



Con más de 15 años de experiencia en la adopción y habilitación digital de usuarios, Max habla de los errores a evitar en la migración a SAP S/4HANA y revela las claves para afrontar con éxito este complejo proyecto de transformación.

Entrevista a Max Meinke, director general de la empresa tts en España, Portugal y Latam

¿POR QUÉ LOS CLIENTES DE SAP DUDAN A LA HORA DE PASAR A SAP S/4 HANA? ¿QUÉ ES LO QUE LES FRENA?

SAP ha fijado el plazo de finalización del soporte de las versiones anteriores en 2027, con un periodo de transición de tres años y un punto de corte final en 2030. Los clientes que no estén en SAP S/4 HANA para entonces serán transferidos a un "modelo de mantenimiento específico para el cliente", en otras palabras: su soporte será mucho más caro.

La acentuación del entorno VUCA (volatilidad, incerteza, cambio permanente y ambigüedad en sus siglas en inglés) causada por la pandemia del COVID-19 provocó que muchas organizaciones aplazaran la introducción de SAP S/4 HANA. Con la esperada desescalada y la prevista recuperación económica, acelerada por la llegada de los fondos europeos de recuperación y resiliencia Next Generation, se prevé un incremento sustancial de proyectos S/4 HANA a partir del verano.

PERO ¿POR QUÉ LOS CLIENTES DE SAP ESTÁN PREOCUPADOS POR PASARSE A SAP S/4 HANA?

Es comprensible que las organizaciones se muestren cautelosas a la hora de pasar a SAP S/4 HANA. El traslado al sistema SaaS SAP S/4 HANA, basado en la nube, no es un upgrade típico lift & shift, consistente en un rehosting de un sistema on premise en la nube, sino que constituye una reimplimentación completa del sistema e incluye los ingredientes de un proyecto de transformación de máxima complejidad. Es casi como instalar un nuevo sistema ERP.

Por ejemplo, cualquier personalización que los clientes hayan desarrollado en sus sistemas será muy difícil de trasladar a la nueva plataforma en la nube. Las opciones de los clientes que quieren seguir con SAP (recordemos que una opción es cambiar de SAP a otro ERP) se reducen generalmente a dos:

- ▶ Hacer todo lo posible para rehacer el nuevo sistema SAP S/4 HANA para

que se adapte a sus necesidades (una opción cara y, en muchos casos, imposible);

- ▶ Cambiar los procesos de trabajo para adaptarlos a la nueva funcionalidad de SAP S/4 HANA.

En general, el proceso de transición puede ser complicado, caro, perturbador y muy lento.

Teniendo en cuenta todo esto, no es de extrañar que los clientes de SAP se muestren reacios al cambio.

ESTA MIGRACIÓN NO SUPONE UN CAMBIO CUALQUIERA. ¿QUÉ LO HACE DIFERENTE?

En mi opinión, un proyecto de SAP S/4HANA supone la tormenta perfecta de un proyecto de transformación porque incluye todos los factores de complejidad posibles:

- ▶ La adaptación de los procesos de trabajo internos al nuevo sistema requiere de un reaprendizaje de los procedimientos, operativas y prácticas por parte de los usuarios;
- ▶ La sustitución del interfaz actual por el nuevo interfaz gráfico Fiori;
- ▶ La migración de un sistema 100% on premise a un sistema basado en cloud implica que SAP introducirá imprevisibles cambios evolutivos en las soluciones sectoriales (verticales), que deberán ser trasladados con rapidez a los usuarios.

Estos factores constituyen un importante reto para la transferencia de conocimiento de los nuevos procesos y el nuevo sistema a los usuarios finales, que el nuevo contexto híbrido de trabajo que adoptará la mayoría de las organizaciones hace todavía más complejo.

¿CUÁL CREES QUE ES LA CLAVE PARA REALIZAR CON ÉXITO UNOS CAMBIOS DE TANTO IMPACTO?

Claramente el factor humano: la adopción de los usuarios. Cualquier proyecto de transformación, por muy bien que esté planteado técnicamente, fracasará si los usuarios finales no lo adoptan.

Como sabemos, un proyecto SAP S/4HANA ni es un proyecto de transformación cualquiera, ni se realiza en el contexto habitual de trabajo en que los empleados trabajan en la oficina en un horario establecido. Ello convierte la adopción de los usuarios en un factor especialmente crítico.

Pero parece que ese factor humano no siempre se tiene tan presente. Suele ser algo secundario.

Sí, suele dejarse para el final y, como habitualmente el proyecto sufre imprevistos

y retrasos, no se acaba pensando lo suficiente en los usuarios finales. Este error suele repercutir en elevados costes de soporte a los usuarios y en un impacto en la productividad debido a las frecuentes consultas a compañeros, supervisor y Helpdesk.

En el contexto del modelo híbrido de trabajo, el acceso a los compañeros y supervisor es mucho más complicado. Además, debido a la mayor flexibilidad horaria de trabajo, cada vez hay más usuarios que trabajan fuera del horario de oficina

Cualquier proyecto de transformación, por muy bien que esté planteado técnicamente, fracasará si los usuarios finales no lo adoptan

y del Helpdesk

FORMAR A CIENTOS O MILES DE EMPLEADOS AL MISMO TIEMPO ES UN RETO PARA CUALQUIERA. ¿CÓMO PODEMOS AFRONTARLO SIN MORIR EN EL INTENTO?

La formación tradicional basada en la formación presencial y los cursos de e-learning que las organizaciones facilitan a sus empleados a través de plataformas de formación (LMS) ya no es suficiente por sí sola.

La aceleración de la transformación digital de procesos con la cada vez más frecuente introducción y actualización de aplicaciones requiere trasladar el aprendizaje al flujo de trabajo (*workflow learning*), es decir, al momento de necesidad del usuario. Este enfoque complementa la metodología tradicional de formación que, en el contexto del modelo híbrido de trabajo, resulta claramente insuficiente.

En un proyecto tan complejo como lo es la adopción de SAP S/4 HANA, hay factores que hacen especialmente necesario este enfoque:

- ▶ La dispersión de usuarios en diferentes unidades de negocio y países.
- ▶ La diversidad de idiomas; al aprendizaje solo es efectivo si nos dirigimos a cada usuario en su idioma.
- ▶ La variedad de horarios de trabajo:
 - † El modelo híbrido de trabajo implica una mayor flexibilidad de horarios. Hay que contar con que una parte del trabajo se realiza fuera del horario de oficina habitual y, con ello, del horario de soporte.
 - † La dispersión geográfica: los usuarios

trabajan en zonas horarias diferentes y no siempre se les puede atender en el momento.

- ▶ Hay procesos que se adaptan a la casuística de cada país para los que es necesario localizar las ayudas y contenidos formativos específicos.
- ▶ La rotación de usuarios interna (promociones) y externa (*recruiting* de nuevos empleados) en el modelo híbrido de trabajo requiere trasladar el *onboarding* y soporte del desempeño de los usuarios nuevos al flujo de trabajo.
- ▶ La diversidad de roles dentro de la organización; según su perfil, cada usuario requiere de un conocimiento específico para realizar sus tareas diarias.

La dispersión de grupos de usuarios con diferentes roles, idiomas, tareas y necesidades de acceso al conocimiento, sumada a la flexibilidad horaria y la rotación de usuarios hace necesaria la centralización del conocimiento en un repositorio digital único al que los usuarios puedan acceder en cualquier momento (24/7) y desde cualquier lugar.

DADA ESTA SITUACIÓN, ¿CÓMO CREES QUE SE DEBERÍA PLANTEAR EL PROCESO DE ONBOARDING Y HABILITACIÓN DE LOS USUARIOS?

Aplica la regla del 20/80: Es conveniente que nos formemos en ese 20% de procesos, procedimientos u operativas de trabajo que realizamos con una frecuencia diaria o semanal.

En cambio, ¿qué sentido tiene formarnos en el 80% de procedimientos restantes, cuya frecuencia de uso es tan reducida que lo aprendido se nos olvidaría antes del siguiente uso? ¿Quién recuerda cómo cumplimentar la liquidación de gastos de viaje cuando solo viajamos ocasionalmente? ¿O cómo configurar las respuestas automáticas del correo cuando nos vamos de vacaciones o nos encontramos fuera de la oficina?

Para ese 80% de procedimientos "raros o infrecuentes" es mucho más efectivo recurrir contextualmente a una guía que nos indica paso a paso cómo configurar las respuestas automáticas, configurar nuestra firma de correo o cumplimentar la liquidación de gastos de viaje que formarnos con un curso de e-learning en una plataforma de formación.

El equilibrio entre formar (20% - procesos de trabajo frecuentes) y habilitar (80% - procesos infrecuentes u ocasionales) en el flujo de trabajo es la clave de la adquisición de competencias digitales.

No olvidemos que la tecnología está hecha para que la utilicen personas. Si perdemos de vista el factor humano y fallamos en la adopción de usuario, no sirve ninguna tecnología, por buena que sea. ■