



E-BOOK · GUÍA EJECUTIVA

Implementación de SAP

Por qué la mayoría de los problemas no viene del SAP — y qué preparar en la base antes de que se vuelva camino crítico.

El problema casi nunca es el software

Cuando una implementación de SAP sale mal, la conversación suele empezar culpando al sistema. Pero quien acompaña go-lives de cerca ve siempre el mismo patrón: el software hace lo que promete — lo que falla es la **base del entorno de TI** a su alrededor. Datos que nadie depuró, integraciones que nunca corrieron de punta a punta, un entorno dimensionado para la demostración y no para la operación.



Figura 1 — La torre es lo que aparece en el slide; la cimentación excavada es lo que sostiene el go-live.

Esto no es mala suerte ni incompetencia. Es consecuencia de un recorte: el cronograma del proyecto cubre procesos, parametrización y capacitación — y trata como 'infraestructura, eso lo vemos después' todo lo que sostiene esos tres.

La pregunta correcta — no es '¿el SAP va a funcionar?', sino '¿el entorno alrededor del SAP está listo para que funcione?'. Las próximas páginas enumeran qué compone ese entorno.

Las dos capas de todo proyecto

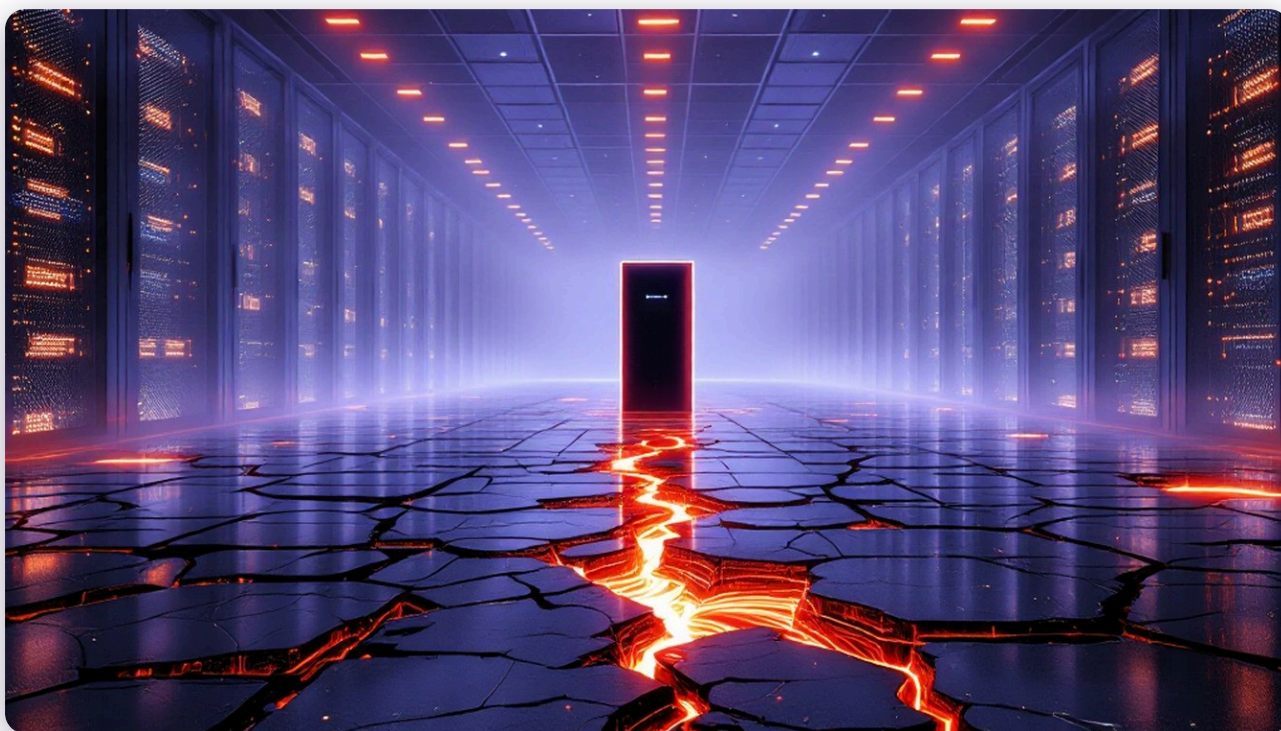


Figura 2 — El entorno impecable y, bajo el piso, las fisuras que nadie trató: de ahí vienen los incidentes.

Todo programa de SAP tiene dos capas. La de arriba es visible: alcance, diseño de procesos, personalizaciones, capacitación, la fecha del go-live en el slide. La de abajo rara vez tiene dueño declarado:

- **Entornos** — cuántos, de qué tamaño, con qué frecuencia de copia desde producción. Probar en un entorno menor que el real es ensayar la obra equivocada.
- **Datos maestros** — material, cliente, proveedor, centro de costo. La calidad del maestro en el legado define el esfuerzo de migración y la cantidad de errores del día 1.
- **Integraciones** — bancos, fiscales, WMS, e-commerce, nómina. Cada una es un contrato entre sistemas que necesita probarse con volumen y con falla simulada.
- **Accesos y SoD** — perfiles diseñados durante el proyecto, no improvisados en la víspera; segregación de funciones resuelta antes de que la auditoría pregunte.
- **Desempeño** — prueba de carga con el volumen real de la operación, no con diez pedidos de demostración.
- **Cutover** — la secuencia del cambio, cronometrada y ensayada.

Regla práctica — si alguno de esos seis puntos no tiene nombre de responsable en su plan, ya es un riesgo. La buena noticia: todos se pueden atender temprano, cuando cuestan poco.

La base atraviesa todas las fases

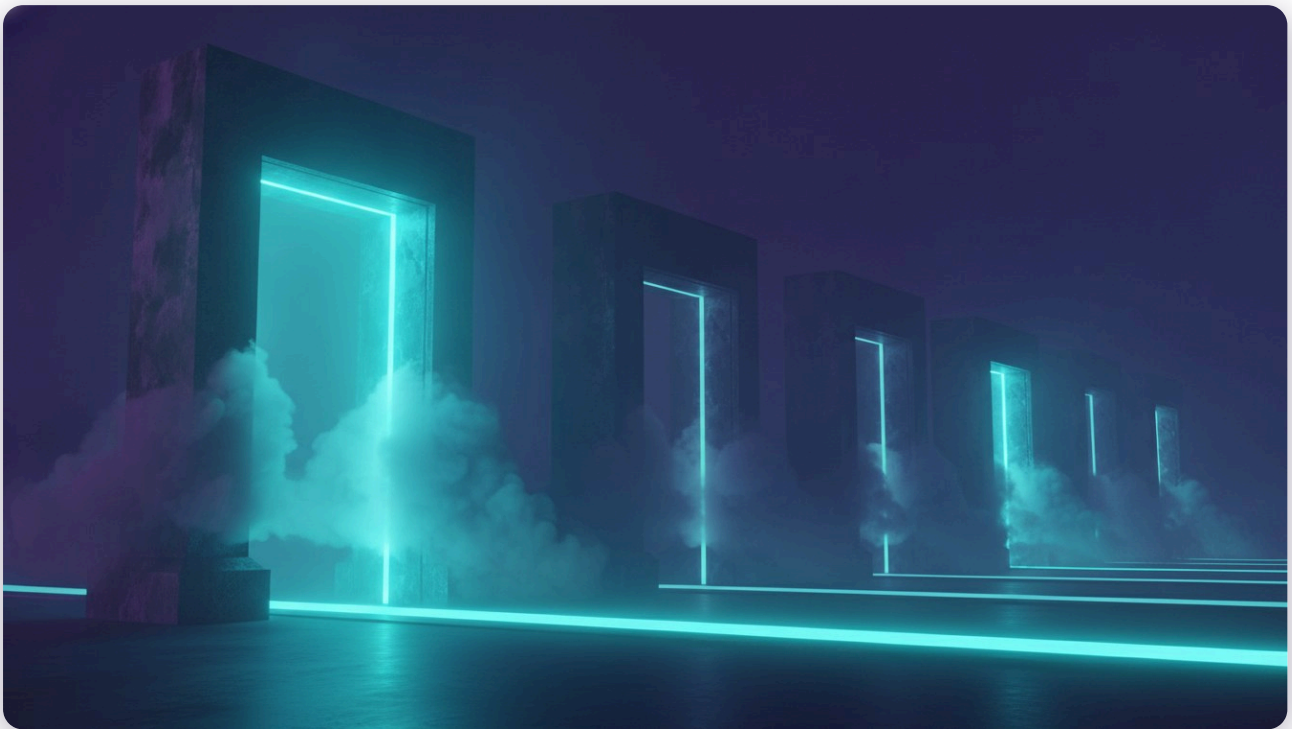


Figura 3 — Cinco portales y un único riel de luz que los atraviesa: la base no pertenece a una fase.

El método de implementación es conocido y funciona. Lo que separa los proyectos tranquilos de los proyectos heroicos es **cuándo** entra la base en la conversación:

Preparar

Entornos definidos y aprovisionados antes de que empiece la configuración. Sizing hecho con el volumen de la operación — incluido el histórico que vendrá del legado.

Explorar

Fit-to-standard de verdad: cada gap se convierte en una decisión consciente entre cambiar el proceso o construir. Aquí también se mide la calidad de los datos que se van a migrar.

Construir

Configuración, integraciones y migración caminan juntas. Una integración probada solo al final es una integración no probada.

Validar

Prueba integrada con volumen real, con usuarios reales y con escenarios de excepción — la factura electrónica que se rechaza, el pago que falla, el archivo que llega mal formado.

Entregar

Cutover ensayado y soporte reforzado en las primeras semanas, cuando el volumen de dudas es mayor que el de defectos.

Punto de quiebre — cuando la base entra tarde, deja de ser preparación y se vuelve camino crítico: el proyecto pasa a esperar por entorno, por dato y por acceso.

Cutover: ensayar hasta quedarse sin sustos

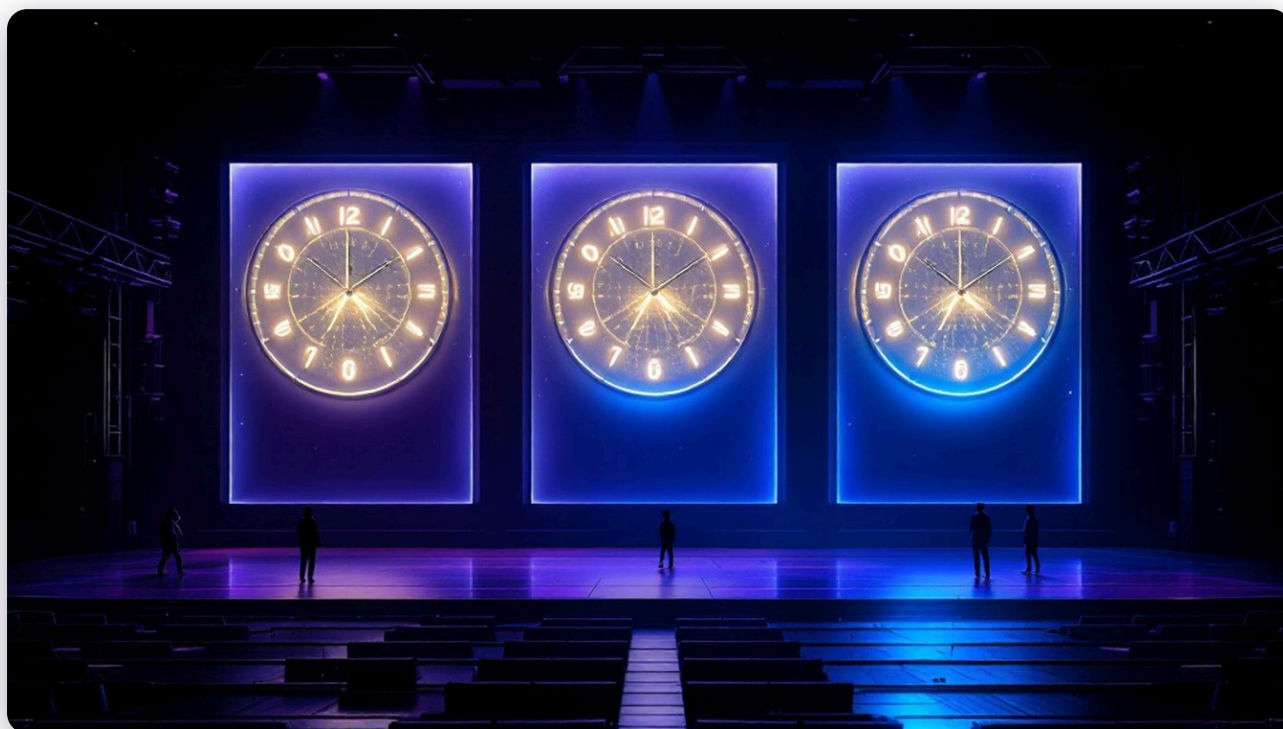


Figura 4 — Tres escenarios idénticos y el cronómetro arriba: el cambio ensayado hasta volverse rutina.

El cutover es la hora en que todo lo construido tiene que ocurrir en secuencia, dentro de una ventana, con el negocio detenido. Es el momento de menor tolerancia a la improvisación — y, aun así, el que más se subestima.

- **Ensayo 1** — descubre lo que falta: un paso sin dueño, un script que no existe, una dependencia olvidada.
- **Ensayo 2** — mide el tiempo real de cada etapa. Aquí la ventana deja de ser estimación y se vuelve número.
- **Ensayo 3** — corre como el día real, con las personas que estarán de guardia, incluida la decisión de *rollback*.

Criterio de salida — la decisión de virar no debe depender del optimismo. Defina antes los criterios objetivos (datos migrados y conciliados, integraciones en verde, ventana que cabe en el ensayo) y el punto de no retorno.

Sume a eso un plan de **hypercare**: en las primeras semanas, un canal directo para el usuario, monitoreo reforzado y alguien siguiendo los indicadores de la operación — facturación saliendo, pagos corriendo, integración fluyendo.

Los errores que se repiten

1. Tratar la migración de datos como tarea técnica

Migrar es decidir: qué viene, qué se queda, qué se corrige antes. Eso es una decisión de negocio con apoyo técnico — y necesita tiempo de gente que conoce el maestro.

2. Probar con volumen de juguete

Un escenario que corre con diez documentos puede trabarse con diez mil. Sin prueba de carga con volumen real, el desempeño lo descubre el usuario.

3. Dejar los accesos para el final

Un perfil mal diseñado genera dos problemas opuestos: el usuario bloqueado el día 1 y, en la corrida, permisos demasiado amplios que la auditoría va a cobrar después.

4. Ignorar el legado que sigue vivo

Casi nunca migra todo de una sola vez. Los sistemas que se quedan necesitan integración, convivencia y — a veces — acceso al histórico archivado.

5. Fijar la fecha antes que la capacidad

Una fecha elegida por el calendario fiscal o por la dirección, sin contraste con la capacidad real del equipo y del entorno, es deuda contraída el primer día.

El patrón de los cinco — ninguno es problema de software. Todos son problemas de preparación — y por eso todos son evitables con anticipación.

Checklist ejecutivo

Preguntas para hacer en la próxima reunión de avance — las respuestas revelan más que el porcentaje de conclusión:

- ✓ ¿Nuestros entornos ya están dimensionados para el volumen real de la operación — o para la demostración?
- ✓ ¿Quién es el dueño de la calidad de los datos maestros? ¿Ya medimos cuántos registros necesitan corrección?
- ✓ ¿Todas las integraciones ya corrieron de punta a punta, con falla simulada?
- ✓ ¿Los perfiles de acceso y la segregación de funciones están diseñados — o se resolverán en la víspera?
- ✓ ¿Hicimos prueba de desempeño con volumen real y con los reportes que usa el negocio?
- ✓ ¿Cuántos ensayos de cutover están en el plan — y la ventana está medida o estimada?
- ✓ ¿Quién cuida la base (entornos, seguridad, costo, desempeño) mientras el equipo funcional cuida el proceso?

Cómo usarlo — si tres o más respuestas son 'todavía no', el riesgo no está en el alcance funcional: está en la cimentación. Sale más barato tratarlo ahora que el fin de semana del cambio.

Quién cuida la base de su programa

La implementación de SAP tiene dos mitades: la funcional (procesos, parametrización, capacitación) y la **base de TI que sostiene el programa**. Es en esa base donde actúa Inove Solutions, con gente que conoce el entorno por dentro:

- **Entornos e infraestructura** — sizing, aprovisionamiento y ventanas de copia dimensionados para el ciclo de pruebas real.
- **Datos** — calidad, migración y volumen (incluido archiving, cuando el histórico pesa).
- **Integraciones** — lo que conversa con el ERP, probado con volumen y con falla simulada.
- **Ciberseguridad y accesos** — perfiles y SoD diseñados durante el proyecto, con pista de auditoría.
- **Nube y FinOps** — el costo de los múltiples entornos bajo control de principio a fin.
- **Soporte continuo** — nuestro modelo 'seguro de vida', del hypercare a la rutina.

Atendemos a empresas como **Petrobras, Nespresso y Qualicorp** — y tratamos la cimentación con el mismo rigor que recibe lo funcional.

Nuestra visión — queremos que el cliente no tenga dolores de cabeza con TI y sea feliz. También el fin de semana del go-live.

¿Su programa de SAP ya tiene dueño para la base?

Pida un diagnóstico de la cimentación — entornos, datos, integraciones, accesos y desempeño — antes de que se vuelva camino crítico.

Para profundizar, en la Inove Academy: guía rápida **S/4HANA: brownfield x greenfield** · e-book **Archiving SAP** (menos datos, proyecto más corto) · infografías de implementación y prácticas SAP — inovesolutions.com/es/inove-academy-es

inovesolutions.com/es/contacto · +55 11 3554-9450