

Change Illusion Journal

Project Management, Cutover Management & SAP Transformation

Publicación Preliminar

- ¿Qué es la Ilusión del Cambio?
- Entregables preproductivos versus productivos
- Outcome Delivery Structure – un término ausente
- Aprendiendo con Dr. Tortuga



Edición en español



Nota del editor

Bienvenidos al primer número de la revista **Change Illusion Journal**. La «Change Illusion» representa una manifestación específica de la «Scope Illusion», un concepto más amplio. Mientras que la «Scope Illusion» describe la creencia de que el alcance existe antes de que se hayan definido los entregables, la «Scope Illusion» ocurre cuando las decisiones de gobernanza se confunden con el Product Scope. Por lo tanto, el término «**Scope Illusion**» es el tema central de este número.

Llevo más de 20 años trabajando en proyectos de SAP, primero como programador de ABAP y, posteriormente, como gestor de proyectos, gestor de programas y gestor de transiciones.

Casi todos los proyectos en los que he participado han cometido el mismo error. Rara vez se terminaban a tiempo o dentro del presupuesto. Sí, hay muchos estudios sobre el fracaso de los proyectos, y estoy harto de citarlos. Estos estudios aparecen cada pocos meses... pero no dan en el clavo.

No identifican la causa raíz del problema, que no encontrarás en el libro PIM ni en SAP Activate. Yo lo denomino «**Scope Illusion**». En este artículo, definiré algunos conceptos básicos antes de guiarte hacia la causa raíz del mal funcionamiento de los proyectos de SAP. Por desgracia, se trata de un problema metodológico, por lo que debemos examinar la terminología.

Contenido

Nota del editor.....	2
Contenido.....	2
Capítulo 1: De la Outcome Delivery Structure(ODS) a los entregables operativos (OD) y preoperativos (POD) ...	5
Capítulo 2: Requisitos, cambios y la Change Governance Matrix(ChGM)	14
Capítulo 3: Cambios frente a entregables: por qué una fábrica de sardinas pone de manifiesto lo que la gestión de proyectos suele pasar por alto	18
Capítulo 4: La Change Illusion en los proyectos de SAP	24
Glosario	34

Aviso legal

The Change Illusion Journal – Número 1 (otoño de 2026) Publicación digital semestral

Editorial GESWO Editorial San Antonio, Encarnación, Paraguay | **Redactor jefe:** Guido Nageldinger | **Contacto:** www.geswo.com
publisher@geswo.com | **ISBN**(por añadir) **ISSN** (se añadirá una vez asignado)

Frecuencia de publicación: semestral (dos veces al año) | **Copyright** © 2026 GESWO Editorial. Todos los derechos reservados. Esta revista se publica exclusivamente en formato digital PDF. Queda prohibida la reproducción o distribución total o parcial de esta publicación sin autorización por escrito. |

Descargo de responsabilidad: No se ofrece garantía alguna respecto a la exactitud, integridad o actualidad del contenido. | **Marcas** registradas: SAP, SAP Activate, Jira, ITIL, TOGAF, PMI y otros términos mencionados son marcas registradas de sus respectivas empresas. | **Producción:** Portada y gráficos creados con Canva. Traducciones realizadas con DeepL.

La Scope Illusion: por qué fracasan los proyectos de SAP

Por Guido Nageldinger

Nota del editor: este número de la revista «*Change Illusion Journal*» amplía las ideas presentadas por primera vez en la serie de entradas del blog. Perfecciona la comprensión conceptual del «cutover» vinculándolo a la Outcome Delivery Structure(ODS) y al Product Scope. A través de nuevos modelos visuales —«*Cutover frente a traspaso formal*» y «*Flujo de entregables del cutover*»—, la revista establece una perspectiva sistémica sobre la transformación, mostrando que el cutover no es meramente un evento técnico, sino una transición sociotécnica integrada en el cambio organizativo. La definición revisada que aquí se presenta marca una evolución significativa del concepto, posicionando el cutover como un fenómeno estructural que conecta los entregables, la gobernanza y la preparación operativa a través de los niveles de proyecto, programa y cartera.

Resumen – Este artículo de portada analiza por qué muchos proyectos de SAP y de transformación fracasan a pesar de seguir metodologías de gestión de proyectos consolidadas. Presenta los conceptos de «Outcome Delivery Structure» (ODS), «Entregables», «Cutover» y la «Change Illusion» como marco para comprender cómo se relacionan entre sí los requisitos, los cambios y los entregables. El artículo de portada se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta diversos términos nuevos, como la Outcome Delivery Structure(ODS). El «Cutover» se define como la transformación de los entregables preoperativos (POD, pre-operational deliverable) a los entregables operativos (OD, operational deliverable) en el contexto de la ODS. Los entregables de transición (TD, transitional deliverables) se presentan como facilitadores de este proceso de transformación. El segundo capítulo destaca la diferencia entre requisitos y cambios. Los requisitos definen el estado objetivo («to-be»). Los cambios, por su parte, definen la desviación respecto al estado actual. La planificación del proyecto se centra en los cambios porque estos representan el trabajo real. Se argumenta que los cambios se confunden a menudo con los requisitos. Se presentan la Change Governance Matrix(ChGM) y la correspondencia entre requisitos y cambios para que la relación n:n entre el estado objetivo y los ajustes del estado actual (as-is) resulte transparente y gestionable. Esto permite al CAB cumplir su función prevista de evaluar y gobernar los cambios a nivel de solución. El tercer capítulo examina la relación entre los entregables con mayor detalle. Los entregables no surgen directamente de los cambios, ni de la Outcome Delivery Structure. Más bien, surgen de la interacción entre ambos. Los cambios definen lo que se va a transformar. El ODS define cómo se estructura la transformación. Los entregables surgen de esta combinación. La ecuación deductiva también ilustra que cada entregable pertenece a una y solo una ODS. El capítulo cuatro introduce el concepto de «ilusión de cambio», que es la suposición errónea de que una decisión de cambio define automáticamente el alcance del trabajo. Esto ocurre cuando las organizaciones tratan una decisión de gobernanza de alto nivel («Necesitamos una nueva fábrica», «Necesitamos más seguridad», «Necesitamos armonización») como si ya hubiera definido el alcance real. En realidad, el

cambio no define el Product Scope. Simplemente significa la decisión de transformar el estado actual. El Product Scope surge posteriormente a través de los entregables elaborados dentro de la Outcome Delivery Structure(ODS) seleccionada. El capítulo 4 también examina varios de los denominados «talleres de requisitos» (requirement workshops) de SAP y concluye que, de hecho, se trata de talleres de cambio. La metodología SAP Activate omite la derivación de los entregables porque da por sentado que el alcance ya se ha definido en el sistema estándar y que los cambios definen el trabajo, de modo que los entregables se derivan de forma natural. En realidad, esto es incorrecto, y es precisamente por ello por lo que los proyectos de SAP se descarrilan. El documento concluye que muchos proyectos fracasan porque se centran en elaborar cambios en lugar de resultados. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo un proyecto preliminar para derivar los resultados a partir de los cambios elaborados antes de que comience la implementación, estableciendo así el marco que falta para la planificación, la gobernanza y el Cutover Management.

Capítulo 1

De la Outcome Delivery Structure(ODS) a los entregables operativos (OD) y preoperativos (POD)



Figura1 : ¡No te olvides de ver el primer avance que aparece en la página de la revista de este número!
<https://geswo.com/es/journal/issue01-2026/>

Todas las empresas deben adaptarse a los cambios del mercado y transformar su negocio. ¿Cómo? A través de proyectos, programas e iniciativas de transformación complejas. Llevamos décadas hablando de carteras, programas, proyectos y, más recientemente, de «épicas». Pero hasta ahora faltaba algo: un término genérico común que agrupara de forma lógica estos niveles y describiera cómo las organizaciones estructuran su trabajo para alcanzar un resultado.

Aquí es precisamente donde entra en juego un nuevo término:

Definición - Outcome Delivery Structure(ODS): La totalidad de todos los niveles estructurales que sirven para producir un resultado.

El ODSes un enfoque moderno e independiente de cualquier marco de trabajo que no sustituye a los niveles conocidos, sino que los organiza con mayor claridad.

El ODSabarca, por tanto:

- las estructuras de proyecto clásicas (PMI, PRINCE2)
- estructuras ágiles (Scrum, SAFe)
- modelos híbridos (SAP Activate)
- modelos orientados a servicios (ITIL)

1.1. Estructuras jerárquicas clásicas

Las estructuras jerárquicas clásicas incluyen:

- **Cartera, Nivel 1:** conjunto estratégico de todas las iniciativas
- **Programa, Nivel 2:** conjunto coordinado de proyectos relacionados
- **Épica, Nivel 3:** gran unidad de trabajo desglosada en proyectos
- **Proyecto, Nivel 4:** entrega claramente definida con una fecha de inicio y finalización
- **Tarea, Nivel 5:** la unidad operativa más pequeña

1.2. La jerarquía ágil (SAFe y Scrum)

En un entorno ágil a gran escala (**SAFe**), los términos encajan directamente en la estructura existente:

- **Épica (nivel de cartera/solución/programa):** se sitúa en la cúspide. Describe una iniciativa estratégica de gran envergadura (por ejemplo, «Desarrollar un nuevo portal para clientes»).
- **Funcionalidad (nivel de programa):** Una épica se desglosa en funcionalidades (por ejemplo, «Sistema de inicio de sesión» o «Resumen de facturas»).
- **Historia de usuario (nivel de equipo):** Las funcionalidades se desglosan en historias de usuario para su implementación (por ejemplo, «Como cliente, quiero poder iniciar sesión con mi dirección de correo electrónico»).
- **Sprint (marco temporal):** Un sprint **no** es **una unidad de trabajo jerárquica**, sino más bien un contenedor basado en el tiempo (normalmente de 2 a 4 semanas). Dentro de este contenedor, el equipo trabaja en una selección de historias de usuario.

Visualización de la jerarquía de SAFe con unidades de tiempo:

1. **Cartera / Solución** (Estrategia)
2. ↳ **Épica** (de meses a trimestres)
3. ↳ **Funcionalidad** (encaja en un PI / incremento de programa, aprox. 8-12 semanas)
4. ↳ **Historia de usuario** (encaja en un **sprint**, unos pocos días)

1.3. Clasificación en SAP Activate

SAP Activate vincula los conceptos ágiles con las fases tradicionales de los proyectos:

- **Épica:** corresponde a un **entregable** importante dentro de una *línea de trabajo* (por ejemplo, en la línea de trabajo «*Diseño y configuración de aplicaciones*»).
- **Historia de usuario:** en el contexto de SAP, suele registrarse en el **backlog** durante la *fase de exploración*. Refina los requisitos y, en el nivel más básico, corresponde a las **tareas** que se implementan en el sprint.
- **Sprint:** tiene lugar principalmente en la **fase de «Realización»**. Aquí, las historias de usuario priorizadas en el backlog se configuran y se prueban en ciclos iterativos (sprints).

1.4. Clasificación en PMI e ITIL

- **PMI (Clásico e Híbrido):** Una **épica** corresponde a una fase amplia o a un paquete de trabajo de gran envergadura en el plan de estructura del proyecto (PSP/WBS). La **historia de usuario** es la actividad específica y detallada. El **sprint** sustituye la secuencia clásica y rígida del calendario por segmentos cortos e iterativos.
- **ITIL (flujos de valor):** Una **épica** y sus historias de usuario son los requisitos específicos que fluyen a través de un **flujo de valor**. La implementación de las historias de usuario dentro de un **sprint** forma parte de las actividades de «*Diseño y Transición*» u «*Obtención/Construcción*», lo que, en última instancia, aporta valor al cliente.

1.5. La brecha conceptual en todos los marcos : POD, OD y TD

Disponemos de términos perfectos para los niveles estructurales (*cartera, programa, épica, característica, proyecto, historia de usuario, tarea*), pero no existe ni un solo término adecuado para el estado del entregable mientras este aún no se encuentre en producción dentro del ODS.

Ya he definido claramente los entregables y los tipos de resultados en mi libro sobre el Cutover Management de SAP.

Definición: Entregable

Un entregable es un documento o artefacto tangible (por ejemplo, el plan de cutover completo) que está listo para su aceptación, tiene una versión definida y ha sido aprobado formalmente.

Nota terminológica:

Junto con el término «*entregable*», también se utilizan con frecuencia las expresiones «**tipo de resultado**» y «**resultado**». Estos conceptos no se profundizan en este artículo. Un «**tipo de resultado**» suele representar un componente menos formal que puede contribuir a uno o varios entregables, como actas de reuniones, resultados de talleres, medidas a adoptar o registros de decisiones. Un «**resultado**» puede entenderse como el estado alcanzado como consecuencia de la implementación de uno o varios cambios a través de un conjunto de entregables.

Sin embargo, existen dos tipos de entregables en un proyecto. Algunos se refieren al «**Project Scope**» y otros al «**Product Scope**», según la terminología del PMI. El «**Project Scope**» abarca todos los

entregables necesarios para gestionar, dirigir y completar el propio proyecto. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, los planes del proyecto, los documentos de gobernanza, las estructuras de comunicación, los informes de estado y los materiales de formación. El «**Product Scope**» abarca los entregables que conforman el producto o sistema real.

Por lo general, solo los entregables relacionados con el Product Scope son transferibles a producción, es decir, relevantes para la puesta en marcha. Se podría ser puntilloso en este punto y argumentar que algunos entregables del Project Scope podrían, de hecho, transferirse, como las lecciones aprendidas.

Ejemplo: La Prueba de Integración del Sistema (SIT, System Integration Test) y la Prueba de Aceptación del Usuario (UAT, user Acceptance Test) son entregables dentro del Project Scope. Aunque son criterios de aceptación para la puesta en marcha, no se transfieren. Las configuraciones del sistema, los nuevos flujos de procesos, el personal formado y los documentos listos para su uso en producción son entregables transferibles.

Y aquí está el término que faltaba: Entregable preoperativo (POD)

Definición: Entregable preoperativo (POD, pre-operational deliverable) frente a entregable operativo (OD, operational deliverable)

Un entregable transferible es un entregable preoperativo (POD) siempre que aún no se encuentre en producción. Durante la puesta en marcha, un POD se transfiere a un OD, o entregable operativo.

Curiosamente, no todos los proyectos requieren entregables preoperativos. En proyectos de construcción, como edificios o puentes, el producto entra en funcionamiento inmediatamente tras su finalización. Por lo tanto, estos proyectos no implican una transición técnica en el sentido informático. En su lugar, se basan en actividades formales de traspaso, como la entrega de llaves o la aprobación reglamentaria.

Los casos híbridos difuminan la frontera. En la construcción naval, por ejemplo, las pruebas en el mar y los controles de seguridad actúan como entregables preoperativos, mientras que la ceremonia de botadura y la entrega a la compañía naviera representan un traspaso formal. Del mismo modo, las centrales hidroeléctricas requieren numerosos entregables preoperativos (pruebas de funcionamiento, sincronización con la red, validación de seguridad) y también implican una entrega formal al operador. Esto se ilustra en el diagrama (Matriz de transición–entrega, Cutover-Handover Matrix) y en la tabla que figuran a continuación.

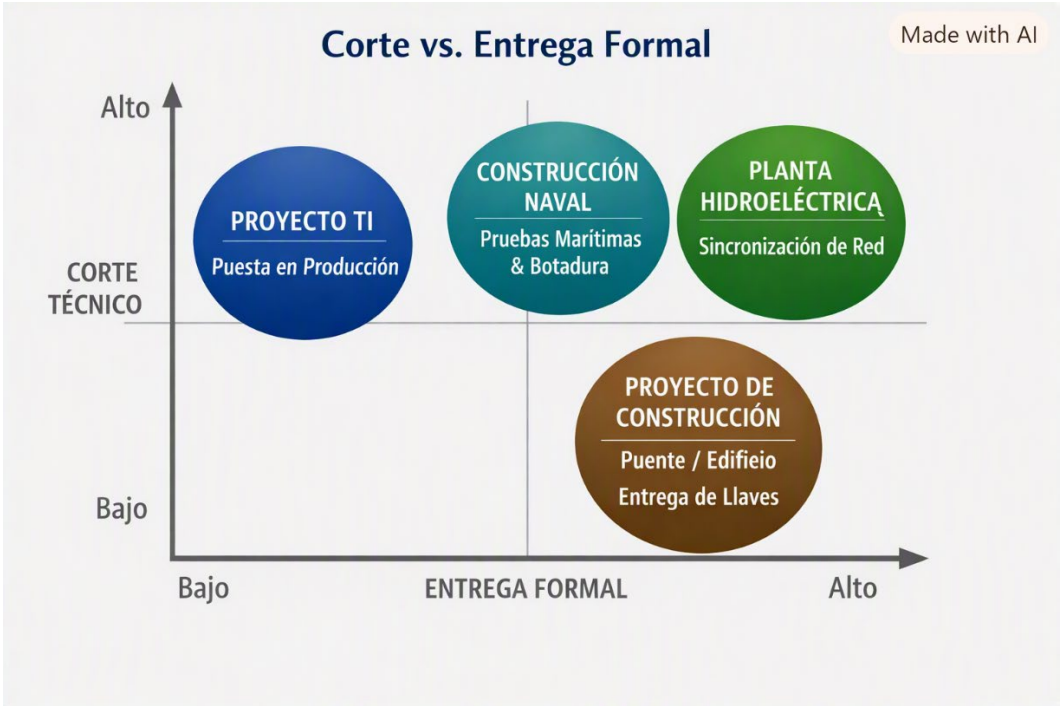


Figura2 : Transición técnica frente a entrega formal La matriz ilustra cómo los diferentes tipos de proyectos equilibran la transición técnica y la entrega formal. Los proyectos de TI hacen hincapié en las transiciones técnicas, los proyectos de construcción se centran en la entrega formal, mientras que la construcción naval y las centrales hidroeléctricas combinan ambas dimensiones. La transición técnica abarca tanto la activación del sistema como la adaptación organizativa.

Tabla1 : Comparación: la puesta en marcha en diferentes tipos de proyectos

Tipo de proyecto	Entregables preoperativos (POD)	Naturaleza de la transición	Ejemplo de entrega	Observaciones
Proyecto de TI	Sí, obligatorio (p. ej., planes de pruebas, scripts de migración, validación de datos)	Técnico-organizativo, transición claramente definida	Puesta en marcha, Cutover	Escenario clásico de transición con POD → OD → Resultado
Proyecto de construcción (puente, edificio)	No, no hay POD típicos	Entrega formal, no técnica	Entrega de claves, aprobación reglamentaria	El producto estará operativo una vez finalizado
Construcción naval	Parcial: pruebas en dique seco, comprobaciones de seguridad, formación de la tripulación	Híbrido: transición técnica y formal	Pruebas en el mar, entrega a la compañía naviera	Los límites se difuminan: existen los POD, pero el traspaso también marca la finalización del producto
Central hidroeléctrica	Sí, pruebas de aceptación exhaustivas (pruebas de funcionamiento, conexión a la red, controles de seguridad)	Transición técnico-organizativa de gran complejidad	Sincronización con la red, puesta en servicio	Se asemeja mucho a una transición informática: las pruebas de puesta en servicio son fundamentales para un funcionamiento seguro

La transición **técnica (Technical Cutover)** se refiere al paso coordinado de sistemas, procesos y estructuras organizativas de un estado preoperativo a uno operativo. Aunque el término hace hincapié en la ejecución técnica (Cutover, migración de datos, configuración), incluye de forma inherente las transformaciones organizativas y de procedimientos necesarias para mantener la nueva realidad operativa. Por lo tanto, una transición de TI no es puramente técnica, sino un acontecimiento sociotécnico que supone un cambio tanto en el sistema como en el negocio.

La matriz de transición-entrega introduce una nueva forma de clasificar las transiciones de los proyectos. Visualiza el continuo entre la activación técnica y la entrega formal en diferentes sectores, revelando que la transición no es puramente técnica, sino de naturaleza sociotécnica.

Conclusión: La transición no es un concepto universal, sino un espectro. Los proyectos de TI hacen hincapié en la transición técnica, los proyectos de construcción en la entrega formal y los proyectos de ingeniería complejos (barcos, centrales eléctricas) combinan ambas dimensiones.

Hay otro tipo de entregable que aún no hemos abordado: los entregables de transición son, de hecho, entregables independientes y desempeñan un papel fundamental en el contexto de la puesta en marcha.

Definición: Entregable de transición (TD, transitional deliverable)

Los entregables de transición son artefactos temporales creados para permitir la transición del estado preoperativo al entorno operativo. No forman parte del producto final, pero sirven como facilitadores esenciales durante la fase de cutover.

Algunos ejemplos son:

- **Contexto de TI:** sistemas de transición, bases de datos temporales, scripts de migración, entornos de pruebas.
- **Proyectos físicos:** construcción de un almacén, infraestructura temporal, soluciones temporales para fases de prueba o transición.
- **Organizacional:** plataformas de formación, procesos de transición, funciones temporales o estructuras de gobernanza.

Los entregables de transición presentan las siguientes características:

- **Finalidad:** Apoyan la transición, no el producto final
- **Ciclo de vida:** Solo existen mientras dura la transición; se retiran una vez que se alcanza la estabilidad operativa.
- **Responsabilidad:** suele recaer entre las organizaciones de proyecto y de operaciones
- **Valor:** Reducen el riesgo, mantienen la continuidad del servicio y respaldan la validación de la preparación.

Cutover Deliverable Flow

Made with AI

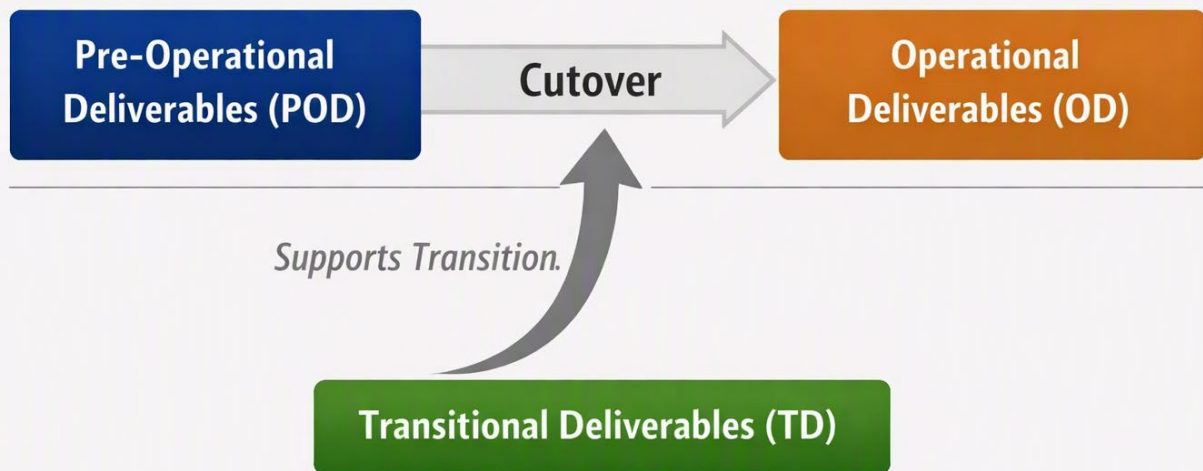


Figura3 : Los entregables de transición (TD) son artefactos facilitadores que hacen posible la migración. No se transforman en entregables operativos (OD), sino que proporcionan la estructura, las herramientas o los entornos temporales necesarios para la transformación de los entregables preoperativos (POD) en entregables operativos (OD). En este modelo, los TD se incorporan al proceso de transición en lugar de formar parte de la cadena de transformación. Sin ellos, la transición no podría llevarse a cabo de forma segura ni eficaz.

Mientras que los entregables preoperativos preparan el entorno y los entregables operativos definen el producto final, los entregables de transición garantizan un paso controlado y estable entre ambos. Constituyen la infraestructura temporal de la transformación: el andamiaje que permite que la nueva realidad operativa surja de forma segura; véase , 2 .

1.6. Entregables de transición y la Go-Live Strategy

Los entregables de transición (TD) pertenecen al Product Scope, aunque rara vez se definen en él. Esta distinción es esencial para evitar la confusión entre las actividades de gestión de proyectos y las actividades de transformación del producto. Los TD forman parte de la transición del producto, no de la gobernanza del proyecto, y surgen durante la elaboración de la **Go-Live Strategy**, que determina cómo se transformarán los entregables preoperativos (POD) en entregables operativos (OD).

Los TD no forman parte del producto en sí, pero son facilitadores esenciales de la transición. Representan artefactos temporales —como entornos de migración, sistemas de respaldo o instalaciones provisionales— que hacen posible la transición tanto desde el punto de vista técnico como organizativo.

Dado que los TD solo se elaboran una vez definida la Go-Live Strategy, su existencia aboga por completar dicha estrategia **antes de que** comience **la fase de realización**. Sin una Go-Live Strategy clara, los TD siguen sin definirse, y el proyecto corre el riesgo de entrar en la fase de realización sin la infraestructura de transición necesaria.

Esta distinción también ayuda a evitar la «**Scope Illusion**»: la idea errónea de que la planificación del proyecto está completa cuando se definen las tareas, en lugar de cuando se comprenden plenamente los entregables, incluidos los de transición. Los TD demuestran que el Product Scope va más allá del producto final e incluye los artefactos necesarios para alcanzar la operatividad.

1.6. Resumen

Este capítulo concluye con una definición de «Cutover» e incorpora todos los términos presentados hasta ahora.

Definición: Cutover

El **cutover** transforma *los entregables preoperativos (POD, per-operational deliverables)* en *entregables operativos (OD, operational deliverables)*. Esta transformación operativa siempre se refiere a el Outcome Delivery Structure (ODS) seleccionada y es **posible gracias a los entregables de transición (TD, transitional deliverables)**.

El ODS elegida no siempre requiere POD y, por lo tanto, puede que no incluya una transición, concluyendo en su lugar con un traspaso operativo formal —como en los proyectos de construcción—

Los POD, los OD y los TD forman parte del **Product Scope**. Los TD rara vez se conocen desde el principio y se elaboran durante la ejecución del proyecto, casi siempre dentro de la *Go-Live Strategy* (*Go-Live Strategy*) antes de la fase de realización.

La definición también destaca que una «Cutover» no es meramente específica del proyecto, sino que depende de la ODS. Por lo tanto, puede ser *específica de un proyecto, de un programa o de una cartera*, dependiendo de la estructura a la que se refiera. No todas las ODS requieren una «Cutover», pero toda «Cutover» requiere una ODS.

La definición relaciona las actividades del Cutover de los POD. Por lo tanto, una transición no es solo un conjunto de actividades técnicas del sistema. Se trata de un **evento sociotécnico** que pone de manifiesto tanto el cambio en el sistema como el cambio empresarial.

Los TD demuestran que la Go-Live Strategy no es un artefacto operativo tardío, sino una actividad de diseño estratégico que debe completarse antes de que comience la realización. Su aparición durante la planificación de la puesta en marcha revela la capa oculta de entregables del Product Scope que hacen posible la transformación de los POD a los OD —y, por lo tanto, pone de manifiesto la «**Scope Illusion**» (un término que se explica con más detalle en el capítulo siguiente) cuando la planificación del proyecto no se basa en los entregables.

Capítulo 2

Requisitos, cambios y el Change Governance Matrix (ChGM)



Figura4 : ¡No te olvides de ver el segundo avance que aparece en la página de la revista de este número!<https://geswo.com/es/journal/issue01-2026/>

2.1. Requisitos y cambios: dos perspectivas sobre el mismo estado objetivo

En los proyectos, los «requisitos» y los «cambios» suelen confundirse, aunque representan dos perspectivas diferentes sobre el mismo estado objetivo. Los requisitos definen el estado futuro de un sistema o proceso. Describen lo que debe estar presente en la solución objetivo, independientemente de la situación actual tal y como está. Los cambios, por su parte, definen la desviación respecto al estado actual: el ajuste concreto necesario para alcanzar o modificar el estado deseado. Esta distinción es esencial, ya que separa la definición funcional del estado deseado del trabajo técnico u organizativo necesario para lograrlo.

2.1.1. Los requisitos como definición del estado objetivo («To-Be»)

Un requisito describe lo que un sistema debe ofrecer en la solución objetivo. Suele surgir en las primeras fases del proyecto y es independiente de la solución. Los requisitos definen el alcance, las expectativas funcionales y los criterios que posteriormente se aceptarán en la prueba de aceptación del usuario (UAT, User Acceptance Test). No son reactivos, sino que están orientados a la planificación. Un requisito como «El sistema debe admitir cuatro idiomas» describe únicamente el estado objetivo, no el trabajo necesario para alcanzarlo.

2.1.2. Cambios como ajustes al estado actual (as-is)

Un cambio siempre surge de la diferencia entre el estado actual (as-is) y el estado deseado. Si un sistema ya admite el ruso y el español (estado actual), pero la solución deseada requiere cuatro idiomas (estado futuro), el cambio consiste en añadir el inglés y el francés. Por lo tanto, el cambio es el ajuste concreto del estado actual, no la definición abstracta del estado deseado. Los cambios surgen de nuevos conocimientos, limitaciones técnicas, requisitos normativos o defectos, y tienen un impacto directo en el calendario, el presupuesto, las pruebas y la puesta en marcha.

2.2. Por qué las pruebas UAT evalúan los requisitos, y no los cambios

La Prueba de Aceptación del Usuario (UAT) consiste en la aceptación del estado objetivo. No prueba el cambio en sí mismo, sino el resultado del cambio. Aunque el sistema ya admitiera el ruso y el español, estos idiomas deben volver a someterse a prueba en la UAT, ya que esta prueba acepta el estado objetivo completo. Por lo tanto, la UAT no solo prueba los nuevos idiomas, el inglés y el francés, sino los cuatro idiomas, ya que el requisito define cuatro idiomas. La UAT no es una prueba de cambios, sino una prueba de requisitos. Confirma que el estado objetivo se ha alcanzado plenamente, independientemente del número de cambios que hayan sido necesarios.

2.2.1. La regresión como parte integral de la UAT

Volver a probar la funcionalidad existente es una consecuencia lógica de la aceptación del estado objetivo. Cualquier cambio puede afectar a la funcionalidad existente, ya sea a través de nuevas configuraciones, nuevos modelos de datos, nuevos elementos de la interfaz de usuario o una nueva lógica de traducción. La UAT no prueba el historial; prueba el estado objetivo, y este estado objetivo incluye toda la funcionalidad, no solo las partes modificadas.

2.3. La planificación del proyecto se centra en los cambios, no en los requisitos

Los requisitos definen el estado objetivo, pero no generan trabajo. Solo la desviación respecto al estado actual (as-is) —el cambio— genera esfuerzo, necesidades de recursos, repercusiones en el calendario y presupuesto. Por lo tanto, los proyectos no planifican «requisitos», sino «cambios». La planificación del proyecto responde a la pregunta: «¿Qué debemos hacer para alcanzar el estado objetivo?». Y esta pregunta solo puede responderse basándose en los cambios, no en los requisitos.

2.4. Por qué el PMI no establece esta distinción

Según la lógica clásica del PMI, una solicitud de cambio es una modificación del alcance aprobado. El PMI considera los cambios exclusivamente como cambios en el alcance y no distingue entre cambios en los requisitos y cambios en la solución. Para el PMI, todo cambio es una modificación del Project Scope, independientemente de si viene motivado por nuevos requisitos funcionales, limitaciones técnicas, exigencias normativas o defectos. Esta perspectiva es suficiente para la gestión tradicional de proyectos, pero no refleja la complejidad de las soluciones modernas.

2.5. Correspondencia entre requisitos y cambios: el vínculo entre el estado deseado (futuro) y el estado actual

En los proyectos reales, no existe una relación lineal entre los requisitos y los cambios. Siempre se trata de una relación n:n: un requisito puede generar múltiples cambios, y un cambio puede afectar a múltiples requisitos. Un requisito puede no requerir ningún cambio si el estado actual (as-is) ya coincide con el estado objetivo. Un cambio puede surgir sin que haya un requisito, por ejemplo, debido a exigencias normativas o a defectos. La correspondencia entre requisitos y cambios hace visibles estas relaciones y sienta las bases para que los cambios sean trazables, comprobables y gestionables.

La correspondencia muestra qué cambios concretos son necesarios para implementar un requisito y qué requisitos se ven afectados por un cambio. Constituye la base para el análisis de impacto, la planificación de pruebas y la evaluación de la transición. Sin esta correspondencia, la conexión entre el estado objetivo y los ajustes del estado actual (as-is) permanece invisible, al igual que los riesgos, las dependencias y las regresiones.

2.6. Por qué el CAB suele evaluar requisitos en lugar de cambios

En ITIL, el Comité Asesor de Cambios (CAB, Change Advisory Board) tiene como objetivo evaluar los cambios —las desviaciones respecto al estado actual (as-is) necesarias para alcanzar o ajustar el estado objetivo—. Sin embargo, en la práctica, en las reuniones del CAB a menudo se presentan requisitos en lugar de cambios. El CAB debate entonces definiciones funcionales de los objetivos, aunque debería evaluar el impacto de cambios concretos. La razón es sencilla: rara vez se realiza la correspondencia entre requisitos y cambios. Cuando no queda claro qué cambios se derivan de un requisito, el CAB no tiene más remedio que evaluar el propio requisito.

Como resultado, el CAB pierde su función real como órgano de gobernanza de soluciones y cambios y se convierte en un comité de revisión del alcance —similar a la lógica clásica del PMI—. Los riesgos, las dependencias, las regresiones y los impactos de la transición permanecen invisibles porque los cambios no se documentaron explícitamente.

2.7. La Change Governance Matrix (ChGM™) como solución

La Change Governance Matrix (ChGM™) separa claramente estas capas. Considera los requisitos como la definición del estado objetivo y los cambios como desviaciones respecto al estado actual. Solo a través de la correspondencia entre requisitos y cambios se hace visible qué cambios concretos son necesarios para implementar un requisito y qué repercusiones tienen dichos cambios. El Comité de Aprobación de Cambios (CAB) evalúa, por tanto, no el requisito, sino los cambios que se derivan de él. La ChGM proporciona la estructura de la que carecen el PMI y muchos métodos clásicos de gestión de proyectos. Operacionaliza la conexión entre el estado objetivo y los ajustes del estado actual (as-is) y hace transparente la relación n:n entre requisitos y cambios.

En <https://geswo.com/en/drtortuga/chgm-change-governance-matrix/> se puede descargar un ejemplo de ChGM. En él se clasifican los cambios en 11 ámbitos de cambio, 120 categorías de cambio y 1 200 tipos de cambio. También ofrece un ejemplo de una posible matriz RACI y 85 descripciones concisas de funciones en cinco idiomas (alemán, inglés, francés, portugués y español). La siguiente tabla ilustra los 11 ámbitos de cambio:

Tabla2 : Ilustración de los 11 ámbitos de cambio de la Change Governance Matrix (ChGM)

Change Domain	CD	Description (EN)
Technical Infrastructure	TI	System setup, transport paths, connectivity, monitoring, and platform operations
Processual Changes	PC	Business process logic, customizing, workflows, and functional adjustments
Organizational Structure	OS	Roles, escalation paths, communication logic, governance layers
Security & Compliance	SC	Authorizations, certificates, audit logging, data protection
Data Migration	DM	Master data loads, delta logic, validation, fallback strategies
Interfaces & Integration	IN	Middleware, IDocs, APIs, external system connectivity
UI/UX & User Guidance	UX	Fiori apps, SAP GUI, personalization, launchpad configuration
Hypercare & Support	HS	Monitoring, support structure, escalation logic, post-go-live stabilization
Transport Management	TM	CTS+, ChaRM, release bundling, transport approvals
Training & Enablement	TE	Training plans, user guides, quick reference materials, onboarding
Software Development / WRICEF	DE	Workflows, Reports, Interfaces, Conversions, Enhancements, Forms

Tenga en cuenta que la Change Governance Matrix su concepto se describen detalladamente en el libro «SAP Cutover Management: Matrix, Methods and Best Practices, Including for Non-SAP Projects», de Guido Nageldinger (2026). El libro está disponible en Amazon y Lulu.

2.8. Conclusión

Los requisitos definen el estado objetivo (el estado futuro). Los cambios definen la desviación respecto al estado actual. La planificación del proyecto se centra en los cambios porque estos representan el trabajo real. Las pruebas de aceptación del usuario (UAT) comprueban los requisitos, ya que aceptan el estado objetivo. El PMI considera los cambios como cambios de alcance y no distingue entre cambios en los requisitos y cambios en la solución. La Change Governance Matrix (ChGM) va más allá: regula los cambios a nivel de solución y utiliza una correspondencia entre requisitos y cambios para que la relación n:n entre el estado objetivo (futuro) y los ajustes del estado actual (as-is) sea transparente y gestionable. Esto permite al CAB cumplir su función prevista: evaluar y regular los cambios a nivel de solución.

Capítulo 3

Cambios frente a entregables: por qué una fábrica de sardinas revela lo que la gestión de proyectos suele pasar por alto



Figura5 : ¡No te olvides de ver el tercer avance que aparece en la página de la revista de este número!<https://geswo.com/es/journal/issue01-2026/>

La literatura sobre gestión de proyectos dedica mucho tiempo a analizar los requisitos, los cambios, los paquetes de trabajo y los resultados. Sin embargo, hay una distinción crucial que casi siempre se pasa por alto: la separación clara entre **requisitos**, **cambios**, **entregables** y el **Product Scope**. Solo cuando estos conceptos se separan claramente se hace evidente cómo funcionan los proyectos —y por qué los modelos de gobernanza suelen tener dificultades en la práctica.

Para hacer tangible esta distinción, utilicemos un ejemplo sencillo: una fábrica de sardinas, tal y como se muestra en el vídeo de avance.

Imaginemos una pequeña fábrica con ocho empleados y una máquina que produce cinco latas de sardinas por minuto. Este es el estado actual. El propietario tiene ahora un objetivo: la producción debe aumentar a diez latas por minuto. Este objetivo describe el estado deseado, y eso es un **requisito**. Un requisito define cómo debería ser el mundo en el futuro, sin especificar cómo llegar hasta allí.

La cuestión de cómo se alcanzará el estado deseado conduce a la **decisión de cambio**. Un cambio no es una unidad de trabajo ni un objeto de resultado. Es una **decisión de gestión** que determina cómo se modificará el estado actual (as-is) para alcanzar el estado deseado. En la fábrica de sardinas, el

cambio consta de tres elementos: se ampliará la nave de la fábrica , se comprará una segunda máquina y se contratará a ocho empleados más. Estas tres medidas juntas conforman el cambio: la decisión sobre cómo pasar de cinco a diez latas por minuto.

Pero, ¿cómo integramos nuestros entregables? Obviamente, los entregables están relacionados con los cambios. Existe esta cadena tradicional (1), en la que los requisitos dan lugar a cambios y los cambios dan lugar a entregables

(1) Requisitos -> Cambios -> Entregables

Todas estas relaciones en (1) son de tipo m:n. El problema de (1) es que pasa por alto la Outcome Delivery Structure(ODS), que se presentó en el capítulo anterior. Una peculiaridad del ODS es que un mismo conjunto de cambios puede materializarse con diferentes ODS. Echemos un vistazo al requisito «Duplicar la producción de sardinas». El conjunto de todos los cambios C está formado por los siguientes elementos: c_1 = «Mejorar la capacidad logística», c_2 = «Comprar una nueva máquina» y c_3 = «Contratar a más trabajadores».

(2) $C = \{c_1, c_2, c_3, \dots, c_n\}$

Para tu conjunto de cambios C puedes tener diferentes estructuras de Outcome Delivery Structure ods_j . O, dicho de otro modo, una Outcome Delivery Structure concreta odi_j se crea a partir de un conjunto de cambios C.

(3) $ods_j = ods_j(C)$

Dependiendo de la ODS, podemos tener entregables d_k completamente diferentes, aunque se refieran al mismo cambio. Supongamos que estudiamos la implementación del cambio c_1 = «Mejorar la capacidad logística». Para un cambio de este tipo puede existir más de una ODS; por ejemplo:

ods_1 : Construir un almacén

- Licencia de obras (d_1)
- Planos arquitectónicos (d_2)
- Almacén (d_3)
- Entrega de llaves (d_4)

ods_2 : Externalizar el almacenamiento

- Solicitud de propuestas (d_1)
- Contrato de prestación de servicios (d_2)
- Socio de integración (d_3)
- Cesión de negocio

ods₃ : Centro de distribución automatizado

- Software (d_1)
- Tecnología de cintas transportadoras (d_2)
- Robótica (d_3)
- Formación (d_4)
- Puesta en marcha (d_5)

Definición: Entregable

El conjunto de cambios relevantes para el entregable no es necesariamente el conjunto completo C . Se trata, más bien, del subconjunto Z de cambios que se implementan dentro de un ods_j concreto. Se aplica lo siguiente

$$(4) Z \subseteq C$$

Un único entregable d_i es una función del conjunto de cambios Z implementados dentro de una Outcome Delivery Structure específica $Z(ods_j)$ y de la propia Outcome Delivery Structure $ods_j(Z)$, donde

$$(5) d_i = d_i(Z(ods_j), ods_j(Z))$$

- Los entregables no surgen directamente de los cambios ni directamente de la Outcome Delivery Structure. Surgen de la interacción entre ambos.
- Los cambios definen lo que se va a transformar. El ODS define cómo se estructura la transformación. Los entregables surgen de la combinación de ambos.
- La ecuación (5) también ilustra que cada entregable pertenece exactamente a una única Outcome Delivery Structure (ODS).

Si, por ejemplo, un mismo entregable pertenece a dos ODS diferentes, nos encontramos ante una anarquía de gobernanza. Inmediatamente surgen preguntas como: ¿Quién lo financia? ¿Quién lo aprueba? ¿Quién lo modifica? ¿Quién lo acepta? Este conflicto surge con frecuencia entre programas y proyectos.

Independientemente de la inclusión del ODS—algo que muchos marcos de gobernanza no hacen—, la implementación de un cambio genera muchos **entregables**. Y aquí es donde la distinción suele volverse difusa. Un entregable es un **objeto de resultado**: un artefacto, un documento, un objeto físico o un producto listo para su aprobación creado mediante la implementación de un cambio. Los entregables no son la decisión en sí misma; son los resultados concretos que surgen de esa decisión.

La ampliación de la nave industrial genera planos de construcción, solicitudes de permisos, pliegos de condiciones, contratos, conceptos de seguridad y, en última instancia, la propia nave nueva. La adquisición de la segunda máquina genera análisis de necesidades, comparativas de proveedores, órdenes de compra, contratos, planos de instalación, protocolos de prueba y la máquina como resultado físico. La contratación de nuevos empleados genera descripciones de puestos, anuncios, listas de candidatos, contratos de trabajo, materiales de formación y planes de incorporación.

Esto deja una cosa clara: **un cambio genera muchos entregables**. Un cambio altera el estado; los entregables documentan o implementan esa alteración.

3.1 Cuando entra en escena el Product Scope

Y aquí es donde entra en escena **el Product Scope**. El Product Scope no incluye requisitos ni cambios. Solo incluye los entregables creados mediante la implementación de los cambios y los ODS relacionados. El Product Scope describe lo que realmente existe al final: la nueva nave, la segunda máquina, los empleados formados, las autorizaciones operativas, los protocolos de prueba y todos los demás objetos resultantes que hacen posible el nuevo estado de producción.

En este punto, se hace patente otra peculiaridad estructural —una que aparece en casi todas las grandes iniciativas de transformación, especialmente en los programas de SAP—. La decisión de cambio suele tomarse muy pronto. Un consejo de administración decide introducir SAP, armonizar los procesos o implementar determinados módulos. Esta decisión es un cambio, ya que altera de forma fundamental el estado actual. Sin embargo, los resultados concretos que surgirán de esta decisión son aún totalmente desconocidos en ese momento. Solo se elaboran más adelante, dentro de la Outcome Delivery Structure (ODS), ya sea un proyecto, un programa o una cartera.

Además, el ODS representa una decisión de gobernanza que determina cómo un conjunto de cambios se transformará en resultados. La decisión relacionada con el ODS es una decisión de gobernanza de la implementación. La decisión sobre el cambio es una decisión de gobernanza empresarial.

El ODS no genera directamente entregables. Los entregables surgen de la implementación de los cambios dentro del ODS seleccionado. Por eso, el pliego de condiciones del proyecto contiene las decisiones de cambio, pero no los entregables. Los entregables surgen únicamente cuando los equipos comienzan a poner en práctica la decisión de cambio. A menudo, los requisitos permanecen invisibles para muchos miembros del proyecto, ya que rara vez se documentan de forma clara y, con mayor frecuencia aún, no se comunican con claridad. La decisión de cambio, sin embargo, es visible porque aparece en la carta del proyecto. Los entregables solo se hacen visibles más adelante, ya que surgen a través del trabajo realizado dentro del ODS.

Esto crea una cadena clara y completa: **los requisitos definen el estado deseado. Los cambios definen la decisión sobre cómo se alcanzará ese estado. El ODS define cómo se llevarán a cabo los cambios. Los entregables son los objetos de resultado concretos tanto de las decisiones**

relacionadas con el ODS como de los cambios. Y el Product Scope consiste exclusivamente en esos objetos de resultado. Solo la combinación de estas cuatro capas permite la transición del estado actual (as-is) al estado deseado, y solo los entregables conforman el alcance real del producto.

La fábrica de sardinas ilustra de forma sencilla lo que también es cierto en proyectos complejos: **los cambios son gobernanza. Los entregables son el resultado. El Product Scope está formado por los entregables. Y solo cuando estas capas están claramente separadas funciona realmente la gestión de proyectos.**

Muchos proyectos fracasan porque los cambios se deciden sin requisitos claros y el esfuerzo se estima a nivel de cambio en lugar de a nivel de entregable. **Los cambios son gobernanza. Los entregables son trabajo. Solo los entregables generan esfuerzo, riesgo y Product Scope.**

3.2. La Change Illusion

En muchos proyectos surge una ilusión peculiar —una que solo se hace visible cuando la terminología está claramente diferenciada: la **Change Illusion**. Surge cuando una decisión de cambio se presenta como alcance, aunque se trate meramente de una decisión de gobernanza. La organización decide, por ejemplo: «Construiremos una nueva fábrica». Esta frase suena a alcance, parece alcance y se presenta como alcance en el comité directivo. Pero, en realidad, solo es un cambio: una decisión sobre cómo se modificará el estado actual. El alcance surge más tarde, dentro del ODS, cuando se elaboran los entregables mediante la implementación de los cambios seleccionados.

El ejemplo de la fábrica de sardinas lo deja especialmente claro. En primer lugar, se toma la decisión de «construir una nueva fábrica». Esa es la decisión de cambio. Pero tan pronto como comienza el proyecto, esta decisión se va detallando progresivamente: la fábrica se convierte en una nueva nave, luego en una segunda máquina, después en más personal, a continuación en nuevos procesos, luego en conceptos de seguridad y, finalmente, en todo un conjunto de objetos de resultado. Este detalle progresivo se confunde a menudo con la elaboración del alcance. En realidad, se trata de la elaboración del cambio: la expansión progresiva de una decisión de cambio que más tarde da lugar a los entregables.

El PMI habla de «elaboración progresiva», refiriéndose normalmente al alcance. Pero, en la práctica, lo que se elabora es otra cosa: no el alcance, sino el cambio. La decisión de cambio se toma al principio y se documenta en el documento de inicio. Se presenta como si fuera el alcance, aunque este solo surge a nivel de los entregables. Los propios entregables son aún completamente desconocidos en ese momento. Surgen más tarde, dentro de la Outcome Delivery Structure—ya sea un proyecto, un programa o una cartera—.

Esta peculiaridad da lugar a un problema sistémico: el esfuerzo se estima a nivel de cambio, aunque el esfuerzo solo existe a nivel de entregables. Las organizaciones estiman «ampliar el salón», no los planos del edificio, los permisos, las licitaciones, los contratos, los conceptos de seguridad ni las autorizaciones. Estiman «una segunda máquina», no el análisis de necesidades, la comparación de

proveedores, la orden de compra, la instalación, las pruebas ni la preparación operativa. Estiman «más personal», no las descripciones de puestos, los anuncios, las entrevistas, los contratos, la formación ni los planes de incorporación.

Esto crea la «Change Illusion»: la creencia de que el cambio es el alcance. Pero el alcance solo surge más tarde, cuando se definen los entregables. Y es precisamente aquí donde fracasan muchos proyectos. Los cambios no se ajustan a los requisitos porque estos suelen permanecer invisibles. Los entregables se desconectan tanto de los requisitos como de los cambios porque solo se elaboran mucho más tarde, dentro de la Outcome Delivery Structure seleccionada. Para entonces, la intención original a menudo se ha diluido, malinterpretado u olvidado.

Capítulo 4

La Change Illusion en los proyectos de SAP



Figura6 : ¡No te olvides de ver el cuarto avance que aparece en la página de la revista de este número!<https://geswo.com/es/journal/issue01-2026/>

4.1. Lo que podemos aprender del vídeo

El vídeo anterior ilustra numerosos aspectos típicos de una «ilusión de cambio»:

1. «¡Jefe, hemos malinterpretado la decisión sobre el cambio!»

«Dijiste que teníamos que *construir una nueva fábrica*. Pero nadie nos dijo *exactamente qué* se suponía que debía producir la fábrica. Así que construimos todo lo que se nos ocurrió».

→ **Mensaje clave:** Cambio ≠ Scope. Sin resultados concretos, se produce el caos.

2. «¡La montaña rusa formaba parte del “impulso a la productividad”!».

«Pensamos que si las sardinas se deslizaban más rápido, produciríamos más. Así que construimos una montaña rusa para que las latas pudieran recorrer la nave a toda velocidad».

→ **Mensaje clave:** Cuando las decisiones de cambio se toman sin requisitos, se obtienen soluciones absurdas.

3. «¡La piscina era una medida de seguridad!»

«El comité directivo dijo que necesitábamos *más seguridad*. Así que construimos una piscina para que nadie se diera un golpe fuerte contra el suelo al caerse de la montaña rusa».

→ **Mensaje clave:** Los cambios vagos dan lugar a resultados que no tienen nada que ver con el objetivo.

4. «¡Los barcos de latas eran un proyecto de armonización de procesos!»

«Dijisteis que debíamos armonizar los procesos. No sabíamos cuáles. Así que convertimos las latas en barcos para que todos los empleados tomaran la misma ruta para ir a su descanso».

→ **Mensaje clave:** Sin resultados claros, la «armonización» da lugar a interpretaciones absurdas.

5. «¡Las sardinas voladoras eran un resultado de innovación!»

«Dijiste que debíamos ser innovadores. Así que les pusimos alas a las sardinas. Ahora están volando por todas partes, gritando “¡Caipirinha!”».

→ **Mensaje clave:** La innovación sin un alcance definido conduce al caos en lugar de al progreso.

6. «Fuimos desarrollando progresivamente la decisión de cambio... hasta que explotó».

«Dijiste: *nueva fábrica*. Luego se convirtió en: nueva nave → nueva máquina → nuevos procesos → nuevos conceptos de seguridad → nuevas actividades recreativas → nueva satisfacción de los empleados → nueva montaña rusa → nueva piscina → nueva escuela de sardinas voladoras».

→ **Mensaje clave:** Esta es la «**Change Illusion**»: se amplía el cambio, no su alcance.

7. «No teníamos ningún resultado concreto que entregar, así que nos inventamos algunos».

«Nadie nos dijo qué se suponía que teníamos que entregar. Así que entregamos todo lo que se nos ocurrió. Incluso los barcos de sardinas. Y la escuela de vuelo de sardinas. Y los calendarios de mantenimiento de la montaña rusa».

→ **Mensaje clave:** Sin entregables definidos, el alcance se descontrola.

Definición de la «Change Illusion»

La Change Illusion es la suposición errónea de que una decisión de cambio define automáticamente el alcance del trabajo.

Se produce cuando las organizaciones tratan una decisión de gobernanza de alto nivel («Necesitamos una nueva fábrica», «Necesitamos más seguridad», «Necesitamos armonización») como si ya definiera el alcance real.

En realidad, un cambio no define el Product Scope. Simplemente define la decisión de transformar el estado actual. El Product Scope surge más tarde a través de los entregables que se elaboran dentro de la Outcome Delivery Structure(ODS) seleccionada.

Esta ilusión lleva a las organizaciones a estimar el esfuerzo, el coste y el riesgo a nivel del cambio en lugar de a nivel de los entregables. Por lo tanto, los equipos debaten sobre fábricas, mejoras de seguridad, iniciativas de armonización o implementaciones de SAP mucho antes de comprender los entregables necesarios para llevarlas a cabo.

Como resultado, los cambios se confunden con el alcance, los entregables quedan sin definir y la planificación del proyecto se lleva a cabo basándose en suposiciones en lugar de en objetos de resultado reales.

La «Change Illusion» surge, por tanto, siempre que se confunde una decisión de cambio con los entregables necesarios para implementarla.

Los cambios son decisiones de gobernanza. Los entregables definen el Product Scope. Confundir ambos crea la «Change Illusion».

4.2. La Change Illusion en los proyectos de SAP

En los proyectos SAP se puede encontrar una forma especialmente llamativa de la «Change Illusion». Existen los denominados talleres de requisitos, pero rara vez abordan los requisitos reales. En lugar de definir el estado objetivo, el debate pasa directamente a la implementación. La gente navega por las transacciones de SAP, compara el estado «tal y como está» con el estándar de SAP, debate variantes de procesos y decide qué configuraciones, ampliaciones o interfaces son necesarias. Esto suena a requisitos, pero no lo es. Se trata de la elaboración del cambio: la elaboración de la decisión de cambio que ya se ha esbozado en el pliego de condiciones.

La metodología de SAP va, por tanto, más allá del alcance real del proyecto. Los requisitos —es decir, el estado empresarial deseado— rara vez se documentan y aún más raramente se comunican. Los entregables —los objetos de salida que permiten alcanzar el estado deseado— no se definen hasta más adelante, en la Outcome Delivery Structure. Lo que se define en el taller son cambios, no requisitos ni entregables. No es de extrañar que los proyectos de SAP se descarrilen: nunca se estableció el marco de trabajo. La organización cree que está definiendo requisitos, pero, de hecho, está definiendo cambios. Y el esfuerzo se estima a nivel de cambio, aunque el esfuerzo solo existe a nivel de entregable. La «Change Illusion» está, por tanto, firmemente arraigada en la metodología de SAP, y explica por qué tantos proyectos fracasan antes incluso de haber comenzado realmente.

Los talleres de requisitos de SAP no son talleres de requisitos. Son talleres de cambio disfrazados de talleres de requisitos.

De acuerdo, con la metodología actual de SAP Activate, la forma de recabar los requisitos ha cambiado radicalmente. En el pasado, se celebraban largas sesiones tradicionales de «recogida de requisitos»

para redactar un pliego de condiciones enorme y personalizado (enfoque de «plan de proyecto»). Hoy en día, SAP se basa en gran medida en el estándar.

El tipo de taller más importante y predominante en el mundo SAP actual es el **taller «Fit-to-Standard»**. Este se complementa con talleres preparatorios estratégicos y sesiones detalladas de seguimiento.

Resumen de los talleres más importantes:

4.2.1. Talleres (workshop) «Fit-to-Standard»

El objetivo aquí es alinear los procesos con el estándar de SAP. Los principales participantes son los responsables de las unidades de negocio (usuarios clave) y los consultores de módulos.

Estos talleres tienen lugar durante la fase de exploración del proyecto. Se presenta el estándar y la empresa se adapta a él, y no al revés. Los talleres se organizan por área de negocio o módulo de SAP y suelen desarrollarse de la siguiente manera:

- **Recorrido por los procesos de negocio:** el consultor muestra en directo los procesos estándar predefinidos (mejores prácticas de SAP) en un sistema de demostración funcional.
- **Validación de la adecuación:** los usuarios clave de los departamentos de negocio verifican si su trabajo diario puede cubrirse con este proceso estándar.
- **Identificación de discrepancias (Delta/Gap):** Si algo no encaja —es decir, si existe una discrepancia—, se documenta con precisión por qué la norma es insuficiente y qué necesidad empresarial requiere un ajuste.

4.2.2. Talleres especiales sobre requisitos técnicos (RICEFW)

El objetivo aquí es diseñar soluciones técnicas para las brechas. Los principales participantes son los responsables de procesos y los consultores técnicos y de ABAP.

Tan pronto como se identifican brechas o ampliaciones en las sesiones de «Adaptación al estándar», se llevan a cabo talleres específicos y exhaustivos con los consultores técnicos y de TI. Estos se centran en los denominados **objetos RICEFW**:

- **Talleres de informes:** ¿Qué informes operativos o paneles analíticos (por ejemplo, utilizando SAP Fiori o SAP Analytics Cloud) son necesarios?
- **Talleres de integración/interfaz:** ¿Cómo se conectará el sistema SAP con sistemas de terceros (resultados de mediciones, tiendas web, herramientas de RR. HH.)?
- **Talleres sobre formularios:** Coordinación de los diseños y los campos obligatorios para facturas, albaranes, órdenes de compra o etiquetas.
- **Mejoras/código personalizado:** debate sobre la lógica personalizada que no existe en el sistema SAP estándar.

4.2.3. Talleres sobre datos y migración

El objetivo aquí es planificar la migración de datos desde los sistemas heredados. Los principales participantes son analistas de datos y responsables de TI.

Un sistema SAP es tan bueno como sus datos. Dado que la migración de datos suele ser el mayor escollo, se organizan sesiones específicas desde el principio:

- **Talleres de limpieza y mapeo de datos:** En estas sesiones se define cómo se limpian, transforman y transfieren los datos heredados (clientes, proveedores, registros maestros de materiales) a las nuevas estructuras de datos de SAP (por ejemplo, interlocutores comerciales).

4.2.4. Talleres interfuncionales y organizativos

El objetivo aquí es sentar las bases del sistema. Los participantes clave son el equipo de gestión del proyecto y los arquitectos empresariales.

- **Talleres sobre estructura organizativa:** Desde el principio, debe definirse cómo se representará a la empresa en el sistema (sociedades, centros, organizaciones de ventas, almacenes).
- **Talleres sobre autorizaciones y seguridad:** ¿Quién podrá ver qué transacciones y datos más adelante? Aquí se definen los roles y perfiles (por ejemplo, para compradores, contables, trabajadores de almacén).

4.3. Definición del Project Scope (elaboración del alcance) en lugar de la definición de los entregables (elaboración de los entregables)

El problema de estos talleres es que se centran en los cambios en lugar de en los entregables y, por lo tanto, posponen la definición del alcance real del producto.

4.3.1. Por qué los talleres «Fit-to-Standard» definen cambios

A primera vista, los talleres «Fit-to-Standard» parecen talleres clásicos de requisitos, pero desde una perspectiva metodológica hacen algo totalmente diferente. No definen el estado empresarial deseado, sino que examinan en qué medida el estado actual (as-is) existente puede alinearse con el estándar de SAP. La atención no se centra en «¿Qué queremos conseguir?», sino en «¿Cómo debemos modificar nuestro estado actual (as-is) para que se ajuste al estándar?». Esto no describe el estado objetivo, sino más bien el cambio respecto al estado actual; es decir, un cambio. El debate gira en torno a las variantes de proceso, el comportamiento del sistema, las opciones de configuración y las desviaciones respecto al estándar. En cuanto se identifica una discrepancia, surge automáticamente un cambio: una decisión sobre cómo debe ajustarse el estado actual. Por lo tanto, «Fit-to-Standard»

no es una definición de requisitos, sino más bien la elaboración sistemática de los cambios que se derivan de la decisión «Vamos a implementar SAP».

4.3.2. Por qué los talleres técnicos de RICEFW se centran en los cambios

Los talleres técnicos que tratan los objetos RICEFW tampoco abordan los requisitos, sino el diseño concreto de los cambios identificados previamente en el proceso «Fit-to-Standard». **Un requisito describiría el beneficio empresarial que se pretende obtener de un informe, una interfaz o un formulario.** En los talleres de RICEFW, sin embargo, la atención no se centra en los beneficios ni en el estado objetivo, sino en la implementación técnica: campos de datos, tablas, módulos de función, lógica de mapeo, puntos de activación y código personalizado. Se trata exclusivamente de la elaboración de cambios. Los talleres aclaran cómo deben implementarse técnicamente las decisiones de cambio tomadas anteriormente. No definen los requisitos empresariales, sino los cambios técnicos que hay que introducir en el sistema. Por lo tanto, los talleres RICEFW son un ejemplo claro de cómo los proyectos de SAP pasan directamente a la implementación sin llegar a formular nunca el estado empresarial deseado.

4.3.3. Por qué los talleres elaboran cambios

y los talleres de migración suelen parecer sesiones centradas en el negocio, pero también se centran en los cambios. La migración en sí misma es un cambio: la decisión de alterar el estado actual (as-is) de los datos para transferirlos al nuevo sistema. Los talleres no definen los requisitos de negocio de los datos, sino cómo deben transformarse los datos existentes para que funcionen en SAP. La atención se centra en la correspondencia, la limpieza, la alineación estructural y la transferencia técnica. No se trata de una definición de requisitos, sino más bien de la elaboración de un cambio que ya se ha establecido en el documento de proyecto: «Vamos a migrar nuestros datos a SAP». Los talleres aclaran la implementación de este cambio, no el estado empresarial deseado en cuanto a la calidad de los datos o los procesos de datos. Por lo tanto, los talleres de migración también forman parte de la elaboración del cambio, y no de la recopilación de requisitos.

4.3.4. Por qué los talleres organizativos profundizan en los cambios

A primera vista, los talleres organizativos —que se centran en las estructuras corporativas, las autorizaciones y los conceptos de seguridad— parecen ser de naturaleza estratégica y técnica. Sin embargo, tampoco definen requisitos, sino más bien los cambios estructurales necesarios para poder utilizar SAP en primer lugar. Definir sociedades, centros, organizaciones de ventas o perfiles de función no es una descripción de un estado objetivo, sino más bien una decisión sobre cómo debe reflejarse en el sistema el estado actual (as-is) de la empresa. Estas decisiones modifican la organización y, por lo tanto, constituyen cambios. Los talleres no aclaran qué pretende lograr la empresa desde una perspectiva empresarial, sino más bien cómo debe cambiar estructuralmente para poder utilizar SAP. Tampoco en este caso se define el Product Scope; en su lugar, la atención se centra en formular la decisión de cambio: «Vamos a implementar SAP». Los resultados derivados de estos cambios

estructurales solo se hacen evidentes más adelante, en forma de modelos organizativos, matrices de funciones, conceptos de seguridad y configuraciones del sistema.

La mayoría de los proyectos de SAP no fracasan porque los requisitos estén mal definidos. Fracasan porque se confunden los cambios con los requisitos y los resultados esperados con el alcance.

4.4. ¿Un proyecto preliminar como solución?

4.4.1. Por qué es absolutamente necesaria una segunda estimación del esfuerzo

Tras los talleres, se obtiene por primera vez una visión realista de los cambios reales. Solo ahora el proyecto sabe qué ajustes de procesos, mejoras, interfaces, migraciones de datos y cambios organizativos son verdaderamente necesarios. Sin embargo, la estimación inicial del esfuerzo se basa casi siempre en la decisión de cambio recogida en el documento de inicio del proyecto —es decir, en una idea aproximada como «Vamos a implementar SAP» o «Vamos a armonizar los procesos»—. Esta estimación es inevitablemente inexacta, ya que no se basa en entregables. Por lo tanto, una segunda estimación del esfuerzo no solo sería sensata, sino también esencial desde el punto de vista metodológico: solo tras la fase de talleres y la definición de los entregables se dispone realmente de la información necesaria para determinar correctamente el esfuerzo. Sin esta segunda estimación, el proyecto se basa en una ilusión y se topa con un muro, ya que nunca se evaluaron los entregables reales.

4.4.2. Por qué un proyecto preliminar sería la única solución sólida

Un proyecto preliminar haría exactamente lo que la metodología de SAP omite: establecería el marco de referencia. Definiría el estado empresarial deseado, identificaría los entregables, evaluaría los cambios y prepararía la Outcome Delivery Structure. Un proyecto preliminar sería la fase en la que se disipa la «Change Illusion» y los entregables se hacen visibles. Solo entonces se podría planificar adecuadamente un proyecto. En la práctica, sin embargo, este paso casi siempre se omite. En lugar de llevar a cabo un proyecto preliminar, se pasa directamente a los talleres —y, por tanto, directamente a la fase de elaboración del cambio—. El proyecto comienza con la solución antes de que se haya definido el problema. Un proyecto preliminar sería la respuesta metodológicamente correcta a la «Change Illusion», pero rara vez se lleva a cabo porque requiere tiempo, dinero y claridad —tres elementos que a menudo se perciben como factores «retrasadores» en las primeras fases del proyecto—. Un proyecto preliminar definiría el estado empresarial deseado, identificaría los requisitos, evaluaría los cambios, determinaría los resultados esperados y prepararía la Outcome Delivery Structure.

4.4.3. Por qué se rechaza sistemáticamente esta solución

El rechazo de una segunda estimación del esfuerzo o de un proyecto preliminar no es una coincidencia, sino más bien un patrón estructural. Las organizaciones quieren decisiones rápidas, presupuestos claros y plazos fijos, mucho antes de que quede claro qué es lo que realmente hay que

construir. Una segunda estimación revelaría que la planificación original no era realista. Un proyecto preliminar mostraría que la decisión de cambio no se ajusta al requisito. Ambas cosas destruirían la ilusión de que el proyecto está «bajo control». Por eso se rechaza la solución metodológicamente correcta: crearía transparencia donde, hasta ahora, solo ha existido esperanza. La Change Illusion resulta cómoda porque da la falsa impresión de certeza en la planificación. La realidad de los resultados esperados resulta incómoda porque revela el esfuerzo, el riesgo y la complejidad. Precisamente por eso se impide sistemáticamente la solución acertada.

4.4.4. Por qué los proyectos fracasan inevitablemente sin esta solución

Si falta la segunda estimación del esfuerzo y no se lleva a cabo ningún proyecto preliminar, el proyecto se planifica basándose en la «Change Illusion». Los cambios se presentan como alcance, aunque el alcance solo existe a nivel de los entregables. El esfuerzo se estima a nivel de los cambios, aunque el esfuerzo solo surge de los entregables. Los riesgos se subestiman porque se desconocen los entregables. Se pasan por alto las dependencias porque ni la Outcome Delivery Structure(OD) ni los entregables resultantes se han definido por completo. Y la transición se vuelve caótica porque POD → OD solo funciona si existen entregables. El proyecto fracasa no porque la gente esté haciendo mal su trabajo, sino porque la metodología nunca estableció el marco. Sin la segunda estimación y sin un proyecto preliminar, el proyecto permanece a ciegas —y, inevitablemente, se descarrila porque nunca supo dónde se encontraba realmente el marco—.

4.4.5. Por qué la solución solo funciona si los entregables se derivan primero de los cambios elaborados

Para que una segunda estimación de tiempo funcione, es necesario insertar un paso entre la elaboración del cambio y la fase de planificación —un paso que casi siempre falta en los proyectos de SAP—: la derivación de los entregables. Solo cuando queda claro qué entregables se derivarán de los cambios identificados se puede evaluar un proyecto de forma realista. Los talleres se limitan a proporcionar las decisiones de cambio, es decir, la descripción de cómo debe modificarse el estado actual. Sin embargo, el esfuerzo, el riesgo y la complejidad no se derivan de la decisión de cambio en sí misma, sino de los entregables que resultan de dicha decisión. Una discrepancia en el «Fit-to-Standard» no es un elemento del alcance, sino una indicación de que debe crearse un entregable. Una mejora no es un factor que genere esfuerzo, sino más bien un conjunto de entregables, como especificaciones, artefactos de desarrollo, casos de prueba, documentación y autorizaciones operativas. Una migración de datos no es una tarea, sino más bien una multitud de entregables, como tablas de mapeo, reglas de limpieza, scripts de transformación, ejecuciones de prueba e informes de aceptación.

Mientras estos entregables no sean visibles, el proyecto permanece en la oscuridad. La elaboración del cambio solo genera la idea del cambio, no el trabajo en sí. Solo la derivación de los entregables revela lo que realmente hay que construir, probar, documentar y transferir. Sin este paso, cualquier estimación del esfuerzo es inevitablemente incorrecta, ya que se basa en una decisión de gobernanza y no en los entregables que constituyen el Product Scope. Por lo tanto, la segunda estimación solo

puede realizarse una vez que los entregables estén claramente definidos, y no antes. No se trata de una «corrección» de la primera estimación, sino más bien de la primera estimación realista de todas, ya que se basa en la Outcome Delivery Structure y no en la «Change Illusion».

Precisamente por eso un proyecto preliminar sería tan valioso: permitiría derivar los entregables a partir de los cambios antes de que comience el proyecto propiamente dicho. Pero, dado que este paso requiere tiempo, dinero y transparencia, a menudo se rechaza en la práctica. La organización quiere presupuestos, calendarios y compromisos desde el principio, aunque aún ni siquiera se conozcan los resultados esperados. Esto perpetúa la «Change Illusion»: se planifica un proyecto cuyo alcance nunca se ha definido. La solución es, por tanto, clara: primero derivar los resultados esperados a partir de los cambios detallados, luego estimar el esfuerzo y el tiempo, y solo entonces decidir si el proyecto es siquiera viable en esta forma.

4.5. Por qué SAP Activate no incluye el paso más importante en la planificación de proyectos

4.5.1. SAP Activate es una metodología de implementación, no una metodología de resultados.

SAP Activate nunca se diseñó para definir el alcance empresarial. Activate es una **metodología de aceleración** que da por sentado que el alcance ya está claro, aunque en realidad nunca lo esté. La metodología presupone que la organización sabe lo que quiere conseguir y que los entregables ya pueden deducirse implícitamente del estándar de SAP. Pero eso no es cierto. Activate parte de la solución (el estándar de SAP), no del problema (los requisitos). Por eso falta el paso de derivar los entregables: la metodología da por sentado que el alcance está «integrado en el estándar» y que no es necesario hacer visible primero un . Se trata de un cortocircuito metodológico que, en la práctica, conduce a ilusiones sobre el alcance.

4.5.2. SAP Activate se basa en la suposición de que el estándar define el alcance

El núcleo de Activate es «Fit-to-Standard». Esto supone implícitamente que el estándar de SAP dicta el alcance. Si el estándar dicta el alcance, entonces, en teoría, no hay necesidad de derivar los entregables, ya que el alcance ya estaría definido. Pero, en realidad, el estándar es solo un punto de partida. Cada desviación genera cambios, y cada cambio puede dar lugar a uno o más entregables, dependiendo de la Outcome Delivery Structure seleccionada. Activate omite este paso porque la metodología asume que las desviaciones son menores y que los entregables «surgen por sí solos». Esto es una ilusión. En los proyectos reales surgen cientos de entregables que nunca se nombran, nunca se estiman y nunca se planifican. Activate ignora este paso porque la metodología sitúa el alcance en el estándar, no en el proyecto.

4.5.3. SAP Activate evita deliberadamente todo aquello que haga visible el esfuerzo

Otra razón es de carácter político: definir los resultados esperados revelaría de inmediato la verdadera envergadura del proyecto. Mostraría:

- cuántas mejoras hay que desarrollar
- cuántos casos de prueba se crearán
- cuántos objetos de datos se migrarán
- cuántos roles hay que definir
- cuántos documentos hay que crear

En otras palabras: **revelaría el verdadero esfuerzo que conlleva.**

Activate evita este paso porque rompería la ilusión de que las implementaciones de SAP son rápidas, ágiles y «buenas prácticas». La metodología está diseñada para que los proyectos sean vendibles, no planificables. Determinar los entregables revelaría la complejidad y, por lo tanto, socavaría la lógica de ventas de la metodología Activate. Por eso se omite sistemáticamente este paso.

4.5.4. SAP Activate se centra en la elaboración del cambio más que en la definición de entregables

El punto más importante es metodológico: Activate se centra por completo en **la elaboración del cambio**.

«Fit-to-Standard» es la elaboración del cambio. Los talleres RICEFW son la elaboración del cambio. La migración de datos es la elaboración del cambio. La estructura organizativa es la elaboración del cambio.

Activate define cómo se modifica el estado actual, pero no proporciona ningún mecanismo formal para derivar los entregables que, en última instancia, definen el Product Scope.

La metodología carece de una Outcome Delivery Structure. No cuenta con una lista de entregables. No tiene un Product Scope. Se ocupa únicamente de los cambios.

Por eso falta el paso de derivar los entregables: Activate es una metodología que se centra exclusivamente en los cambios y considera que los entregables están «implícitamente presentes», aunque en realidad primero deben hacerse visibles.

En resumen:

SAP Activate omite la derivación de los entregables porque la metodología da por sentado que el alcance ya está definido en el sistema estándar, que los cambios definen el trabajo y que los entregables se derivan de forma natural. En realidad, esto es incorrecto, y esa es precisamente la razón por la que los proyectos de SAP se descarrilan.

Glosario

Outcome Delivery Structure(ODS): la totalidad de todos los niveles estructurales que sirven para producir un resultado, como un proyecto, un programa, una cartera o una épica. El ODS representa una decisión de gobernanza que determina cómo se transformará un conjunto de cambios en resultados.

Entregable: un entregable es un documento o artefacto tangible (por ejemplo, el plan de transición completo) que está listo para su aceptación y que ha sido versionado y aprobado formalmente.

Entregable (definición avanzada): Un único entregable d_i es una función del conjunto de cambios Z implementados dentro de una Outcome Delivery Structure específica $Z(odsj)$ y de la propia Outcome Delivery Structure $odsj(Z)$, donde

$$a. \quad d_i = d_i(Z(odsj), odsj(Z))$$

El conjunto de cambios relevantes para el entregable no es necesariamente el conjunto completo C . Más bien, es el subconjunto Z de cambios que se implementan dentro de una $odsj$ concreta. Se aplica lo siguiente:

$$b. \quad Z \subseteq C$$

- Los entregables no surgen directamente de los cambios ni directamente de la Outcome Delivery Structure. Surgen de la interacción entre ambos.
- Los cambios definen lo que se va a transformar. El ODS define cómo se estructura la transformación. Los entregables surgen de la combinación de ambos.
- La ecuación a. también ilustra que cada producto final pertenece exactamente a una única Outcome Delivery Structure(ODS).

Entregable preoperativo (POD) y entregable operativo (OD): Un entregable transferible es un entregable preoperativo (POD) siempre que aún no se encuentre en producción. Durante la transición, un POD se transfiere a un OD, o entregable operativo.

Entregable de transición (TD): Los entregables de transición son artefactos temporales creados para permitir la transición del estado preoperativo al entorno operativo. No forman parte del producto final, pero sirven como facilitadores esenciales durante la fase de transición.

Transición: La transición transforma *los entregables preoperativos (POD)* en *entregables operativos (OD)*. Esta transformación operativa siempre se refiere a la *Outcome Delivery Structure(ODS)* seleccionada y se lleva a cabo mediante *los entregables de transición (TD)*.

El ODS elegida no siempre requiere POD y, por lo tanto, puede que no incluya una transición, concluyendo en su lugar con un traspaso operativo formal —como ocurre en los proyectos de construcción—.

Los POD, los OD y los TD forman parte del Product Scope. Los TD rara vez se conocen desde el principio y se elaboran durante la ejecución del proyecto, casi siempre dentro de la *Go-Live Strategy*, antes de la fase de realización.

La definición también destaca que una «Cutover» no es meramente específica del proyecto, sino que depende de la ODS. Por lo tanto, puede ser *específica de un proyecto, de un programa o de una cartera*, dependiendo de la estructura a la que se refiera. No todas las ODS requieren una «Cutover», pero toda «Cutover» requiere una ODS.

La definición relaciona las actividades de la transición con la transformación de los POD. Por lo tanto, una transición no es solo un conjunto de actividades técnicas del sistema. Es un evento sociotécnico que manifiesta tanto el cambio del sistema como el del negocio.

Cambios y requisitos: Los requisitos definen el estado objetivo (el estado futuro). Los cambios definen la desviación respecto al estado actual. La planificación de proyectos suele centrarse en los cambios porque se confunden con el trabajo real. La UAT comprueba los requisitos porque acepta el estado objetivo.

La Change Illusion: La Change Illusion es la suposición errónea de que una decisión de cambio define automáticamente el alcance del trabajo.

Se produce cuando las organizaciones tratan una decisión de gobernanza de alto nivel («Necesitamos una nueva fábrica», «Necesitamos más seguridad», «Necesitamos armonización») como si ya definiera el alcance real.

En realidad, un cambio no define el Product Scope. Se limita a definir la decisión de transformar el estado actual. El Product Scope surge posteriormente a través de los entregables que se elaboran dentro de la Outcome Delivery Structure(ODS) seleccionada.

Esta ilusión lleva a las organizaciones a estimar el esfuerzo, el coste y el riesgo a nivel del cambio en lugar de a nivel de los entregables. Por lo tanto, los equipos debaten sobre fábricas, mejoras de seguridad, iniciativas de armonización o implementaciones de SAP mucho antes de comprender los entregables necesarios para llevarlas a cabo.

Como resultado, los cambios se confunden con el alcance, los entregables quedan sin definir y la planificación del proyecto se lleva a cabo basándose en suposiciones en lugar de en objetos de resultado reales.

La «Change Illusion» surge, por tanto, siempre que se confunde una decisión de cambio con los entregables necesarios para implementarla.

Los cambios son decisiones de gobernanza. Los entregables definen el Product Scope. Confundir ambos crea la «Change Illusion».

Scope Illusion describe la creencia de que el alcance de un proyecto existe antes de que se hayan definido los entregables. Se da cuando las organizaciones asumen que los requisitos, las decisiones de gobernanza, las normas, los pliegos de cargos del proyecto o los cambios ya definen el alcance, aunque aún se desconozcan los entregables.

Change Illusion representa una manifestación específica de la más amplia ilusión del alcance.

Este concepto se analizará con mayor detalle en un próximo número de la revista «Change Illusion Journal».

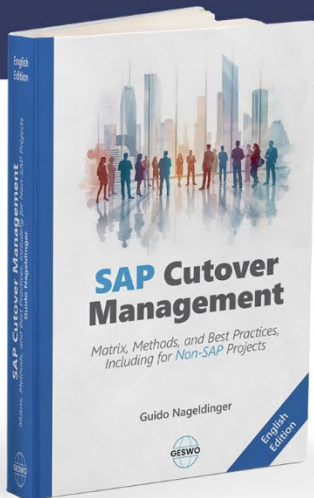
Guido Nageldinger PhD PMP

Independent S/4HANA Cutover & Release Advisor
Executive-Level Remote Engagement

BEFORE YOU APPROVE YOUR S/4HANA CUTOVER PLAN

Get an **independent** second opinion
before you lock budget, timeline, and
go-live risk.

GESWO Service Offering Cutover Coaching



Author of the book
SAP Cutover Management

**Book a 30 minute
executive briefing**

contact@geswo.com
<https://geswo.com/>

Typical Coaching Scenarios

- Strategy review
- Governance crisis
- Methodological input

Value Proposition

- Immediate solution to bottlenecks
- Methodological certainty instead of good feelings
- Minimal effort, maximum focus

Deliverable 1

Deep Dive Session (90 min.)

A facilitated, solution-oriented one-on-one online session with a GESWO senior expert.

Deliverable 2

Executive Summary (PDF)

A concise summary of the analyzed root causes and the key points discussed (approx. 1–2 pages).

Deliverable 3

Customized Action Plan

A concrete, prioritized set of recommendations (Next Steps) for direct implementation in your project.

Deliverable 4

CoGM Method Shortcut

Relevant excerpts or checklists from the Cutover Governance Matrix that are precisely tailored to your specific challenge (for internal use).



© 2026• GESWO – Editorial & Consulting, Guido Nageldinger • All Rights Reserved.
Registered as LLC in Wyoming, USA – Filing ID 2026-002064157.
RUC Paraguay: 8968931-3