrar una capacidad constante de crecimiento.

Los cambios en el lugar y la manera en que las personas hacen su trabajo aumentan la demanda de nuevos modelos operativos e impulsan una transformación en las expectativas de la fuerza laboral.

Realización de valor a partir de inversiones en tecnologías disruptivas innovadoras.



Para enfrentar muchos de estos desafíos, los CFO deben adoptar el nuevo ritmo del cambio, ofreciendo insights sobre la selección e implementación de tecnologías que permitan “moverse hacia los extremos” en el área de Finanzas (ver Figura 1). Es un movimiento que impulsará a toda la empresa.

En ese futuro, la productividad es potenciada por la eliminación del trabajo transaccional por medio de la automatización inteligente de las actividades centrales, y aprovechando la inteligencia artificial (IA) y analytics para acelerar los insights sobre iniciativas de mejora operativa y financiera en toda la empresa.



Figura 1: Moverse hacia los extremos

Fuente: Accenture analysis, 2021

El nuevo modelo del área de Finanzas, fundamental para la generación de valor sostenible, requiere un doble énfasis en la estandarización, automatización y realización de las actividades tradicionales (negociar, contabilizar, controlar, cumplir y reportar) de una forma más inteligente, en la misma medida que redirige el tiempo del equipo hacia actividades de mayor valor agregado (planificar, analizar, recomendar), que ofrecen insights más rápidos al negocio para análisis predictivos y mejoras en la toma de decisiones.

Los CFO entienden que pueden aprovechar rápidamente la experiencia de la transformación digital de su propia área para enfocarse en prioridades más estratégicas: mejores insights y previsiones a fin de apoyar el negocio orientándose en los datos. Y ahora, en este momento, están en una posición única para influenciar significativamente en la elección de la tecnología que viabilice la estrategia de negocios.

De hecho, nuestra encuesta global de CFO indica que el 73% de ellos están reequipando el área de Finanzas con las tecnologías más recientes, con el propósito específico de aumentar la influencia en toda la empresa. Pero eso no es todo. 7 de cada 10 (72%) CFO tienen la última palabra sobre la elección de la tecnología adecuada para la empresa, y el 51% de los ejecutivos de finanzas son consultados desde el principio para la elaboración de la agenda de transformación digital de la empresa².

Por lo tanto, es fundamental que los CFO entiendan cómo la inversión en la nube y en plataformas tecnológicas acelera su capacidad de manejar el negocio con más agilidad y de proporcionar capacidades innovadoras a la fuerza de trabajo de manera rápida, efectiva y competente.



La transición a la nube

Es fundamental realizar un enfoque multidimensional de la nube

La nube puede optimizar costos, pero también es un facilitador de todos los impulsores de valor de una empresa

Los hyperscalers, operadores de data centers que ofrecen servicios de computación en la nube, tienen las economías de escala para proporcionar la optimización de costos de infraestructura de TI al mismo tiempo que permiten una transformación radical en toda la empresa. Esto permite que las empresas desbloqueen el valor de tres maneras diferentes:



Impulsar crecimiento e innovación

La nube es la base de la reinención de los negocios. Es la plataforma en la cual se creará la mayoría de los futuros modelos de negocio y de las ofertas hiperdirigidas a los clientes.



Aumentar la eficiencia operativa

La nube ayuda a la organización a tomar mejores y más rápidas decisiones operativas basadas en el análisis de datos en tiempo real.



Reducir los costos totales de TI

La nube puede reducir significativamente el costo total de propiedad de TI, al trasladar el CAPEX al OPEX y vinculando con más fuerza el consumo y el costo de TI a los resultados de la empresa.

El riesgo de quedarse atrás mientras la competencia cloud-first avanza es considerable e inevitable. Por cada organización que adopta una reducción lineal de costos y una transición enfocada en la nube, hay muchas otras que ven su ventaja competitiva y capacidad de disrupción futuras al apostar por una transformación completa de nube en sus negocios.

Ampliar el horizonte de la nube

Las empresas necesitan un pensamiento *cloud-first* holístico

Adoptar un enfoque lineal para una transición a la nube puede llevar de tres a cinco años hasta que una empresa comience a disfrutar de todo el valor que la transformación de la nube puede traer al negocio. Un enfoque integrado y orientado a la estrategia para la planificación y priorización puede tener más impacto en la nube y más rápidamente. Esto significa evitar un enfoque estático que busca completar la optimización de costos de TI antes de pasar a otras fuentes de valor más grandes. En cambio, las empresas deben estar súper enfocadas en las capacidades específicas necesarias para apoyar la eficiencia operativa, el crecimiento y la innovación, todo en paralelo. Esto debe permitir el autofinanciamiento de las iniciativas de la nube casi en tiempo real, en lugar de esperar la tradicional optimización de los costos de TI para iniciar nuevas inversiones.



Accenture desarrolló y recomienda un enfoque dinámico para ayudar a las empresas a determinar la dirección de la transición a la nube, moviendo el negocio transversalmente en tres etapas: **migrar, acelerar, y crecer e innovar** (ver Figura 2). Existen consideraciones acerca de qué capacidades mover hacia determinada etapa y por cuál modelo de implementación y categoría de servicio.

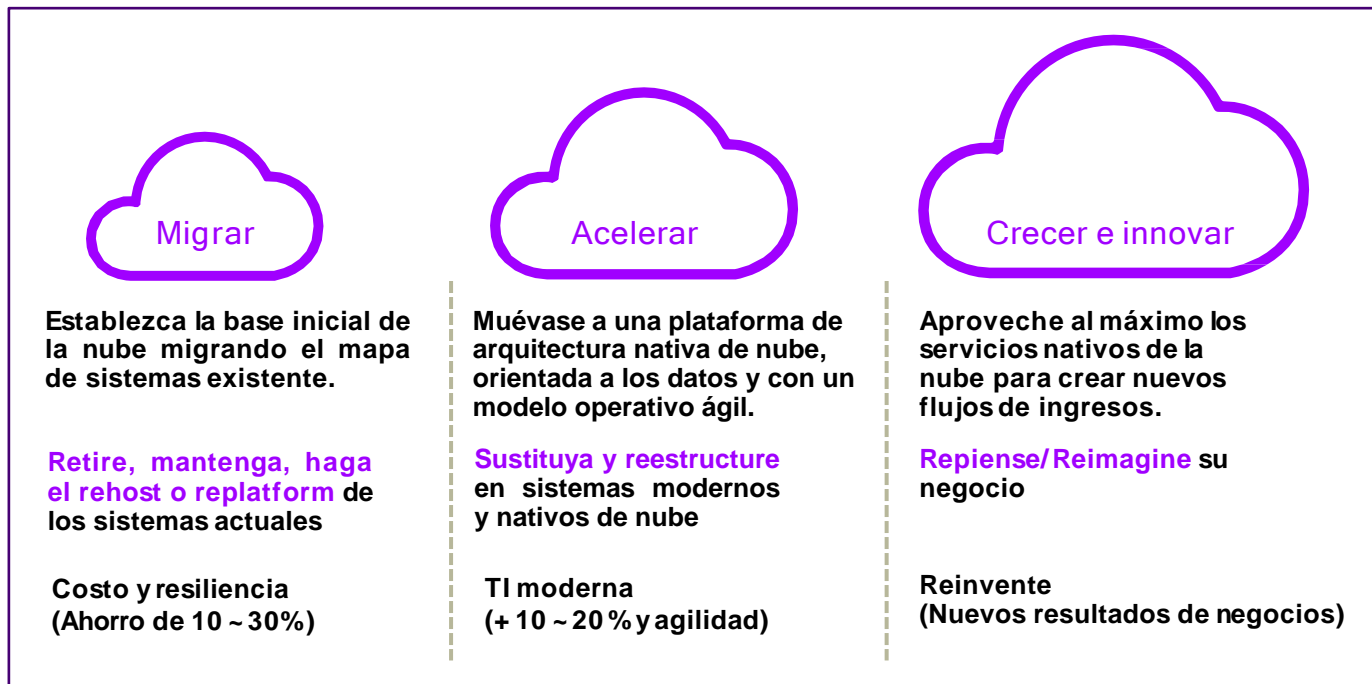


Figura 2: Transición a la nube en tres etapas

Fuente: Accenture 2021

Migrar

La Etapa 1 está enfocada en la construcción de una plataforma estable en la nube para permitir la modernización

Al migrar a la computación en la nube, las empresas pueden desmontar y modernizar las aplicaciones obsoletas (como sistemas de mainframe) y arquitecturas técnicas/de infraestructura para soportar las capacidades de la próxima generación.

Generalmente, la lógica de las aplicaciones y del negocio no cambia en esta etapa. Simplemente funciona de forma más eficiente en un ambiente “as a service”. Esta migración libera capital al mover las cargas de trabajo a la infraestructura de la nube. Los ahorros generados pueden luego usarse en programas de transformación de las próximas etapas 2 y 3.

Pero, para acertar, es fundamental que las áreas de negocio y de TI estén alineadas en relación con el modelo operativo deseado y con los objetivos del negocio. El consenso sobre la simplificación de los procesos estandarizados lleva a decisiones claras sobre “cuáles” y “cuándo” se deben retirar los sistemas legados.

Estudio de caso de Accenture: Del Monte® Foods

Del Monte Foods vio cómo desaceleraba su crecimiento en su categoría. Para destacarse en un mercado feroz, cumplir con las expectativas cambiantes de los clientes y prepararse para la próxima etapa de crecimiento, Del Monte Foods inició la transición hacia el futuro, transformando la infraestructura de TI y realizando la transición a la nube pública. Con la ayuda de Accenture, Del Monte Foods transfirió 200 servidores -incluidas 50 cargas de trabajo complejas de SAP®- a Amazon Web Services™ (AWS) en menos de cuatro meses.

Del Monte Foods tiene ahora la flexibilidad de ampliar sus operaciones de TI y puede cumplir con los cambios en la demanda a lo largo de su ciclo anual de negocios. La empresa también fue capaz de evitar inversiones relevantes en OPEX recurrentes. Como resultado, tiene ahorros que pueden ser dirigidos a la estrategia de crecimiento de la empresa. Todas esas ventajas hacen que Del Monte Foods esté preparada para el futuro y establecen las bases para una nueva era de crecimiento moderno y de innovación en TI.

Acelerar

La Etapa 2 introduce servicios adicionales para agilizar las principales iniciativas de transformación

En este punto, la armonización y la calidad de los datos son fundamentales para el éxito. El primer paso en la transición hacia mejores operaciones, análisis e insights es entender los desafíos actuales en la gestión de datos de la empresa. Se debe desarrollar una estrategia de datos sólida que incluya la calidad, migración y gobernanza de los datos. Esto debe hacerse antes de que los sistemas se desmonten, o se haga un rehost o replatform a la nube.

Con una estrategia de datos holística, las empresas comienzan a mover los sistemas corporativos a la nube. Una empresa puede llevar sus aplicaciones de procesos de negocios corporativos, como ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management) a versiones que se ofrecen de forma nativa en un modelo de Software as a Service (SaaS), como Salesforce®, Workday®, Oracle® y Anaplan®, o aplicaciones que funcionan en una plataforma en la nube, como SAP S4/HANA®.

Todo esto es más que una migración de aplicaciones. Los procesos ahora se pueden transformar y automatizar, y se puede aprovechar la inteligencia aplicada, especialmente si los datos corporativos están disponibles.

La alineación entre el negocio y sus procesos, modelos de datos y estrategia de integración es fundamental para garantizar una arquitectura sólida para realizar cambios rápidos y una innovación continua. Es importante que haya una arquitectura corporativa que defina las directrices para la expansión de la nube e incorpore un modelo consistente de datos, además de un enfoque de integración.

En esta etapa las empresas están comenzando a pasar de los sistemas corporativos horizontales a sistemas en la nube especializados en una función específica, tales como Blue Yonder® para la gestión de la cadena de suministro, o Finastra™ para soluciones tecnológicas en finanzas. Esto es parte del movimiento hacia una arquitectura nativa de nube más ágil e integrada. La migración generalmente implica transformar procesos y adoptar nuevas formas de trabajar para aprovechar el valor de la inteligencia aplicada y de la automatización.



Estudio de caso de Accenture: Minorista global: migración de SAP a Microsoft® Azure® y servicios de gestión de aplicaciones e infraestructura

Accenture trabajó con un importante minorista global para migrar su sistema SAP existente a Microsoft Azure. Además, transformó su entorno de servicios de gestión de aplicaciones e infraestructura para impulsar la innovación y el crecimiento. La empresa ganó una visibilidad de extremo a extremo de las operaciones de negocios en el área financiera por medio de mejoras significativas en la automatización. Las reducciones de costos de infraestructura en la nube permitieron ahorros que pueden ser reinvertidos en áreas de crecimiento para el negocio. El cliente tiene ahora una plataforma modernizada, dinámica y ágil para sus soluciones corporativas, así como la capacidad de escalar rápidamente sus recursos, aumentando o disminuyéndolos según sea necesario. Estos y otros beneficios forman parte de una transformación digital mayor en colaboración con Accenture, que aporta innovación, mayor velocidad y más flexibilidad a los sistemas de la empresa.

Crecer e innovar

La Etapa 3 es donde las empresas exploran la condición “Nativo de la nube”

Con soluciones nativas de la nube, las empresas pueden crear pilotos y escalar nuevos modelos de negocios con velocidad, integrados con la capacidad de continuar impulsando la innovación rápida con insights orientados por datos. Aquí es donde Accenture ve a las organizaciones líderes rediseñando sus negocios. Muy pocas empresas están operando en la Etapa 3, pero muchas están en camino.



22 / Junio,
2020

[Diebold Nixdorf® amplía la relación estratégica con Accenture para acelerar su transformación digital y migración a la nube](#)

“La colaboración de las empresas le permitirá ahorrar aproximadamente USD 50 millones a Diebold Nixdorf hasta 2023, al mismo tiempo que mejora la productividad de los negocios al consolidar operaciones y desempeño, permitiendo inversiones en innovación y oportunidades de crecimiento. El programa acelerado aprovechará las herramientas de automatización digital y capacitará a una fuerza de trabajo más ágil y enfocada en el cliente. Los sistemas de TI corporativos de Diebold Nixdorf se migrarán a la nube y se realizarán mejoras en los procesos y aplicaciones globales para los 22.000 empleados de la empresa en más de 100 países.”



Saltando etapas

Las empresas que adoptan un enfoque “Agile” pueden dominar el cambio de manera más efectiva y acelerar la captura de valor. Primero, se pueden obtener ganancias rápidas al migrar aplicaciones más pequeñas que necesiten una reformulación mínima de la plataforma a un entorno en la nube. Paralelamente, las empresas a menudo comienzan a transformar procesos clave y a mapear los respectivos sistemas a la futura plataforma en la nube.

Se necesitan cambios en el modelo operativo porque la infraestructura y las aplicaciones en la nube funcionan de forma diferente, usan procesos distintos y requieren otros roles, métricas y reglas de gobernanza de datos. El grado de cambio dependerá de la estrategia ejecutada para la migración a la nube. La renovación del modelo operativo de la nube se logra mejor con un equipo dedicado y enfocado no solo en los aspectos técnicos de la migración y del desarrollo en la nube, sino también en las cuestiones organizacionales y culturales que respaldarán las nuevas formas de trabajar para maximizar la eficiencia de costos, mejorar el rendimiento y ofrecer el potencial de innovación de la nube. No solo en TI, sino en toda la empresa, se necesitarán nuevas habilidades, mentalidades y comportamientos.

Estas tres etapas de migración a la nube no son secuenciales y no se excluyen mutuamente. No hay una solución mágica para definir cómo debe ser un modelo operativo posnube. Cada transformación debe responder al contexto existente de la empresa y esforzarse para construir recursos preparados para el futuro, con una interrupción mínima de las operaciones actuales. Lo que está claro es que el caso de valor para la nube no debe ser simplemente “lift and shift”. También debe desencadenar un cambio fundamental en la forma en que los CFO gestionan el área de Finanzas y asesoran a la empresa.

El valor de la nube ahora

Los CFO tienen múltiples funciones y asumen múltiples roles (ver Figura 3), cada uno cargado con las altas expectativas del Consejo, del CEO y de los demás directores, para la creación continua de oportunidades para impulsar el crecimiento y la rentabilidad.



Figura 3: Tres roles clave para los CFO

Fuente: Accenture 2021

Para cada rol, exploramos las tendencias y desafíos específicos que enfrenta el CFO, y cómo la nube puede ayudar a generar resultados.



Guardián económico

Principales tendencias

¿Qué es fundamental para todo CFO? Garantizar la viabilidad financiera de la empresa en un mundo volátil e incierto. La orientación financiera puede verse limitada por una falta de visibilidad. Es posible que se necesiten nuevas formas de planificación, muchas veces a corto plazo, para hacer frente a la volatilidad de la cadena de valor (evidenciada más recientemente en la pandemia). La eficiencia de la función financiera (costo como porcentaje de los ingresos) está bajo una creciente evaluación. Y el costo de la obsolescencia tecnológica y del envejecimiento de la infraestructura puede ser una verdadera carga. Los problemas comunes a abordar incluyen:

- fuentes de informaciones inconsistentes y fragmentadas
- mucho tiempo y esfuerzo para generar informes y planificar acciones
- altos niveles de variabilidad e incertidumbre para planificación/previsión de escenarios de negocios
- liquidez y preservación del capital

En otras palabras, los CFO enfrentan problemas de datos, velocidad, agilidad y previsión, todo esto mientras intentan garantizar la integridad incuestionable de los estados financieros y una sólida liquidez.



Cómo puede ayudar la nube

Las aplicaciones basadas en la nube y las plataformas de datos pueden ayudar a los CFO a cumplir su rol de guardianes económicos de cuatro maneras:

01

Los CFO necesitan un enfoque holístico para transformar la organización financiera. SaaS o ERP basado en la nube y las aplicaciones financieras **brindan conectividad, automatización y prácticas líderes incorporadas**. Y, dado que SaaS significa software que se actualiza permanentemente con los recursos y funcionalidades más recientes, los CFO pueden ahora preguntarse legítimamente “¿por qué no?”, en términos de permanecer en la funcionalidad estándar y limitar las personalizaciones, lo que permite una función financiera eficiente y eficaz.

02

Los CFO están constantemente esforzándose para dominar el arte de equilibrar la eficiencia y la liquidez. Los sistemas basados en la nube y las plataformas de datos **reducen los costos de implementación y ejecución**, al mismo tiempo que cambian el apalancamiento del balance (CAPEX) a DRE (OPEX). Las reducciones significativas en los costos globales de almacenamiento y computación proporcionan al CFO reservas para reinvertir en aplicaciones que brindan una mejor planificación e insights. El cambio del CAPEX a OPEX permite que los CFO preserven el aumento de la liquidez financiera a corto y mediano plazo, porque el gasto de caja se distribuye a lo largo de varios años.



Las empresas que migran a la nube pueden esperar, según nuestra experiencia, reducir sus costos de infraestructura de TI del 25% al 40%. Además, su estructura de costos se vuelve más variable y los sistemas tienen mayor capacidad para enfrentar los picos de costos³ de manera más eficiente. Esto demostró ser particularmente importante durante la pandemia, cuando los grandes cambios de comportamiento por parte de los consumidores y clientes y las demandas llevaron las cadenas de suministro al límite.

Sabemos que el 32% de los entrevistados por CFO Research ya están usando la nube para impulsar la eficiencia de costos. Además, la alta estandarización significa menor variación en los procesos y, por lo tanto, menores costos de mantenimiento.

03

La solución moderna para un modelo de negocios más **conectado y predictivo es una plataforma de planificación** basada en la nube. De esta manera, un almacenamiento centralizado de datos ofrece accesibilidad y visibilidad de conjuntos de datos enormes que pueden generar insights en toda la empresa, así como refinar modelos algorítmicos y alcanzar niveles de previsión más pormenorizados.

04

Para **gestionar la caja y la liquidez** es fundamental aprovechar los datos disponibles en la nube en tiempo real usando instancias de ERP globales para gestionar la caja y la liquidez casi en tiempo real. Esto permite el uso de sistemas de tesorería, así como el uso de análisis predictivos e inteligencia artificial para una mejor previsión del flujo de caja y simulación de escenarios que impactan en la liquidez.



Arquitecto de valor del negocio

Principales tendencias

Como arquitectos de valor del negocio, los CFO enfrentan los impactos incesantes de la disrupción, incluido un volumen de datos cada vez mayor, fusiones y adquisiciones frecuentes y la expectativa de crecimiento del negocio.

- Todo esto al mismo tiempo que crean caja para futuras inversiones. Los desafíos que deben superar incluyen:

- aumento de la cantidad de datos y demandas para proveer insights de desempeño en más dimensiones (canales/sectores), en períodos de tiempo más cortos, lo que demanda más poder de procesamiento;
- procesos cada vez más complejos y presiones de costos para mitigar la pérdida de ganancias;
- consolidación del sector y/o desaparición de las fronteras entre diferentes sectores;
- menor claridad de roles y responsabilidades y lagunas de habilidades analíticas en los equipos.

Una vez que lideran las discusiones sobre cómo diseñar la arquitectura del valor del negocio, los CFO pueden aportar insights que equilibren las presiones tanto en términos de ingresos como de ganancias netas.





Cómo ayuda la nube

Los sistemas de datos basados en la nube pueden ayudar a los CFO a cumplir su función de arquitectos de valor del negocio de tres maneras:

01

Una vez que los datos estuvieron disponibles en toda la empresa, existe la expectativa de que los CFO y sus áreas financieras identifiquen las oportunidades para la creación de valor del negocio. Junto con el hecho de que la planificación y el análisis financiero son una función común en todas las áreas de la empresa y unidades de negocio, los CFO y sus equipos deben ser **los sensores en los extremos de la empresa**. Ellos deben integrar estos flujos de datos en una infraestructura en tiempo real. ¿Y cuál es la única manera de gestionar grandes volúmenes de datos y de ejecutar los modelos basados en IA que puedan ayudar a entender esos datos? Aprovechando la nube -pública, privada o híbrida-, dependiendo de los requisitos de privacidad y de seguridad. De hecho, los CFO creen que la prioridad n° 1 en respuesta a la crisis de COVID-19 ha sido revisar la estrategia de negocio, con base en insights de equipos financieros distribuidos en diferentes funciones y geografías⁴.

02

A medida que las empresas se esfuerzan para ofrecer niveles cada vez más altos de experiencia al cliente, es preciso observar todas las áreas funcionales para ver cómo se realiza realmente el trabajo y dónde se crea el valor del cliente. Los CFO pueden liderar en la empresa la adopción de soluciones en la nube de minería de datos, que conectadas a los ERP de producción y a otros sistemas pueden obtener datos en tiempo real y visualizar cadenas de valor y procesos de negocio de extremo a extremo. La mejor manera de descubrir cuellos de botella y sus causas, desvíos, y pérdida de valor es confiar en una solución basada en la nube que pueda introducir estos datos en tiempo real, aplicar modelos basados en IA y ofrecer una capacidad de monitoreo continua.

03

A medida que la disrupción impulsa mayores oleadas de fusiones y adquisiciones, así como emprendimientos y asociaciones, la nube permite que **la integración sea mejor, más rápida y más económica**. Un ERP basado en la nube para la entidad controladora/adquirente puede crear una arquitectura “plug and play” y más simple; de la misma forma, un ERP basado en la nube para la entidad controlada/adquirida permite una arquitectura flexible de dos niveles. Ambos proporcionan más opciones para una mejor forma de integrar los negocios, dependiendo de la prioridad de la empresa. Las aplicaciones nativas de la nube también permiten una integración más rápida, ya que facilitan la adopción inmediata del estándar y mejores prácticas en los procesos y, al mismo tiempo, activan la capacidad incremental de almacenamiento y procesamiento de datos. Y cuanto más rápido la entidad adquirida salga de los sistemas legados, menor será el costo incurrido para mantener el funcionamiento de sistemas más antiguos y más costosos funcionando o el costo del contrato de los servicios de transición, si corresponde.





Catalizador de la estrategia digital

Principales tendencias

En este rol, los CFO pueden imaginar (y proteger) nuevas formas de impulsar valor en un mundo digital. Esto incluye lidiar con las preocupaciones de seguridad permanentes y con las auditorías (“valor en riesgo”), con el impacto de nuevos modelos de negocios habilitados digitalmente, y con la generación de nuevos datos y estrategias de arquitectura y nuevas fuentes de ingresos; además, la necesidad de introducir nuevas medidas a medida que las empresas adoptan la responsabilidad social corporativa (como los informes ESG) y nuevas formas de trabajo, como el modelo de trabajo híbrido.

Como pioneros, los CFO tienen la oportunidad de reimaginar las finanzas para los negocios en un mundo digital y definir nuevos enfoques para abordar:

- el aumento de riesgos derivados de las amenazas a la seguridad;
- la necesidad de nuevos modelos de negocios, a medida que la demanda se disipa en los canales tradicionales;
- el aumento del énfasis en gobernanza ambiental, social y corporativa por parte de inversores y comunidades.



Cómo ayuda la nube

Las soluciones basadas en la nube pueden ayudar a los CFO a cumplir su papel de incentivos para catalizar la estrategia digital de sus organizaciones de tres maneras:

01

Todas las empresas enfrentan riesgos cada vez mayores de seguridad por violaciones de datos, problemas de control de acceso y ataques de denegación de servicio por parte de organizaciones delictivas. Y aunque no haya una solución mágica que resuelva estos riesgos de manera infalible, **una estrategia basada en la nube ayuda a mitigar estos riesgos** y, en algunos casos, a mejorar el cumplimiento regulatorio.

Los grandes proveedores de nube pública/híbrida alcanzaron resultados nunca antes vistos para la seguridad física y digital, sus inversiones en esta área crítica para sus negocios van mucho más allá de lo que la mayoría de las empresas podría esperar lograr. Además, las aplicaciones SaaS basadas en la nube se benefician de paquetes de actualización de seguridad más frecuentes. Y, por último, en un entorno en el que habrá niveles crecientes de trabajo remoto, las empresas deben contar con soluciones de seguridad de extremo a extremo. De esta forma, la nube permite que cualquier dispositivo personal se conecte a un escritorio remoto y tenga acceso a todas las aplicaciones y datos necesarios. Dado que los CFO desempeñan un papel fundamental en los esfuerzos de riesgo y cumplimiento de las empresas, esta es una área natural en la cual pueden catalizar el cambio para toda la organización.



02

Directamente extraído de "[Accenture Cloud Computing blog](#)" sobre los CFO: "Los ejecutivos de finanzas están en una posición ideal para facilitar los medios para que sus organizaciones **consuman los datos disponibles en la nube como los principales métodos para generar ganancias** en la era digital." Estos métodos pueden variar desde la monetización directa de datos, que puede incluir, por ejemplo, la oportunidad de vender datos para impulsar nuevas fuentes de ingresos, hasta la monetización indirecta del valor económico de los datos.

03

Con estrategias corporativas ambientales en mente, aprovechar una infraestructura de **nube pública normalmente reduce la huella de carbono de una empresa**. En realidad, las infraestructuras en la nube pueden ser de tres a cuatro veces más eficientes, en términos de energía, que los data centers corporativos, gracias tanto a los hardware más eficientes como a una mayor utilización. Y las fuentes de energía también difieren: casi todos los proveedores de nube garantizan fuentes de energía renovables para su infraestructura.

Transformación financiera cloud-first

Para acelerar los beneficios para la empresa, los CFO deben ser los primeros en iniciar la transición a la nube, determinando si deben construir o comprar nuevos servicios en la nube que brinden eficiencia e innovación, así como la reducción de costos, y hacerlo dentro de un período de tres meses, no de tres años. También deben definir las prioridades de transformación de tecnologías, en función de los resultados de negocio deseados y utilizar estas prioridades para alejarse gradualmente de cualquier tecnología obsoleta que esté frenando su progreso.

Tener los datos correctos para ofrecer insights prospectivos a los líderes de negocios requiere cambios. Los CFO que entienden de gestión, calidad, innovación y consolidación de datos tienen una ventaja. Se debe establecer un modelo de gobernanza de datos que represente el ecosistema de extremo a extremo de la empresa.

Con la transformación vendrá una mayor demanda de nuevas capacidades de finanzas, tales como una mejora del análisis de benchmarking y visualización de datos y conocimiento de nuevas tecnologías. Surgirán nuevas funciones como arquitectos de valor de Finanzas, técnicos en automatización de procesos y especialistas en transformación de finanzas digitales y, en los próximos dos o tres años, el talento con este conocimiento será el perfil más demandado en Finanzas en la batalla por el talento en el mercado.

En algunos casos, puede ser necesario pasar directamente a iniciativas de eficiencia e innovación habilitadas para la nube solo para sobrevivir, especialmente para las empresas que sufren de disrupción y presión competitiva de nuevos modelos de negocios (ver Figura 4). El valor obtenido, fruto de dicho enfoque, ciertamente reducirá cualquier cosa que la optimización de costos pueda entregar por sí sola, pero para que se sostenible debe entregarse junto con la estrategia adecuada de talento, la estrategia de datos y el modelo operativo.



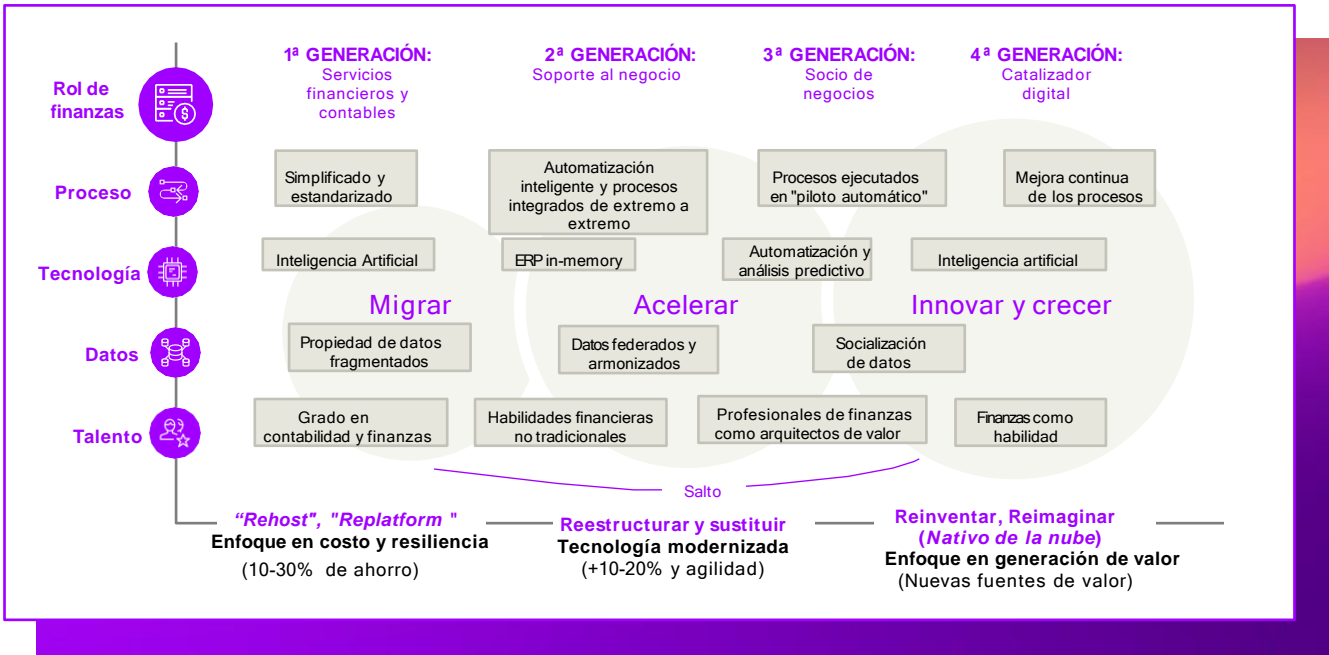


Figura 4: Evolución de la transición de finanzas

Fuente: Accenture 2021

La propuesta de valor para la empresa

No existe business case simple de migración a la nube. El impacto y valor potenciales para una organización están determinados por una serie de diversos factores. Además de los roles del CFO mencionados anteriormente, aquí también se incluyen factores como: tendencias de la industria, la naturaleza de la tecnología obsoleta que será sustituida, la línea de negocios considerada, el ambiente regulatorio específico del mercado y, cada vez más, la disposición de la empresa en comprometerse con la inversión. A medida que la función financiera se optimiza al pasar a la nube, existen beneficios incuestionables (ver Figura 5). Pero si el CFO puede influir en la organización más ampliamente, se puede alcanzar un valor aún mayor.

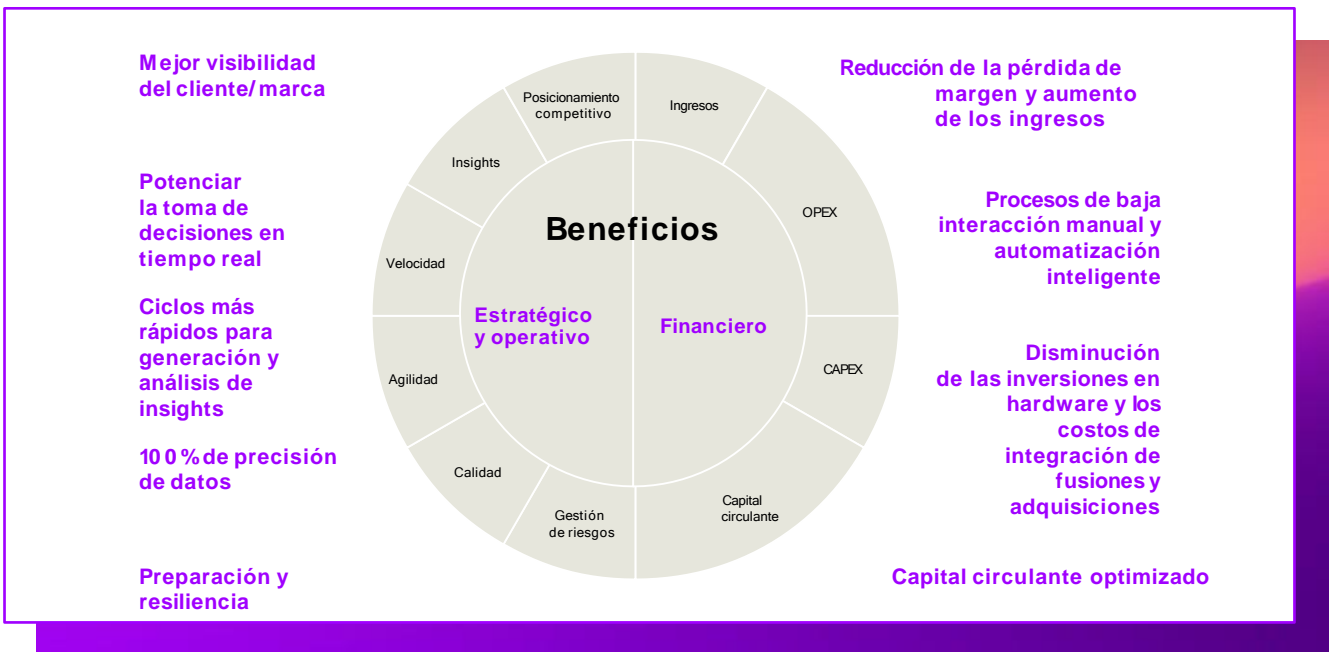


Figura 5: Valor de la nube para la empresa

Fuente: Accenture 2021



Los desafíos futuros

Los siguientes son los principales desafíos que las organizaciones enfrentan en su transición a la nube

Desafíos

Estrategias de mitigación



Seguridad

Cumplimiento de los reglamentos, privacidad y protección de datos, integración entre controles en sistemas on-premise y sistemas en la nube, etc.

- Asumir el control del cumplimiento regulatorio; esto no se puede tercerizar al proveedor de la nube;
- Establecer una rutina de transición de control de extremo a extremo, trabajar en conjunto con el área de gestión de riesgos y los reguladores alineando el plan con las migraciones de aplicaciones;
- Análisis proactivo: comenzar con un modelo de análisis de intrusión y analizar constantemente en cada liberación de aplicaciones.



Expansión de aplicaciones

Complejidad de la arquitectura de aplicaciones que puede llevar a una alta deuda técnica y otras ineficiencias.

- Haga un enfoque preciso: no modernice todo a la vez. Comience con casos de uso de alto impacto y siempre analizando riesgos y costo-beneficio. Luego, trabaje hasta llegar a servicios core del negocio estables, que son proporcionados por medio de API.



Desalineación entre TI y el negocio

Desalineación entre los objetivos (hacia la nube) de las áreas de negocios y de TI, lo que lleva a esfuerzos y resultados desiguales.

- Alinear los "Product Owners" (PO) del negocio con los equipos de la aplicación responsables del desarrollo de las capacidades y el caso de negocio;
- Escalar Agile: contener la cartera de alta velocidad antes de ejecutar modelos Agile escalados, como el Scaled Agile Framework;
- Alinear los intereses de los diferentes stakeholders, evitando casos de negocio competitivos y garantizando el compromiso de los líderes tecnológicos.



Laguna de competencias

Ausencia de competencias de la nube dentro de la organización, falta de entrenamientos adecuados y falta de una cultura más colaborativa, generan retrasos y lentifica el progreso.

- Crear planes de talento: repensar el ciclo de vida de los empleados, desde la contratación y la integración hasta la gestión de carrera, etc.
- Implementar mecanismos para formar nuevos líderes tecnológicos, desde modelos de coaching y aprendizaje en línea hasta clases, etc.;
- Cultura de cambio: reorientar la organización para promover una mayor colaboración entre áreas y ajustar, en consecuencia la gestión de desempeño, etc.



Infraestructura obsoleta

Esto puede causar cuellos de botella que dificultan los cambios o adaptaciones para nuevas capacidades de negocios.

- Rediseñar el modelo operativo de infraestructura. Es decir, llevar a la organización a un modelo de entrega más ágil;
- Remodelar el talento de infraestructura: habilitar competencias de ingeniería de software full-stack;
- Modernizar la tecnología: migrar a una entrega de infraestructura más automatizada y de autoservicio;
- Gestionar el ritmo/escala de la adopción en consonancia con los beneficios para crear una dinámica positiva;
- Evaluar el riesgo/beneficio del riesgo de concentración asociado con la migración a gran escala.



Iniciar la acción

Para generar más valor y manejar el riesgo, los CFO deben moverse más rápido que el ritmo de los negocios. La manera de hacerlo es captando todo el potencial que la tecnología avanzada puede ofrecer, lo que, a su vez, desencadenará insights críticos para impulsar el valor en toda la empresa. Los CFO líderes colaborarán con sus pares para que esto ocurra. Con visibilidad de datos y análisis en toda la empresa, la comprensión del riesgo corporativo y de la resiliencia operativa, los CFO están mejor posicionados para reunir el liderazgo de su organización a fin de realizar la transformación digital habilitada por la nube.

Liderar el desarrollo de una transformación de valor en toda la empresa y la transición al cambio.

El CFO tiene una posición de privilegio para evaluar los costos y el potencial de crecimiento de las inversiones digitales que forman parte de toda la empresa. Las primeras iniciativas que generan ahorros de costos significativos pueden ayudar a financiar programas futuros. Para capitalizar totalmente las inversiones en tecnología, el CFO y el director de Recursos Humanos (CHRO) trabajarán juntos para invertir en la creación de los nuevos comportamientos y competencias necesarios. Por consiguiente, los colaboradores asumen funciones de mayor valor para atender mejor a los clientes y proveedores.

Movilizar el poder del liderazgo de la empresa para impulsar el crecimiento sostenible.

Una vez establecida una única fuente de veracidad para los datos, el CFO puede usar insights que atraviesen diferentes áreas de la empresa a fin de informar y unir el liderazgo para una mejor toma de decisiones estratégicas, considerando las necesidades de todas las partes interesadas. Para mantenerse receptivos y ágiles, los CFO deben crear mecanismos de gobernanza y ritmos de gestión que faciliten el diálogo interfuncional sobre prioridades estratégicas, inversiones, iniciativas y toma de decisiones y que, además, fomenten la responsabilidad por la realización de valor.

Identificar a los socios correctos: probar, escalar y repetir.

Establecer una asociación con el CIO para definir un ecosistema interno y externo (con proveedores de servicios en la nube) para crear un plan de implementación y entornos de creación rápida de prototipos que permitan a la empresa probar rápidamente los casos de uso en la nube y demostrar su valor. La implementación inicial de casos de uso, que crean una escala significativa, puede ayudar a conseguir la coinversión de los proveedores de la nube para ayudar a compensar los costos de migración.



Tres preguntas que los CFO pueden hacer a los CIO sobre la migración a la nube

1

¿Cómo nos organizamos alrededor de la nube?

Con esta transición, es necesario un nuevo modelo operativo para la nube. Se debe fomentar la colaboración entre las áreas de TI y las áreas de negocios que históricamente han trabajado en silos. Sin el nivel correcto de participación sénior y multifuncional, las organizaciones no pueden captar todo el potencial de la nube y tendrán dificultades para impulsar el cambio.

2

¿Cómo manejamos el cambio rápidamente, a pesar de los sistemas obsoletos complejos y la deuda técnica?

Aunque la modernización de los sistemas legados sea costosa y altamente compleja, las organizaciones no deben sobrecargarse para enfrentar un desafío tan monumental. Un enfoque más razonable es centrarse en la modernización de las principales capacidades que impulsan las experiencias prioritarias para la reinención. Los CFO nunca deben financiar grandes programas de modernización de varios años sin hitos intermedios significativos a lo largo de la transición.

3

¿TI está preparada para esto?

Los equipos de TI deben volver a capacitarse para apoyar la transformación de la nube, gestionando servicios y aprovechando los nuevos recursos, como DevOps. Las principales competencias incluyen:

Etapa 1- migrar la infraestructura y el software a la nube dentro de infraestructura como servicio (IaaS) requiere conocimientos en ingeniería de nube y habilidades tecnológicas generales.

Etapa 2 - acelerar hacia una infraestructura en la nube más robusta requiere habilidades nativas de arquitectura de la nube, datos y conocimiento de ingeniería de productos en la nube.

Etapa 3 - innovar y crecer con soluciones del sector significa reimaginar toda la arquitectura corporativa: la arquitectura de datos, las habilidades en IA y la experiencia en modelos de negocios son esenciales.

Las políticas de TI también deberán actualizarse para garantizar que los protocolos de datos y de seguridad permanezcan vigentes.



¿Por qué elegir a Accenture para su transición a la nube?

Hace varios años, Accenture migró su infraestructura y aplicaciones a la nube. El 95% de las aplicaciones de Accenture están en la nube, respaldadas por la economía de la plataforma. Hemos ayudado a empresas en todo el mundo a obtener un valor sin precedentes a partir de la nube: un tiempo de migración hasta un 50% más rápido, una mejora de hasta un 35% en la eficiencia de gestión de la nube e implementaciones en SAP, Oracle y DevOps hasta un 75% más rápidas.

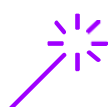
Los servicios de nube de extremo a extremo de Accenture combinan enfoques orientados a la generación de valor y criterios de evaluación de tecnología para optimizar la entrega de soluciones en la nube con velocidad y escala. Ayudamos a encontrar nuevas y mejores maneras de aprovechar la nube para generar valor y posicionar al CFO como un facilitador importante de la estrategia de negocios. Con ello, ayudamos a los CFO, al área de finanzas y a la empresa a lograr la promesa completa de la nube, desde el control de costos hasta la elasticidad e la innovación.

Nuestras innovadoras plataformas listas para usar – Accenture myNav y Accenture myWizard® – habilitan nuestras soluciones y aceleran la capacidad de generar valor rápidamente. Finalmente, nuestras relaciones con socios proveedores estratégicos de la nube, como AWS, Microsoft Azure, Google Cloud Platform™ y Alibaba™, nos brindan la capacidad de previsión para construir soluciones seguras que atiendan las necesidades actuales y futuras.



MyNav

Defina su ambición de modelo en la nube considerando toda su infraestructura, aplicaciones y datos. Con Accenture MyNav es posible evaluar, diseñar y simular las soluciones en la nube más adecuadas y a escala para su organización.



MyWizard

Migre el volumen de datos y aplicaciones on-premise de forma rápida, segura y con confianza para la infraestructura en la nube más adecuada a sus necesidades. Ya sean públicas, privadas, híbridas o multinube, aproveche las herramientas altamente automatizadas como MyWizard.

Como socio líder en estrategia, entrega y alianza para todos los principales proveedores de servicios en la nube, y grandes players de SaaS, Accenture tiene la escala, amplitud y profundidad de servicios especializados, recursos calificados y relaciones con el ecosistema de la nube para ayudar a todas las organizaciones a navegar en su transición a la nube con confianza.

La transición a la nube es una transformación continua que equipa a las empresas con el conocimiento, las herramientas e los insights necesarios para adaptarse y enfrentar cualquier cambio y desafío. Con la ayuda de Accenture, dicha transición puede comenzar hoy.



Autores



James Burrows

Managing Director - Strategy & Consulting, Technology Strategy & Advisory, Cloud First lead

james.a.burrows@accenture.com



Rob Campanile

Managing Director - Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Cloud First lead

robert.j.campanile@accenture.com



David Davidson

Senior Managing Director - Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, North America lead

david.s.davidson@accenture.com



Corinne Koppel

Managing Director - Technology, Intelligent Platform Services (IPS), IPS CFO & Enterprise Value lead

Corinne.koppel@accenture.com



Paul Prendergast

Managing Director- Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Europe lead

paul.d.prendergast@accenture.com



Raghvendra Singh

Managing Director- Strategy & Consulting, CFO & Enterprise Value, Growth Markets lead

s.raghvendra@accenture.com

Contactos Accenture Brasil



Adriano Regis

Managing Director - Technology,
líder de SAP Business Group na
América Latina

adriano.regis@accenture.com



Pablo Cuadro

Managing Director - Strategy &
Consulting, líder de CFO &
Enterprise Value no Brasil

pablo.cuadro@accenture.com



Augusto Korps

Managing Director - Strategy &
Consulting, CFO & Enterprise Value
Strategy

augusto.korps@accenture.com



Marina Jacintho

Managing Director - Strategy &
Consulting, CFO & Enterprise Value -
Client Group Natural Resources

marina.jacintho@accenture.com

**Agradecimientos: Victor de Souza, Ana Vaz, Andrea Pereira,
André Massera, Carlos Marques y Marcos Chemmer**

Referencias

1. Accenture, ["CFO Now: Breakthrough speed for breakout value"](#), febrero de 2021
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*

Acerca de Accenture

Accenture es una empresa global de servicios profesionales, con liderazgo en capacidades digitales, de cloud y seguridad de la información. Combinando experiencia inigualable y conocimientos especializados en más de 40 industrias, ofrecemos servicios de Strategy & Consulting, Interactive, Technology y Operations, impulsados por la red más grande del mundo de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes. Nuestros 624 mil profesionales cumplen la promesa de la tecnología y de la creatividad humana todos los días, atendiendo a clientes en más de 120 países. Abrazamos el poder del cambio para crear valor y compartir el éxito con nuestros clientes, personas, accionistas, socios y comunidades.

Visítenos en www.accenture.com.br.

Exención de responsabilidad: este documento solo se destina para fines informativos generales, no considera las circunstancias específicas del lector y puede no reflejar los desarrollos más actuales.

Accenture está exenta, en la medida que la ley lo permita, de toda responsabilidad por la exactitud e integridad de la información contenida en esta presentación y de cualquier acto u omisión basados en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento jurídico, regulatorio, de auditoría, fiscal o médico y no es fabricante de dispositivos médicos. Los lectores son responsables de obtener dicho asesoramiento de sus propios abogados u otros profesionales autorizados.

Este documento hace referencia a marcas de propiedad de terceros. Todas esas marcas de terceros son propiedad de sus respectivos dueños. Los propietarios de dichas marcas no pretenden, expresan ni implican ningún patrocinio, respaldo o aprobación de este contenido.