
Newco: transformación digital para el crecimiento

PID_00263732

Eduard Serrano Bosch

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Eduard Serrano Bosch

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Ramon González Cambray (2019)

Primera edición: febrero 2019
© Eduard Serrano Bosch
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

1. Presentación del caso.....	5
2. La causa y el gran reto.....	8
3. DAFO. Comparación entre MSP y CSP.....	10
4. El modelo actual de Newco.....	11
5. Preguntas.....	12
Glosario.....	13
Bibliografía.....	14

1. Presentación del caso

La mayoría de nosotros ha oído hablar alguna vez de un *hoster*, esa empresa que da servicio de hospedaje web a sus clientes. En algunos de los casos, la propia empresa de diseño web da el *hosting* a través de su proveedor de servicios gestionados de IT (*managed service provider*; MSP).

Los MSP son empresas que proporcionan servidores a sus clientes y además les ofrecen servicios de gestión de las máquinas que proveen. Estos servicios suelen ser los siguientes:

- Monitorización de los servidores.
- Copias de seguridad de los datos almacenados.
- Gestión de las máquinas (arrancado, apagado e instalación de software).
- Mantenimiento de las máquinas (instalación de actualizaciones de software y de los sistemas operativos).
- Servicios 24 x 7 x 365 en los servidores de los clientes.
- Soporte de escritorio remoto.

En definitiva, se encargan de la gestión de los servidores que los clientes les subcontratan. Los servicios de gestión que ofrecen pueden ser reactivos (en caso de presentarse incidentes) o proactivos (instalación de actualizaciones de software recomendadas por los fabricantes).

Además de los servicios anteriormente mencionados, también suelen ofrecer servicios de correo electrónico y de seguridad ante posibles amenazas de virus o intrusos en los sistemas de los clientes.

Los MSP proporcionan máquinas a sus clientes a través de centros de datos propios o subcontratados a terceros. En ambos casos, dichos centros de datos contienen servidores físicos, como se puede apreciar en la siguiente fotografía.



Actualmente, cualquier compañía necesita de servidores para que su negocio funcione. En los servidores instalan las herramientas de gestión necesarias para la facturación, para realizar campañas de marketing, servidores de correo electrónico y muchas otras soluciones tecnológicas. Así pues, cualquier compañía necesita de los servicios de un MSP, a no ser que deseen acarrear con el alto coste que supone tener un centro de datos propio.

Entre los años de las décadas de 1990 y de 2000 nacieron la mayoría de MSP, a raíz del *boom* de las denominadas compañías punto-net (.net). Después de la quiebra posterior, muchas desaparecieron y quedaron solo las compañías que realizaban servicios gestionados de tecnología.

Los MSP basan su negocio principal en la búsqueda de facturación recursiva a sus clientes para servicios gestionados de servidores.

Desde hace pocos años –no más de cinco–, este tipo de empresas se ha visto amenazada por la tendencia de los fabricantes a proporcionar servicio de servidores en la *nube* (*cloud*). Es decir, que los propios fabricantes, como Microsoft, Google, Amazon o IBM, disponen de su propia nube de almacenamiento y ofrecen servicios a cualquier cliente.

Actualmente, cualquier empresa puede abrir una cuenta en Microsoft Azure, Google Cloud, Amazon Web Services (AWS) o IBM Cloud y crear en segundos una máquina virtual. En definitiva, los MSP ya no tienen el mismo valor a la hora de proporcionar máquinas en sus centros de datos propios, ya que los fabricantes disponen de centros de datos mucho más potentes, con capacidades ilimitadas y con una inmediatez que los MSP no pueden conseguir.

Como consecuencia, los MSP que aprovisionaban máquinas y servidores en sus centros de datos no pueden realizar más inversión en los servidores de sus centros de datos, por lo que se ven obligados al uso de las nubes de los fabricantes anteriormente mencionados. Normalmente, usan los líderes del mercado:

- Microsoft Azure: <https://azure.microsoft.com/>.
- Amazon Web Services (AWS): <https://aws.amazon.com>.

En resumidas cuentas, lo que realmente sucede es que la maquinaria con la que aprovisionan los servidores ha cambiado: han tenido que dejar de usar servidores físicos en sus centros de datos para pasarse al uso de las nubes de los mayores fabricantes de software directamente. Su fuente de materia prima ha cambiado y han debido reinventarse para seguir dando servicio a sus clientes.

2. La causa y el gran reto

La causa por la que dichas empresas se encuentran en esta situación se ve acentuada cuando surge la necesidad de realizar una gran inversión en maquinaria (servidores). En su centro de datos, los servidores ya no dan soporte o están anticuados, no son suficientemente potentes o bien están a su máxima capacidad y ya no pueden hospedar a ningún cliente más. Se ven entonces en la necesidad de hacer inversiones en bienes de capital (*capital expenditure*), o Capex, para continuar y/o hacer crecer el negocio.

En ese momento aparece ante ellos el dilema de si hay que realizar inversión en nuevo hardware o pasar a usar máquinas virtuales dentro de las nubes de los fabricantes anteriormente mencionados. Hay que tener en cuenta que normalmente las inversiones de hardware en centros de datos suelen ser importantes, del orden de cientos de miles de euros.

En el caso de no realizar dicha inversión, los fabricantes proporcionan servidores mediante un pago por uso. De esta forma, los MSP pueden cargar su margen al producto (máquinas virtuales) y revender al cliente final.

Esto tiene diversas ventajas, pero también inconvenientes. Una de las mayores **ventajas** es de tipo financiero: pasar al pago por uso. Los MSP dejan de presentar inversiones de capital (Capex) en sus balances financieros, de manera que el coste de los servidores pasa a convertirse en un gasto operativo (*operational expenditure*), u Opex, los cuales se pueden deducir como gasto, por lo que tienen grandes ventajas fiscales, lo que, en definitiva, supone un gran beneficio para las compañías.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta los **inconvenientes**. A este respecto, las primeras preguntas que se deben hacer los MSP son: ¿qué servicios voy a ofrecer ahora? (los fabricantes ya dan servicio de monitorización y sus máquinas están siempre disponibles en un 99,999%); ¿van a querer los clientes migrar sus máquinas a la computación en la nube?, y ¿voy a tener un doble coste durante el período de transición: el de los servidores del centro de datos y el del paso a la nube del fabricante?

Si no compro nuevo hardware, puedo usar el pago por consumo de plataformas como AWS (Amazon Web Services) o Microsoft Azure. Estoy realizando un cambio en el proveedor de mi producto y siguiendo la tendencia del mercado al uso de la computación en la nube.

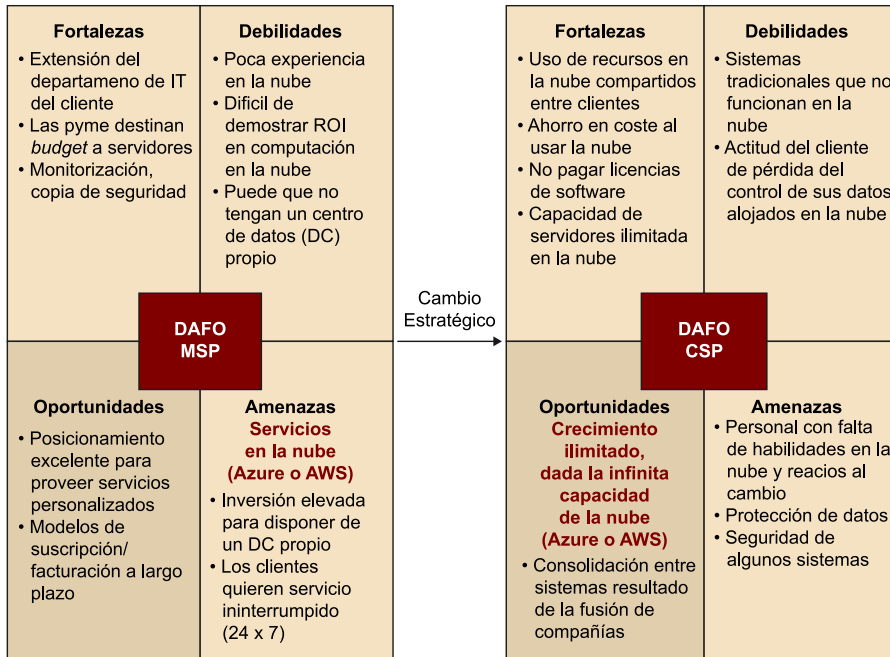
La idea es que la mayor parte de los clientes se van a pasar a la computación en la nube, ya que formará parte de su estrategia de transformación digital. Así pues, los MSP deberán transformarse y convertirse en un *cloud service provider* (CSP) para dar servicio a los clientes durante esta transformación.

Esta es la tendencia: los *managed service providers* (MSP) se han visto obligados a prestar servicios en la nube y pasar a ser *cloud service providers* (CSP).

3. DAFO. Comparación entre MSP y CSP

A continuación presentamos un análisis DAFO a alto nivel para poder comprender cuál es la situación actual de los MSP y cual será después de transformarse en CSP.

Figura 1. Análisis DAFO: MSP versus CSP



4. El modelo actual de Newco

La compañía Newco es un *master service provider* y desea realizar una transformación, dada la tendencia actual que tienen las empresas de aprovisionar servidores de manera virtual en la nube (mayoritariamente en Amazon Web Services o en Microsoft Azure, los líderes del mercado).

Newco es una compañía de doce empleados con una facturación de un millón de euros anuales. La empresa desea realizar un crecimiento orgánico para aumentar su facturación y experimentar un crecimiento en ventas.

El crecimiento orgánico es una estrategia de desarrollo de negocio que pasa por aumentar la producción para ampliar las ventas.

Newco dispone de dos servidores físicos propios en un centro de datos que albergan máquinas virtuales de los más de sus cien clientes. Los servidores físicos están al límite de sus capacidades, por lo que un crecimiento orgánico solo puede darse si:

- Realizan una gran inversión en nuevos servidores físicos (aproximadamente 100.000 euros).
- Desean utilizar el modelo de suscripción en la nube de AWS o Microsoft Azure, un servicio de pago por uso de máquina virtual por hora (no es necesaria una inversión inicial).

Su modelo de negocio se verá afectado, ya que sus empleados tienen habilidades para la gestión de servidores físicos, pero no tienen ninguna experiencia en tecnología de computación en la nube. Es decir, no van a ser capaces de gestionar el producto que venderán (máquinas virtuales en AWS o Microsoft Azure) debido a esa falta de habilidades.

El equipo directivo ha decidido no realizar una inversión en nueva maquinaria y optar por albergar los servidores de sus nuevos clientes en la nube. A medio plazo, se plantearán también la migración de los servidores físicos a la nube para optimizar costes.

5. Preguntas

Según OpenRoads, el modelo de madurez digital (*digital maturity model*; ODMM) está dividido en seis grandes áreas:

- Dinamismo estratégico.
- Centrado en el cliente.
- Cultura digital, talento y habilidades.
- Innovación y *lean delivery*.
- *Big data* e inteligencia artificial.
- Liderazgo tecnológico.

Usa el enlace que tienes a continuación para crear un modelo de madurez de la compañía que se expone en el caso: <https://openroadscommunity.com/initiative/open-digital-maturity-model>.

- 1) Analiza el modelo de madurez y argumenta la ruta que sugiere que debe seguir la compañía.
- 2) Piensa en cuál será el estado de la compañía una vez se haya transformado. Crea una lista de proyectos que debería seguir la compañía para transformarse digitalmente. Para cada proyecto, debes especificar: título, descripción, plan a alto nivel y prioridad.
- 3) Para cada proyecto, especifica cuál es el resultado esperado una vez se haya completado.
- 4) Enumera y detalla los retos a los que la compañía se puede enfrentar durante su período de transformación.

Glosario

análisis DAFO *m* También conocido como análisis FODA (en inglés, SWOT), es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona mediante el análisis de sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

centro de datos *m* También denominado centro de procesamiento de datos (CPD) o bien proceso de datos, es el espacio donde se concentran los recursos necesarios para el procesamiento de la información de una organización.
inglés: *data center* (DC)

cloud service provider *m* Empresas proveedoras de computación (es decir, servidores) en la nube. Normalmente, suelen proporcionar servicios a través de Amazon Web Services o Microsoft Azure (líderes en computación en la nube), aunque también están Google Cloud o IBM Cloud. Los CSP no disponen de centros de datos ni servidores físicos: todos los servicios se ofrecen en la nube.
sigla: CSP

computación en la nube *f* Se denomina también servicios en la nube. Es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es internet.
inglés: *cloud computing* (o *cloud*)

crecimiento orgánico *m* Tasa de crecimiento que una empresa puede lograr al aumentar la producción y mejorar las ventas internamente. Esto no incluye las ganancias o el crecimiento atribuible a adquisiciones o fusiones con otras compañías. Las ganancias generadas por las adquisiciones y las fusiones no se producen dentro de la compañía, por lo que son consideradas como crecimiento inorgánico.

hardware *m* Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.

hoster *m* Empresa que proporciona un servicio de alojamiento en la web (*web hosting*), un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, aplicaciones o cualquier contenido accesible vía web para los usuarios. Las compañías que proporcionan espacio de un servidor a sus clientes se suelen denominar con el término en inglés *web host*. Suelen proveer espacio web a través de sus servidores físicos en sus centros de datos.

managed service provider *m* Los servicios gestionados hacen referencia a la práctica de subcontratación de forma proactiva de determinados procesos y funciones destinados a mejorar operaciones y reducir gastos. En nuestro caso, son servicios de tecnología.
sigla: MSP

máquina virtual *f* En informática, así se denomina al software que simula un sistema de computación y puede ejecutar programas como si fuese una computadora real. En un principio, este software fue definido como «un duplicado eficiente y aislado de una máquina o servidor físico».

servidor *m* Aplicación en ejecución (software) capaz de atender las peticiones de un cliente y devolverle una respuesta en concordancia. Los servidores se pueden ejecutar en cualquier tipo de computadora, incluso en las dedicadas, conocidas individualmente como «el servidor».

Bibliografía

Dobbs, R.; Manyika, J.; Woetzel, J. (2015). *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*. Lebanon, IN: Public Affairs Books.

Heller, M. (2016). *Be the Business: CIOs in the New Era of IT*. Nueva York, NY: Routledge.

Mazzone, D. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer*. Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.

Raskino, M.; Waller, G. (2015). *Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry*. Nueva York, NY: Routledge.

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Nueva York, NY: Columbia University Press.

Westerman, G.; Bonnet, D.; McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.