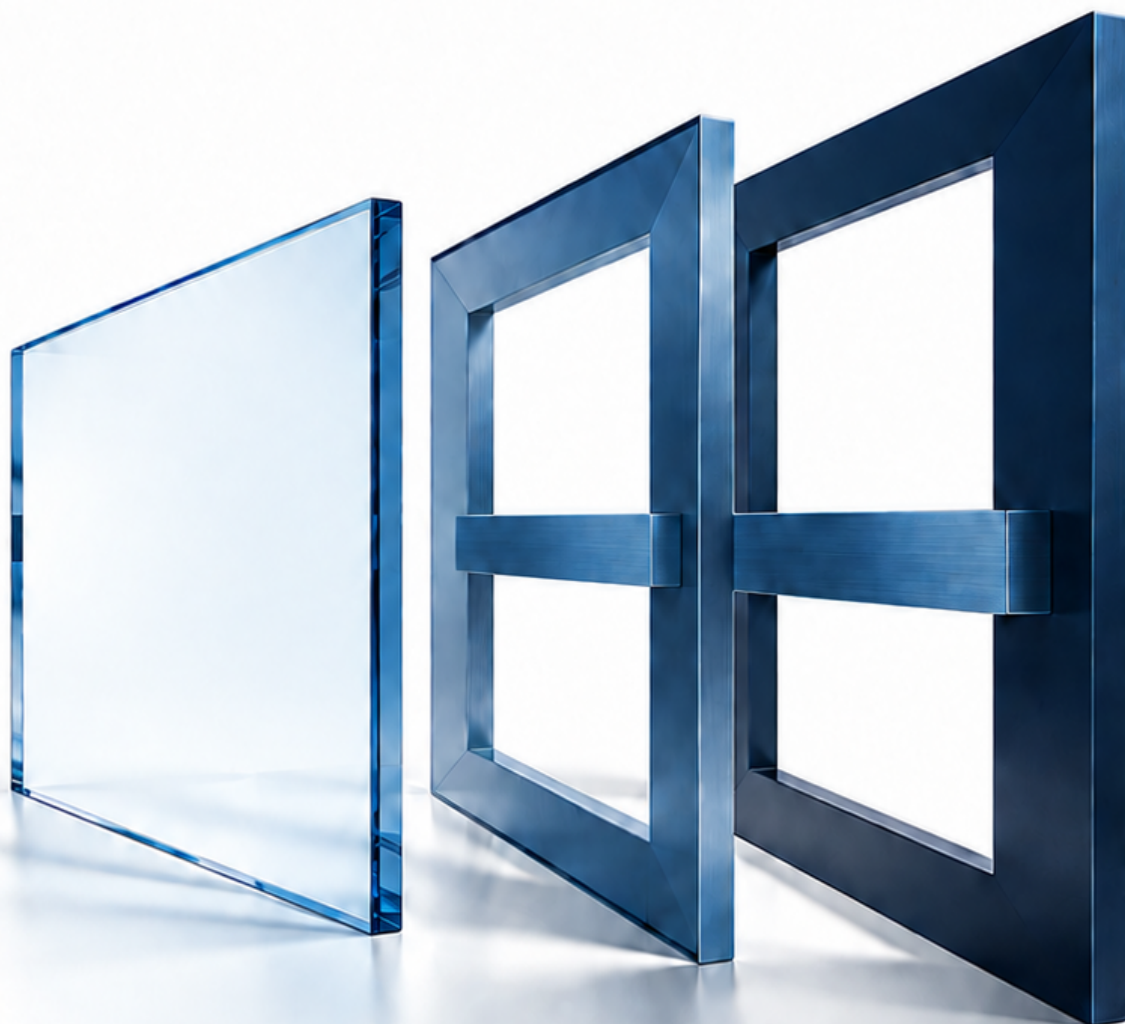


Ownership. Not Go-Live.

Construir la capacidad de gobernar SAP
más allá de la implementación.



01

La capacidad que perdura tras la implementación

La puesta en marcha de SAP es un hito. El resultado duradero es una organización capaz de gobernarlo con confianza.

Una implementación técnicamente sólida puede dejar dudas sobre las decisiones de diseño, las atribuciones y los cambios futuros. El análisis de ERP de Forrester de 2026 destaca la preparación organizacional y la capacidad de adopción. [2] Capacitar y documentar son insumos útiles; para Nexton, lo decisivo es que los equipos puedan aplicarlos al gobierno de la solución.

Ownership significa asumir responsabilidad y contar con la capacidad de decidir y gobernar. Se construye durante todo el programa: los equipos comprenden las decisiones, asumen funciones y demuestran que pueden dirigir la operación. El apoyo de los socios responde a necesidades definidas, sin convertirse en requisito para cada decisión.

Qué entendemos por ownership

Conocimiento

Comprender el proceso, las razones de su diseño y las consecuencias del cambio.

Autoridad

Saber quién puede decidir, aprobar cambios y aceptar riesgos.

Responsabilidad

Saber quién responde por los resultados y las excepciones, dentro y fuera de la organización.

Capacidad de gobierno

Evaluar, supervisar y sostener la solución, con apoyo especializado cuando se requiere.

CONTENIDO

02 La brecha de conocimiento empresarial	03
03 SAP Activate como habilitador del ownership	04
04 El modelo de capacidades de Nexton	05–06
05 De la implementación a la operación y evolución	07–08
06 Indicadores que hacen visible el ownership	09
07 La capacidad que deja un socio	10

Dónde nace la dependencia

La brecha de conocimiento suele abrirse mientras el proyecto aún avanza conforme al plan.

Cuando los equipos validan resultados sin comprender las decisiones que los sustentan, aprenden a ejecutar un proceso, pero no a juzgar cómo cambiarlo. Las razones del diseño permanecen en manos de algunas personas, las atribuciones son ambiguas y la transferencia llega después de las decisiones más relevantes.

También influyen la capacidad disponible, la calidad de los datos, la complejidad de las integraciones y los problemas técnicos. Aun así, el estudio de ISG de 2026 sobre migraciones SAP identifica la responsabilidad fragmentada, las atribuciones poco claras y un gobierno débil como causas importantes de problemas de ejecución. [1]

DOS BRECHAS POR CERRAR

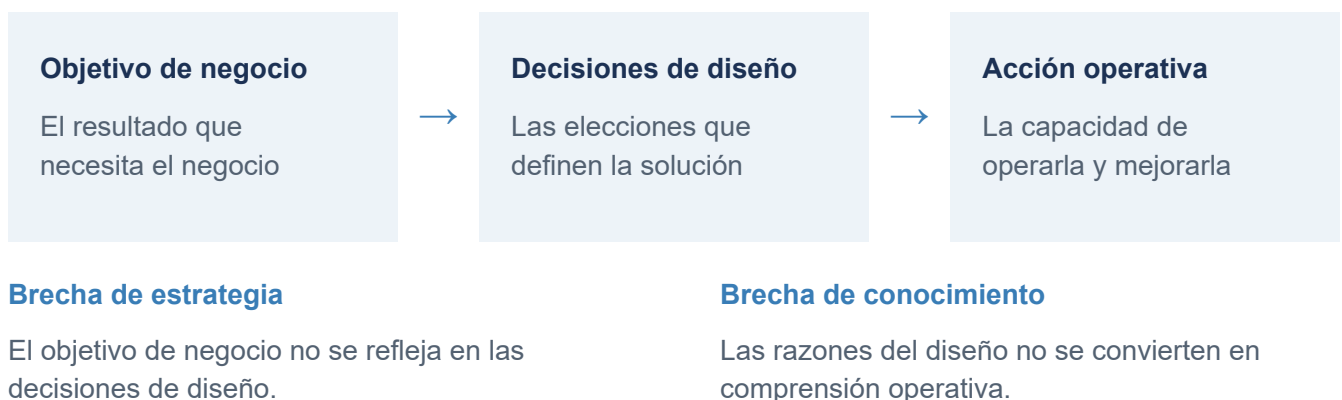


Figura 1. Visión conceptual de Nexton: vínculo entre objetivo de negocio, diseño y conocimiento operativo.

La documentación debe preservar el porqué

Vincule cada decisión relevante con sus razones, alternativas y concesiones aceptadas. Involucre a los responsables internos en su evaluación y use escenarios operativos para comprobar si pueden aplicar ese criterio. Un repositorio fortalece el ownership cuando su contenido permite actuar.

El ownership se construye durante todo el programa.

Integrar el ownership en el método de ejecución

Desarrollar capacidades al mismo tiempo que se construye la solución.

SAP Activate ya contempla el desarrollo de capacidades y la gestión del cambio organizacional. La guía de SAP vincula gobierno, responsabilidades de decisión y colaboración con la transición a la operación habitual. [3] El riesgo surge cuando se considera que completar actividades basta para demostrar que la organización está preparada.

El enfoque de Nexton hace visible la responsabilidad interna en cada fase. Complementa la hoja de ruta SAP aplicable; no sustituye la metodología ni sus entregables.

Fase	Pregunta de ownership	Evidencia ilustrativa
Discover	¿Qué debe poder lograr el negocio?	Un resultado acordado y un patrocinador de negocio identificado.
Prepare	¿Quién decidirá y dirigirá la operación?	Roles, atribuciones y un plan de desarrollo de capacidades.
Explore	¿Pueden los responsables explicar las alternativas?	Razones del diseño y decisiones explícitas sobre desviaciones.
Realize	¿Pueden los equipos aplicar las decisiones?	Pruebas por escenarios y participación en la resolución.
Deploy	¿Puede la organización aceptar el servicio?	Evidencia de preparación, límites de soporte y criterios de aceptación.
Run	¿Pueden los responsables sostener y mejorar el control?	Una cartera de trabajo gobernada, revisión de resultados y conocimiento retenido.

Tabla 1. Aplicación propuesta por Nexton a las fases de SAP Activate. La evidencia debe ajustarse al alcance y al riesgo.

El camino hacia una autonomía con gobierno

Cuatro etapas describen dónde residen el conocimiento, las decisiones y el control.

El Nexton Knowledge Enablement Model permite analizar capacidades y responsabilidad progresiva. Sus etapas describen cómo trabajan los equipos, no la posición del proyecto en el cronograma. Ayuda a identificar qué capacidad debe desarrollar cada proceso o equipo.

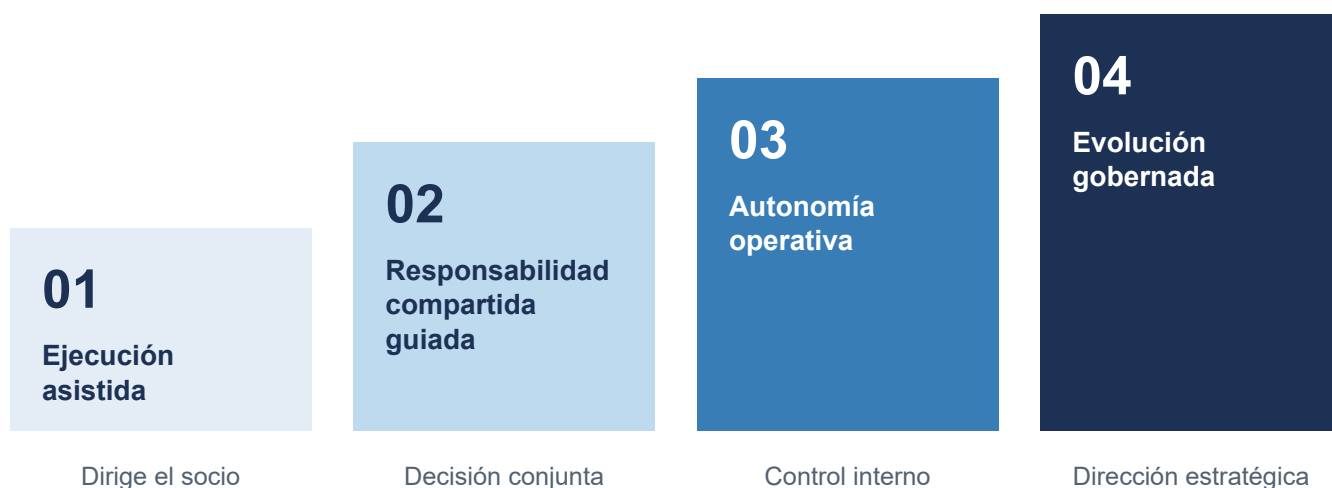


Figura 2. Nexton Knowledge Enablement Model. Progresión conceptual de la ejecución asistida a la evolución gobernada.

01 Ejecución asistida

Los especialistas externos dirigen la mayor parte de la ejecución y del diseño. Los equipos internos observan, realizan tareas y validan resultados, con poca visibilidad de las alternativas. Puede ser adecuado al inicio; el riesgo es perpetuar este esquema sin un plan para desarrollar criterio interno.

02 Responsabilidad compartida guiada

Los responsables internos deciden junto con los especialistas. Discuten alternativas, explicitan responsabilidades y aprenden al participar. El avance se observa cuando pueden explicar una decisión, evaluar sus consecuencias y aplicar ese razonamiento a una situación nueva.

04

El control que perdura más allá del proyecto

Las etapas avanzadas transforman el uso de expertos y el gobierno del cambio.

03 Autonomía operativa

Los equipos internos gobiernan la operación diaria de SAP: conocen a los responsables de procesos, gestionan prioridades y resuelven dentro de su ámbito. Los socios intervienen según límites de servicio definidos, sin asumir por defecto la autoridad sobre cada decisión.

La evidencia incluye rutas claras de escalamiento, aceptación informada de soluciones y evaluación de cambios habituales. La autonomía no exige ejecutar cada tarea técnica internamente: un servicio externalizado puede operar bajo un modelo que el cliente comprende y controla.

04 Evolución gobernada

SAP se gestiona como una plataforma empresarial que evoluciona con el negocio. Los responsables de procesos y arquitectura evalúan cambios frente a la estrategia, los estándares y el riesgo operativo. El gobierno explícito sostiene los principios de clean core; AMS apoya la optimización y la mejora controlada.

La evidencia incluye una hoja de ruta priorizada, decisiones documentadas sobre excepciones y revisión periódica de resultados. La organización puede cuestionar recomendaciones, aceptar o rechazar cambios y conservar el razonamiento necesario para decidir en el futuro.

La autonomía no es ausencia de apoyo. Es presencia de control.

DISEÑAR LA PROGRESIÓN

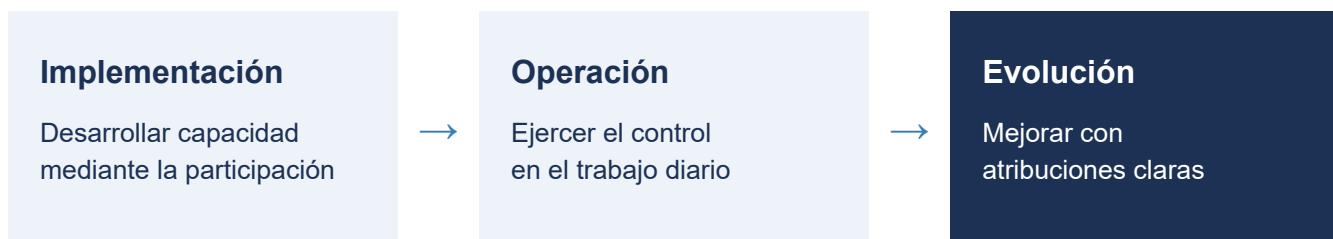
Defina la capacidad que debe desarrollar cada proceso o equipo. Asigne un responsable interno, acuerde las decisiones que asumirá y revise la evidencia de preparación. Las áreas pueden estar en etapas distintas; un éxito aislado no determina la madurez de toda la organización.

05

Sostener la responsabilidad durante la transición

La preparación operativa y la continuidad del conocimiento deben diseñarse antes de la transferencia.

La operación revela si la organización comprende sus decisiones y puede actuar. Cuando la responsabilidad es ambigua, se escalan cambios habituales, se posponen mejoras y el soporte absorbe incertidumbre evitable. La estabilidad es importante, pero resulta insuficiente si el negocio no puede evolucionar la plataforma.



Registro de decisiones · Responsables definidos · Retroalimentación

Figura 3. Visión de Nexton: la responsabilidad y el conocimiento conectan implementación, operación y mejora.

AMS debe fortalecer el modelo operativo

Los servicios de gestión de aplicaciones (AMS) aportan resolución especializada, continuidad operativa y capacidad de mejora. El cliente debe conservar el control de las prioridades de negocio, las decisiones relevantes y la aceptación de resultados. El alcance del socio, sus responsabilidades y los límites de escalamiento deben ser explícitos.

El análisis de ISG de junio de 2026 sobre servicios SAP en Alemania describe demanda de gobierno en transformación y operación: procedimientos, monitoreo, aceptación y continuidad del conocimiento diseñados desde el inicio. [4] Su alcance se limita a Alemania.

ANTES DE ACEPTAR EL SERVICIO

Confirme los responsables de procesos, las decisiones del cliente, el escalamiento de excepciones y la evidencia de preparación. Incorpore a la operación las razones del diseño, las limitaciones conocidas y las prioridades de mejora.

05

Sostener la disciplina de arquitectura

El ownership conecta los estándares técnicos con las decisiones que los mantienen vigentes.

Clean core tiene dimensiones técnicas y organizacionales. La guía actual de SAP abarca componentes de software, extensibilidad, integraciones, procesos, datos y operaciones. También plantea gobernar las desviaciones mediante un Solution Standardization Board y documentar las razones para aprobar desarrollos. [5]

Para Nexton, cada estándar necesita responsables capaces de aplicarlo. Un cambio exige justificación de negocio, evaluación de sus efectos y una decisión con responsabilidad definida. Las solicitudes urgentes deben seguir un proceso controlado de excepciones.

Gobernar la decisión y sus consecuencias

01 Hacer visibles las alternativas

Registre la necesidad de negocio, las opciones y las razones de la elección.

02 Conservar autoridad sobre las excepciones

Identifique al aprobador y las condiciones para aceptar cada excepción.

03 Revisar el resultado en operación

Reevalúe las decisiones con evidencia operativa y nuevas capacidades estándar.

PERSPECTIVA 2027 / PRONÓSTICO DE GARTNER

En febrero de 2026, Gartner pronosticó que en 2027 el 62% del gasto en ERP en la nube correspondería a soluciones con IA. [7] La cifra mide gasto; no el porcentaje de organizaciones que adoptan IA ni los beneficios obtenidos.

El resumen público de Gartner de agosto de 2026 identifica riesgos por la adopción fragmentada de agentes en ERP, la visibilidad limitada y los controles inconsistentes. [6] Para Nexton, una mayor automatización hace aún más relevante definir quién fija límites, supervisa excepciones y responde por los resultados.

Medir el control en contexto

Las métricas de actividad describen el servicio. Los indicadores de ownership revelan quién puede comprender, decidir y gobernar.

El volumen de tickets, los niveles de servicio y el esfuerzo siguen siendo útiles. Deben leerse junto con indicadores de capacidad, con alcance, línea base y periodo de revisión definidos. Las medidas propuestas por Nexton no son índices estandarizados ni validados externamente.

Indicador Nexton	Definición sugerida	Interpretación
Proporción de resolución interna	Proporción de casos dentro del alcance resueltos por equipos internos.	Considere el modelo de provisión, la complejidad y la recurrencia. Más resolución interna no siempre es mejor.
Índice de autonomía de decisión	Proporción de decisiones de cambio tomadas por responsables internos autorizados, sin escalamiento externo no previsto.	Revise la calidad y las atribuciones. Una revisión especializada requerida no implica falta de autonomía.
Composición del backlog	Proporción del esfuerzo del backlog dedicada a mejoras frente al trabajo por incidentes.	Use una base de esfuerzo consistente y revise el impacto. Contar elementos puede ocultar incidentes graves o cambios de poco valor.
Tiempo de decisión	Tiempo desde una solicitud completa hasta su aprobación o rechazo documentados.	Segmente por riesgo y complejidad. La rapidez solo es útil si se mantiene la calidad de las decisiones.
Tendencia de dependencia tras el go-live	Evolución de la dependencia externa no prevista para decisiones o tareas asignadas internamente.	Distinga una brecha de capacidad del apoyo contratado deliberadamente. Mantenga constantes el alcance y el denominador.

Tabla 2. Definiciones adaptables. Asigne responsables y use registros de servicio, cambios y backlog.

Lea los indicadores en conjunto para detectar brechas y orientar el desarrollo de capacidades. Las metas deben favorecer decisiones sólidas y el escalamiento adecuado.

07

La medida duradera de una alianza

Un programa exitoso fortalece la capacidad de gobernar el futuro.

Cumplir plazo, presupuesto y alcance importa, pero no demuestra que el negocio pueda sostener la solución, evaluar cambios y decidir cuando el equipo del proyecto se retire. Esa capacidad es el resultado duradero que Nexton propone diseñar desde el inicio.

Un socio maduro ayuda al cliente a comprender opciones, asumir responsabilidad y usar apoyo especializado deliberadamente. La independencia con gobierno supone que la experiencia externa fortalezca el control interno.

Un socio empresarial se mide por la capacidad que deja.

Preguntas para el equipo directivo

01 ¿Quién asume las decisiones hoy?

¿Pueden los responsables internos explicar las decisiones relevantes de proceso y diseño?

02 ¿Cómo se demostrará la preparación?

¿Qué evidencia probará que los equipos pueden aceptar el servicio y asumir sus responsabilidades?

03 ¿Cómo se sostendrá el control?

¿Cómo se preservará el conocimiento, se gobernarán excepciones y se priorizarán mejoras con los socios?

El ownership abarca las decisiones económicas. Gartner vincula la disciplina de costos con responsabilidad empresarial e inversiones transparentes en su resumen público de abril de 2026. [8] Para Nexton, se debe comprender por qué aprobar una inversión y quién evaluará sus resultados.

Ownership. Not Go-Live.

Fuentes y notas de lectura

Las fuentes primarias sustentan afirmaciones concretas. El modelo, los diagramas y los indicadores propuestos expresan la perspectiva de Nexton.

1 ISG | 2 de febrero de 2026

Firms Moving to SAP S/4HANA Prioritize Short-Term Stability Over Long-Term Transformation: ISG Study

Anuncio público del estudio State of SAP Migrations. Encuesta a más de 200 responsables de decisión y observaciones de asesoría.

[Consultar la fuente oficial](#)

2 Forrester | 16 de enero de 2026

The Enterprise Resource Planning Solutions Landscape, Q1 2026, Is Out!

Artículo público de Faram Medhora sobre preparación organizacional, gestión del cambio y capacidad de adopción en la modernización del ERP.

[Consultar la fuente oficial](#)

3 SAP Learning | Consulta: 27 de septiembre de 2026

Integrating Enablement Roles in each SAP Activate Phase

Material formativo vigente: roles de desarrollo de capacidades, gobierno, decisiones y continuidad hacia la operación habitual.

[Consultar la fuente oficial](#)

4 ISG Provider Lens | 25 de junio de 2026

SAP Ecosystem – SAP S/4HANA System Transformation – Midmarket – Germany 2026

Análisis público de Oliver Nickels sobre gobierno del ciclo de vida, preparación operativa y continuidad del conocimiento. Alcance: Alemania.

[Consultar la fuente oficial](#)

5 SAP Learning | Consulta: 27 de septiembre de 2026

Utilizing the Clean Core Strategy and Extensibility Tools

Material formativo vigente: dimensiones de clean core y gobierno de las desviaciones aprobadas.

[Consultar la fuente oficial](#)

Información de la publicación

6 Gartner | 13 de agosto de 2026

Strengthen ERP Agent Governance to Manage Risk

Solo resumen público. Riesgos de adopción fragmentada, visibilidad y control de agentes en ERP.

[Consultar la fuente oficial](#)

7 Gartner | 24 de febrero de 2026

Gartner Predicts Embedded AI in Cloud ERP Applications will Drive a 30% Faster Financial Close by 2028

Comunicado público. Se cita el pronóstico de gasto para 2027, no un beneficio de desempeño ya obtenido.

[Consultar la fuente oficial](#)

8 Gartner | 16 de abril de 2026

Technology Cost Discipline Requires Business Ownership, Not More IT Control

Solo resumen público. Responsabilidad empresarial por los costos tecnológicos y transparencia en las decisiones de inversión.

[Consultar la fuente oficial](#)

Acerca de esta edición

Edición en español · Septiembre de 2026. Investigación revisada al 27 de septiembre de 2026. Se utilizaron artículos, comunicados y resúmenes públicos; los informes de suscripción no se revisaron íntegramente. La fecha de publicación no establece cuándo se realizó el trabajo de campo de una encuesta. Los pronósticos se identifican como tales y no deben interpretarse como resultados observados. Las fuentes externas no implican un aval a Nexton. Los títulos de las referencias se conservan en su idioma original.

Acerca de Nexton Technologies

Transformación SAP | Servicios gestionados | Gobierno operativo

Nexton Technologies es una firma de consultoría empresarial y servicios gestionados especializada en programas SAP, gobierno operativo y desarrollo de capacidades a largo plazo. Nuestro trabajo abarca implementaciones de SAP S/4HANA, servicios de gestión de aplicaciones (AMS), optimización de procesos y modelos operativos empresariales.

Ayudamos a las organizaciones a desarrollar el conocimiento, las atribuciones y el gobierno necesarios para sostener su entorno SAP. Nos centramos en la capacidad que conserva el cliente para comprender su solución, gobernar el cambio y utilizar apoyo especializado con responsabilidades claras.

Cómo ayuda Nexton a construir ownership

El ownership comienza en el diseño del programa y continúa en la operación diaria. Nexton conecta las decisiones de implementación, el desarrollo de capacidades, la transición a AMS y el gobierno de la mejora continua.

Según el alcance del servicio, esto puede incluir aclarar roles y atribuciones, preservar las razones del diseño, preparar a los equipos internos para operar y definir cómo cliente y socio priorizan los cambios. El objetivo es fortalecer la capacidad del cliente para gobernar SAP más allá de la puesta en marcha.

La capacidad que conservan nuestros clientes es la medida que importa.

www.nextontech.io

info@nextontech.io

AVISO SOBRE LA PUBLICACIÓN

Este documento contiene información general y no constituye asesoría ni servicios profesionales. Antes de tomar decisiones o realizar acciones que puedan afectar a su negocio, consulte a un asesor profesional calificado. Nexton Technologies LLC, sus subsidiarias y entidades relacionadas no ofrecen declaraciones ni garantías, expresas o implícitas, sobre la exactitud o integridad de esta información y no serán responsables de pérdidas o daños derivados de la confianza depositada en esta publicación. La perspectiva de los autores puede cambiar sin previo aviso.

© 2026 Nexton Technologies LLC. Todos los derechos reservados.