

WEBINAR – GDI Gestión del Cambio

# ¿Cuánto del valor de SAP está capturando realmente tu organización?

*Encuesta Madurez SAP ASUG Chile 2026: resultados, desafíos y agenda del GDI.*

21 de julio de 2026 · 16:00 – 17:00

C

**Carlos Villarroel Caulier**  
Líder GDI — Gestión del Cambio

J

**Jaime Herrera Godoy**  
Co-Líder GDI — Gestión del  
Cambio

J

**Julián Pérez Duarte**  
CEO de Acertare

**ASUG  
CHILE**  
asug.cl

# Agenda

45 minutos

01

## Apertura y encuadre

Una pregunta antes de ver los datos

02

## Quiénes somos en este estudio

La muestra como espejo del ecosistema

03

## Lo que el ecosistema revela

Buena noticia · Hallazgo · Señal urgente

04

## La GdC que tenemos vs. la que necesitamos

Por qué termina en el go-live y qué cambia si no termina

05

## Agenda del GDI: qué viene

Tres compromisos concretos con evidencia del Barómetro

06

## Preguntas y cierre

Dos preguntas — una para llevarse a casa

# Antes de ver los datos, piense en un número.

*¿Cuánto invirtió su organización en SAP  
en los últimos 5 años?*

---

*No lo diga en voz alta. Solo téngalo presente mientras revisamos lo que encontramos.*

**44**

Organizaciones

**3.54**

Índice Global de Madurez

**2.75**

Seguimiento de beneficios SAP

# Seis dimensiones, tres capas

Primer autodiagnóstico de madurez SAP del ecosistema ASUG Chile · modelo de coevolución dimensional (Acertare, 2025).

6

Dimensiones

3

Capas sistémicas

24

Ítems · Likert 1–5

44

Organizaciones

## Capa habilitadora

**D1**

**Gobernanza y Liderazgo**

*Decisión y patrocinio ejecutivo*

**D2**

**Madurez de Gestión del Cambio**

*Cambio más allá del go-live*

## Capa de proceso

**D3**

**Adopción Organizacional SAP**

*SAP integrado en la operación cotidiana;  
estabilidad post go-live*

## Capa de resultado

**D4**

**Captura de Valor de Negocio**

*Demostrar y gestionar el ROI de SAP*

**D5**

**Preparación para Innovación / IA**

*Datos gobernados y visión de IA*

**D6 · SEÑAL SISTÉMICA — Desafíos del Ecosistema reconocidos**

La conciencia colectiva del propio límite: transversal a las tres capas.

# La escala de madurez N1–N5

El puntaje promedio (escala 1–5) ubica a cada organización —y al ecosistema— en uno de cinco niveles.

|                                                                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                                                               |                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>N1</b></p> <p>1.0 – 1.9</p> <p><b>Reactivo / Tecnológico</b></p> <p><i>SAP como proyecto TI aislado; sin gobernanza.</i></p> | <p><b>N2</b></p> <p>2.0 – 2.9</p> <p><b>Funcional / Fragmentado</b></p> <p><i>SAP operativo desigual; GdC reactiva.</i></p> | <p><b>N3</b></p> <p>3.0 – 3.4</p> <p><b>Estable / Operativo</b></p> <p><i>SAP estabilizado; valor capturado parcial.</i></p> | <p><b>N4</b></p> <p>3.5 – 4.4</p> <p><b>Gestionado / Estratégico</b></p> <p><i>SAP estratégico; GdC estructurada; coevolución activa.</i></p> | <p><b>N5</b></p> <p>4.5 – 5.0</p> <p><b>Optimizado / Transformacional</b></p> <p><i>SAP en el ADN; innovación continua.</i></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Ecosistema ASUG Chile 2026 · 3.54 / 5.00 → Nivel N4 — Gestionado / Estratégico**

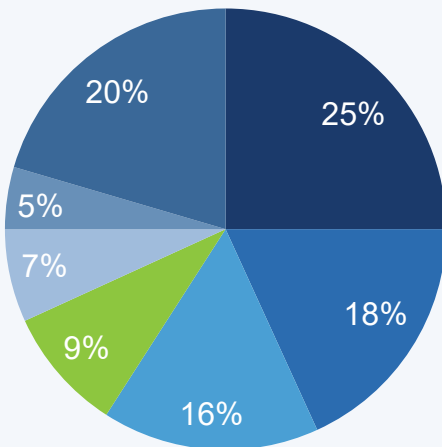
## Cómo leer el modelo · Coevolución dimensional

La madurez no depende de una dimensión aislada, sino de la evolución simultánea y equilibrada de las seis. La dimensión rezagada —hoy la Captura de Valor (D4: 3.19)— limita el nivel del conjunto.

## 02 Quiénes somos en este estudio

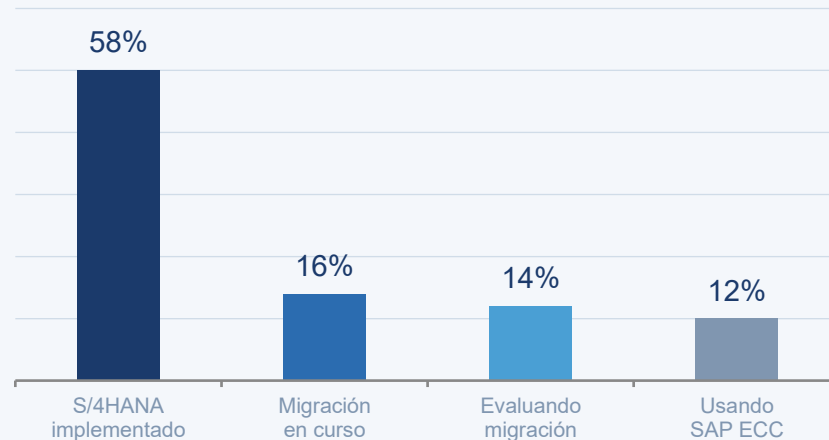
*La muestra del ecosistema SAP chileno en esa 1ra medición*

### Distribución por industria



■ Minería / RR.NN. ■ Retail / Cons. ■ Manufactura  
■ Energía ■ Educación ■ Tecnología  
■ Otra

### Situación Actual Ecosistema con SAP



**58%** ya opera con S/4HANA.

**30%** aún no está usando S/4HANA.

### Hallazgo 1

#### La buena noticia

*D3: Adopción SAP*

**3.90**

SAP funciona y está integrado en la operación cotidiana. Estabilidad post go-live sólida. El ecosistema percibe que el ERP está operativo y bien implementado.

### Hallazgo 2

#### El hallazgo que alerta

*D4: Captura de Valor*

**3.19**

Brecha de 0.71 puntos entre adopción y valor capturado. El ítem más bajo del instrumento: seguimiento de beneficios esperados en 2.75.

### Movimiento 3

#### La señal más urgente

*D6.4: Conciencia sin acción*

**4.00**

El ecosistema reconoce que capturar valor es más difícil que implementar (4.00). Y D4 sigue en 3.19. Saber el problema no lo resuelve.

### D3 — Adopción SAP

# 3.90

*Dimensión MÁS ALTA*

SAP en la operación cotidiana **4.16**

Estabilidad post go-live **4.07**

Uso en procesos clave **3.82**

Comprensión de valor por usuarios **3.55**



**BRECHA**  
**0.71 pts**

### D4 — Captura de Valor

# 3.19

*Dimensión MÁS BAJA*

Contribución a eficiencia de procesos **3.50**

SAP como plataforma estratégica **3.36**

Beneficios visibles y medibles **3.14**

Seguimiento activo a beneficios esperados **2.75**

**2.75 — puntaje más bajo del instrumento: seguimiento activo a beneficios esperados.**

### 03 Comparativo por industria

Score promedio por dimensión — cada industria vs. el ecosistema (N = 44)

| Dimensión               | Ecosistema | Minería | Retail | Manufactura | Energía | Educación | Otra |
|-------------------------|------------|---------|--------|-------------|---------|-----------|------|
| D1 · Gobernanza         | 3.85       | 3.86    | 3.66   | 3.43        | 4.00    | 3.58      | 4.17 |
| D2 · Gestión del Cambio | 3.32       | 3.25    | 3.34   | 3.11        | 3.75    | 3.00      | 3.19 |
| D3 · Adopción SAP       | 3.90       | 3.91    | 3.88   | 3.89        | 3.81    | 3.58      | 3.92 |
| D4 · Captura de Valor   | 3.19       | 3.05    | 2.97   | 2.89        | 3.69    | 3.00      | 3.31 |
| D5 · Innovación / IA    | 3.19       | 2.77    | 3.22   | 3.39        | 3.94    | 2.75      | 3.14 |
| D6 · Desafíos           | 3.77       | 3.82    | 3.63   | 3.86        | 3.88    | 3.75      | 3.81 |

Verde N4 · Naranja N3 · Rojo N2 — D2 es naranja de forma transversal: la brecha de GdC no es sectorial, es estructural.

**Escenario N4–N5** · Si el ecosistema llevara sus seis dimensiones al rango 4–5, cerraría la brecha estructural de Gestión del Cambio (3.32) y convertiría su fortaleza en Adopción SAP (3.90) en Captura de Valor (3.19) e Innovación/IA (3.19) sostenidas, consolidando una madurez de referencia para toda la industria.

## PAUSA ACTIVA

Responda en el chat:

**¿Su organización tiene hoy un sistema de seguimiento de los beneficios prometidos en el proyecto SAP?**

No, no tenemos seguimiento  
formal  
(1 -2)

Parcialmente, algunos  
indicadores  
(3)

Sí, tenemos métricas activas  
(4-5)

*En el chat: ingrese al chat y responda seleccionando del 1 a 5, la opción que más lo representa.*

## 04 La GdC gestionada como Proyecto, no como capacidad organizacional

# 3.32

D2 — Madurez GdC  
N3 Operativo

Coordinación negocio-TI-proyecto durante iniciativas **3.73**

Estrategia estructurada de GdC en proyectos SAP **3.30**

Líderes que impulsan activamente adopción del cambio **3.23**

Monitoreo sistemático de adopción post go-live **3.02**

### La distinción central:

*Gestionar un cambio termina con el go-live.*

*Desarrollar capacidad para cambiar no tiene fecha de término.*

Inicio

Diseño

Build

Testing

**Go-Live**

Post Go-Live

GdC activa aquí

## 04 Lo que el ecosistema pide, en sus propias palabras

*Preguntas de priorización libre · selección múltiple, hasta 3 opciones (N = 44)*

| Desafíos organizacionales declarados |     |
|--------------------------------------|-----|
| Calidad o gobernanza de datos        | 50% |
| Rediseño de procesos                 | 43% |
| Medición de beneficios del proyecto  | 36% |
| Adopción por parte de usuarios       | 30% |
| Gestión del cambio organizacional    | 27% |
| Liderazgo o patrocinio ejecutivo     | 18% |

| Temas prioritarios para el GDI             |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Preparación para IA y analítica sobre SAP  | 55% |
| Medición del ROI y captura de valor        | 52% |
| Buenas prácticas de adopción SAP           | 41% |
| Intercambio de casos reales entre empresas | 36% |
| Gestión del cambio en migraciones S/4HANA  | 34% |
| Gobierno de transformaciones digitales     | 23% |

Calidad o gobernanza de datos" se instala como el desafío más citado (50%), y "Preparación para IA" (55%) supera a "Medición del ROI" (52%) como demanda al GDI.



## Entorno



Modelo del Reloj de Arena Acertare<sup>®</sup>

# La integración de las actividades de OCM dentro del plan de trabajo de la metodología SAP Activate habilita la adopción y el éxito de la implementación



06

# El impacto de las actividades de OCM en cada fase impulsa y facilita la adopción a lo largo de todo el proyecto



**Efecto acumulado: adopción más rápida, menor resistencia, beneficios del negocio realizados y sostenidos**

## 06 Gestión del Cambio de la 7ma. generación

### Operativa



Estructura, ejecución y medición con rigor, trazabilidad y ROI demostrable.

Proyectos

Procesos

Adopción

### Organizacional



Alineación de cultura, liderazgo y enfoque sistémico.

Liderazgo

Cultura

Sistemas

### Humana



Impulsa el compromiso genuino de las personas para que quieran, puedan y sepan participar en la transformación.

Identidad

Consciencia

Aprendizaje

### Ética



Decisiones equilibradas integrando principios éticos, sostenibilidad financiera e impacto en las personas.

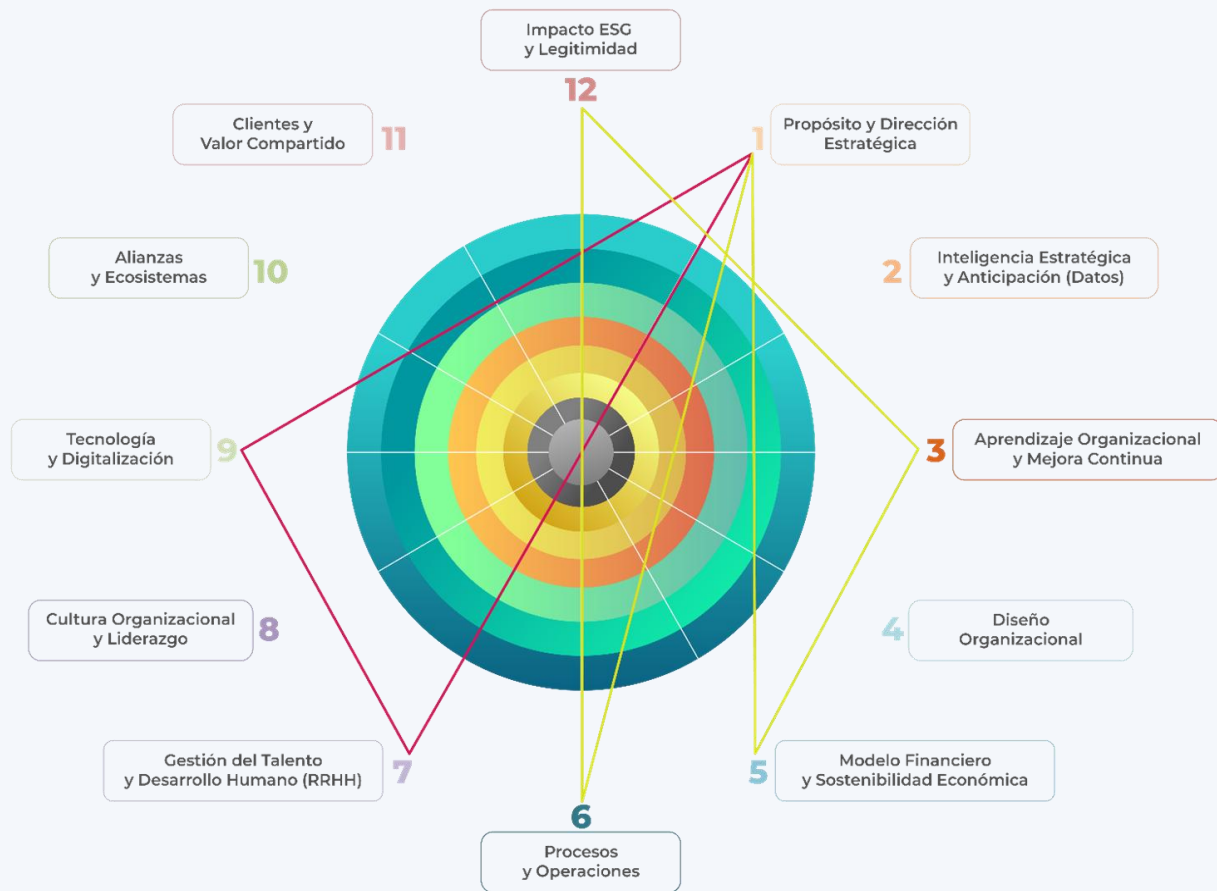
Justicia

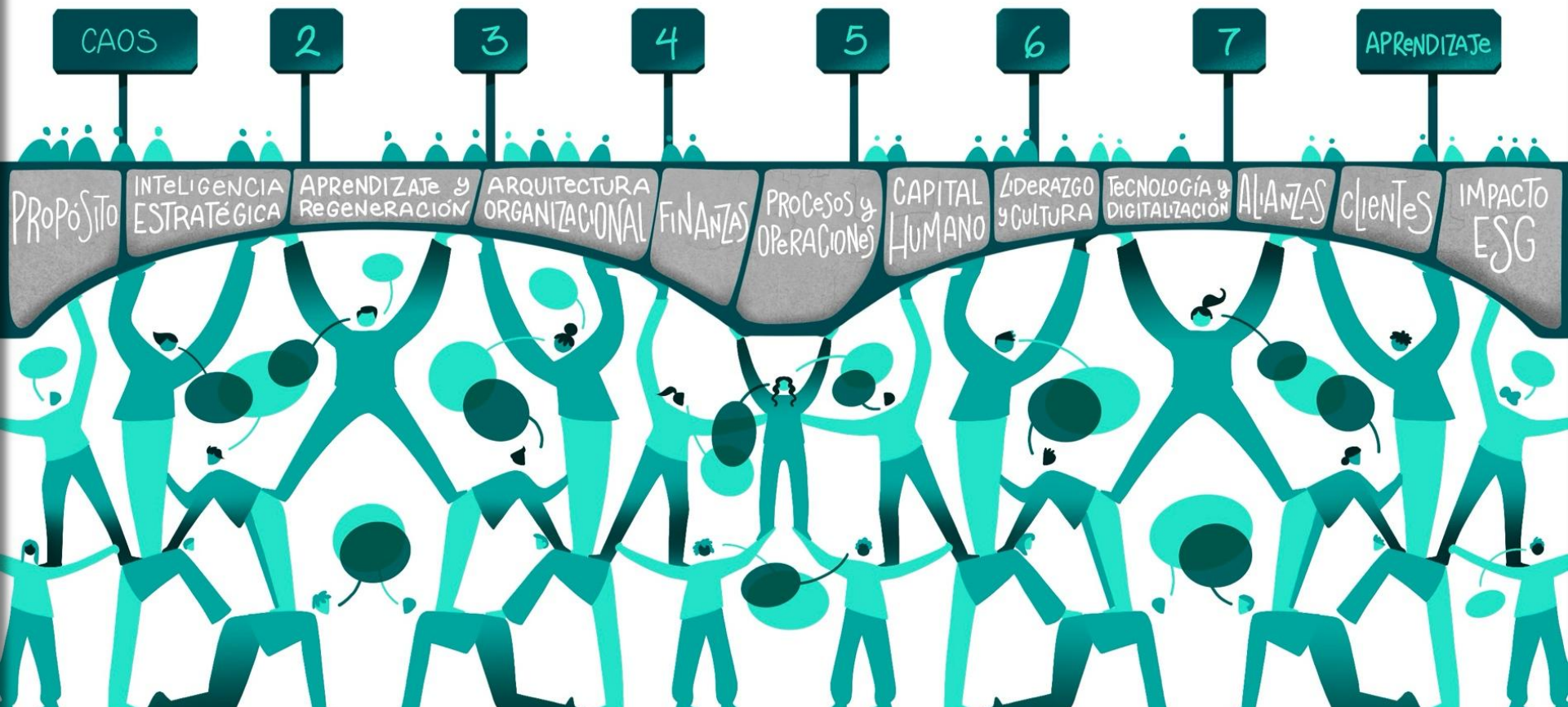
Propósito

Dignidad

El reto es que todas las áreas requeridas, sean integradas oportunamente al proyecto:

1. Encontrar las interdependencias (**DOIT**)
2. Detonar conversaciones para que se observen las implicaciones. (**DOIT**)
3. Co-crear un plan de Acción (**DOIT**) integrado.
4. Crear la gobernanza de las actividades resultantes con responsables *Accountables* (**DOIT**)





**R1**

## Toolkit de Captura de Valor SAP

*D4.3 = 2.75 · 52% demanda medición ROI al GDI*

KPIs de negocio por industria, plantillas de seguimiento de beneficios, modelo de reporte ejecutivo y guía de activación de Change Champions post go-live.

Evidencia del Barómetro

**D4.3 = 2.75 · 52% demanda medición ROI al GDI**

**R2**

## Comunidad de Práctica GdC en migraciones S/4HANA

*30% del ecosistema en migración activa o evaluándola*

Intercambio de casos reales con diversidad de industrias y estadios.  
Diseño estructurado — no foro abierto.

Evidencia del Barómetro

**30% del ecosistema en migración activa o evaluándola**

**R3**

## Programa de Gobernanza de Datos — prerequisite para IA

*D5.3 = 2.93 (2do más bajo) · 55% demanda preparación IA*

Diagnóstico de madurez de datos, roles de data ownership y marco de casos de uso de IA por industria.

Evidencia del Barómetro

**D5.3 = 2.93 (2do más bajo) · 55% demanda preparación IA**

# Antes de abrir preguntas, dos para el chat:

1 ¿Quién en su organización es responsable hoy de la captura de valor de SAP, 12 meses después del go-live?

2 ¿Qué se llevan de este webinar para una conversación interna esta semana?

Si alguno de estos datos resuena con lo que están viviendo, podemos revisar juntos cómo se ve en su industria específica. → [asug.cl](https://asug.cl)