



La erosión silenciosa.

*SAP RE-FX entre el relevo generacional
y la responsabilidad del sistema*
por T.H. Scheer — Experto SAP RE-FX
Metaneering S.à r.l.

SAP RE-FX entre el relevo generacional y la responsabilidad del sistema --- Un cambio estructural en la región DACH.

T.H. Scheer · Metaneering S.à r.l.

1.

La situación

SAP RE-FX funciona. Siempre ha funcionado. El sistema contabiliza, llega el cierre, los auditores han firmado. Durante años, RE-FX no fue tema de conversación—y precisamente eso era la prueba de que funcionaba.

En algún momento, eso cambió.

No de forma dramática. No de golpe. Poco a poco: un ticket aquí, una pregunta sin resolver allá, un tema que vuelve a surgir en la siguiente ronda. Luego una segunda. Un tercer cambio de versión sin un aterrizaje limpio. En algún momento, RE-FX aparece en la agenda—no como un proyecto, sino como un problema que no desaparece.

El patrón no es el mismo para todos los tipos de usuarios. Depende de quién opera el sistema y para qué.

En organizaciones inmobiliarias y administraciones públicas de inmuebles, se acumulan las solicitudes de cambio. Los tickets se acumulan. Entre ellos surgen problemas que nadie puede clasificar con claridad: errores repentinos y advertencias en la distribución del IVA soportado en la liquidación de gastos adicionales, contabilizaciones FI procedentes de RE-FX que plantean dudas en el cierre mensual, configuraciones que han funcionado durante años y que ahora ya no se pueden explicar. A veces esto se nota poco después de un cambio de versión—pero técnicamente no se puede justificar por ello.

En las empresas que han implantado SAP RE-FX en el marco de la adopción de la NIIF 16, el panorama es diferente—pero el resultado similar. Entre seis y catorce meses después de la puesta en marcha, algo falla. Las funciones básicas funcionan. Pero algo no va bien, y en las reuniones RE-FX sale a colación con frecuencia. No como un éxito. Como un asunto pendiente. Como una necesidad de explicación que no desaparece.

Lo que une ambas situaciones: el responsable de la toma de decisiones ve los síntomas. La causa no es visible.

2.

Lo que ha cambiado

SAP RE-FX no es un sistema nuevo. Classic Real Estate se introdujo a mediados de los años noventa, y RE-FX le siguió a partir de 2004. Quien estuvo allí en aquel entonces—como consultor interno, como usuario clave, como alguien que construyó el sistema desde cero—tiene hoy entre cincuenta y cinco y sesenta y cinco años.

En la región DACH, esto significa que esta generación está abandonando las empresas. No todos a la vez, pero con una frecuencia que no es casual.

Austria ha experimentado este pico antes. La edad real de jubilación allí es de 59,6 años¹; en Alemania, los trabajadores abandonan el mercado laboral, de media, a los 64,4 años.² Aproximadamente cuatro años más tarde. La cohorte que en Austria se jubiló entre 2018 y 2023, lo hace ahora en Alemania. Esto explica por qué el problema ya se está gestionando en Austria—y en Alemania está a punto de alcanzar su punto álgido.

Suiza no sigue este patrón de la misma manera. La antigüedad media en la empresa es allí de 8,21 años, frente a los 10,57 años de Alemania.³ Entre 2022 y 2023, el 14,7 % de toda la población activa cambió de trabajo; el cambio de empleo medio se produce tras 5,6 años.⁴ Contrariamente a la percepción generalizada, los cambios de empleo en Suiza son estructuralmente más frecuentes que en Alemania o Austria. Lo que hace que el problema sea menos visible allí es la cultura de la documentación: los acuerdos deben fijarse por escrito, los cambios de proceso deben justificarse. Por lo tanto, a Suiza se le atribuye el mercado europeo más amplio, y no el patrón de relevo generacional específico de la región DACH.

Lo que se pierde cuando estas personas se van no es su puesto de trabajo. Es su capacidad de juicio. Treinta años de decisiones—qué tipo de condición, qué lógica de contabilización, por qué esta excepción, por qué no aquella—no están documentadas. Nunca se codificaron como conocimiento. Simplemente estaban ahí, encarnadas en una persona que sabía por qué.

No se trata de un fenómeno aislado. En los países de habla alemana, el 76 por ciento de las empresas informan de una pérdida masiva de conocimientos en los cambios de personal; el 60 por ciento consideran la pérdida de conocimientos como uno de sus mayores riesgos empresariales.⁵ En SAP RE-FX, este riesgo es estructuralmente mayor que en otros módulos—porque el conocimiento no está en el sistema, sino en las decisiones que llevaron a su configuración.

El sistema sigue funcionando. La persona se ha ido. El conocimiento también.

Treinta años de conocimiento del sistema no deberían desaparecer con la jubilación de una única persona. Pero eso es precisamente lo que ocurre—en toda la región DACH, al mismo tiempo, por las mismas razones.

¹ EcoAustria, Brief Analysis 8: Baby Boomers Retiring, ecoaustria.ac.at, 2025.

² Edad media de jubilación 1960–2023, Statista, octubre 2024.

³ OECD Data Explorer: Employment by job tenure intervals, 2022. DE: 10,57; CH: 8,21.

⁴ BFS: Movilidad profesional en Suiza 2023, octubre 2024.

⁵ GfWM/HRM.de: Estudio sobre pérdida de conocimiento, 266 empresas DACH; Fraunhofer.

3.

Lo que entra cuando sale la experiencia

La salida era previsible. Se ha designado a un sucesor, se han contratado cursos de formación. En algún momento, alguien pregunta cómo va todo.

La respuesta: bien.

Ese es el momento en el que la mayoría de las organizaciones han dejado de fijarse.

La respuesta no es falsa. Es estructuralmente inútil. El JobTeaser Karrierebarometer 2023 lleva por título: «Una delgada línea: La Generación Z entre la seguridad en sí misma y la sobrevaloración». El 80 % de los que se incorporan al mercado laboral en la región DACH miran con optimismo hacia el futuro profesional, aunque el 72 % no tiene una trayectoria profesional clara ante sí y el 64 % se muestra preocupado al mismo tiempo.⁶ El 48 % de los responsables de recursos humanos confirman: la Generación Z sobrevalora sus propias fortalezas y debilidades de forma estructural.⁷ La imagen que proyecta es de seguridad en sí misma. Lo que hay debajo es sobrevaloración de sí misma—y la persona afectada no puede reconocer la diferencia, porque le falta el punto de referencia.

No es una cuestión de carácter. El papel de consultor interno es, en la mayoría de las organizaciones, un papel en solitario. Sin compañeros, sin corrector interno, sin interlocutor que señale la laguna desde fuera. Quien, tras tres cursos de formación, se hace cargo de un sistema RE-FX ya consolidado, ve que funciona. Lo que no ve son las decisiones que hay detrás de la configuración—porque no sabe qué debería buscar. Informa de lo que ve. Y lo que ve es: ningún problema.

El patrón se manifiesta de forma diferente, dependiendo del tipo de organización de que se trate.

Organizaciones de RE y administraciones públicas de inmuebles

La expectativa: dos o tres cursos de formación en SAP, unos 7.000 euros, y el sucesor está listo para entrar en acción. La realidad: después de eso, la gran mayoría de las tareas operativas de RE-FX no se pueden resolver de forma autónoma—no porque el sucesor no sea apto, sino porque el módulo tiene una complejidad que ni siquiera en 10 días oficiales de formación intensiva se podría abarcar. El trabajo contable autónomo en RE-FX es posible—siendo generosos—como muy pronto al cabo de dos años—una opinión de expertos, en condiciones favorables, y con apoyo externo.⁸ Solo el 27 % de las empresas de la región DACH califican su transformación de SAP en cuanto a la aceptación de los usuarios como buena o muy buena⁹—en el caso de un módulo de nicho como RE-FX, este valor es el techo, no el suelo.

El sucesor informa: todo funciona. Está convencido de ello. Y precisamente ese es el problema.

Corporaciones

⁶ JobTeaser GmbH, Karrierebarometer 2023/24, Colonia, 12.09.2023.

⁷ Ibídem. 48% de responsables RRHH.

⁸ Rödl & Partner: roedl.com, 2023.

⁹ DSAG Investitionsreport 2024. 27% aceptación usuarios.

Aquí la situación inicial es diferente. RE-FX se introdujo en la mayoría de los casos más tarde y en el marco de la implementación de la NIIF 16. El responsable conoce la NIIF 16—proyecto finalizado, el auditor ha firmado, el balance cuadra. Lo que no conoce es el resto del módulo. La NIIF 16 no cubre, ni mucho menos, toda la funcionalidad de RE-FX—se estima que solo alrededor del 20 %.¹⁰ Liquidación de gastos adicionales, gestión de superficies, RE Navigator, gestión de inventario y aún una parte considerable del CLM—todo ello fuera del alcance de la NIIF 16. Cuando surgen tareas más allá de la contabilidad de arrendamientos, se improvisa. La trampa cognitiva agrava esto: cuanto más familiar parece un ámbito, mayor es la sobrevaloración de uno mismo en la valoración relativa.¹¹ Quien conoce la NIIF 16 cree que entiende RE-FX. La delgada línea entre la seguridad en uno mismo y la sobrevaloración se traspasa aquí sin que nadie se dé cuenta (véase más arriba).

En ambos casos ocurre lo mismo: el sistema funciona. La organización pregunta. La respuesta es buena. Y la brecha crece.

La trampa de la compensación

Lo que muchas organizaciones observan en un vacío de competencias y conocimientos—aunque sea solo de forma transitoria—: los usuarios clave con experiencia—empleados con una larga antigüedad en la empresa, que llevan años utilizando el sistema—asumen el liderazgo. Un nuevo consultor interno, inseguro y desorientado en un sistema desconocido, se orienta hacia ellos. De hecho, los usuarios clave son quienes dirigen. Esto transmite una sensación de estabilidad.

Es una trampa.

Si un nuevo tipo de condición se integra correctamente en el sistema, si una determinación de cuentas favorece o perjudica el Clean Core, si una decisión de Customizing podrá revertirse dentro de tres años... esas no son preguntas para los usuarios clave. Son preguntas para el consultor interno. Los usuarios clave conocen los procesos. No conocen el núcleo del sistema. Si el consultor asiente en lugar de decidir, personas sin conocimientos de arquitectura de sistemas toman decisiones con repercusiones en la arquitectura del sistema—y no pueden evaluar las consecuencias de sus propias instrucciones.

El resultado son dos fuentes de riesgo activas al mismo tiempo. El consultor interno no comunica ningún problema a sus superiores y no resuelve las cuestiones de Customizing por su cuenta. Los usuarios clave deciden de facto, sin tener una visión general de las consecuencias sistémicas. Si, además, los usuarios clave con experiencia abandonan la organización, esta frágil compensación también desaparece—un riesgo independiente que actúa en paralelo. Sin embargo, esto ofrece la oportunidad de que el vacío se comunique por fin a los superiores.

***Un caso real:** Un problema habitual—contratos antiguos y nuevos—para el que RE-FX tiene una solución estándar. En lugar de eso, se investiga. En alguna versión de RE-FX de algún país existe un mecanismo que aparentemente resuelve el problema. Se examina, se considera adecuado—por personas sin un conocimiento real de la arquitectura del sistema—y se implementa.*

¹⁰ insire.de: IFRS 16; PIKON: IFRS16 Leasing rules.

¹¹ Abdellaoui et al., Management Science, Vol. 70, No. 2, 2023. DOI: 10.1287/mnsc.2021.00165.

El ID del contrato es un campo clave en RE-FX—muchísimas cosas hacen referencia a este único ID. Quien lo duplica, no duplica contratos. Divide el sistema. Si al final cada contrato lleva dos o tres números de contrato idénticos, ya no hay vuelta atrás—incluso un proyecto Greenfield llegaría a sus límites.

No se nos informó de este CR hasta que nuestro propio proyecto ya había finalizado. Una carta de advertencia—muy fuera de nuestro mandato. La respuesta llegó rápidamente, con seguridad: Somos _____. Si fuera crítico, alguien habría advertido internamente. Al segundo correo electrónico no hubo respuesta. En aquel momento nos sorprendió. Hoy lo sabríamos mejor. Hoy, basándonos en nuestra interpretación del mandato, escribiríamos una tercera y una cuarta carta.

Esa es la trampa de la compensación en su forma más pura: seguridad en sí mismos tras tres cursos de formación, búsqueda en Internet en lugar de comprensión de la arquitectura, ninguna instancia en la sala que pueda decir que no—y críticas externas que rebotan en la seguridad en sí mismos.

Nadie ve el panorama completo. El sistema sigue funcionando. Y en algún momento alguien pregunta si no habría que recurrir a una agencia externa.

4.

Un externo. Problema resuelto.

En algún momento se dice: «*Pues traigamos a alguien de fuera.*» El responsable cree que el problema está resuelto. Antes era así. Una llamada a la agencia, un perfil, una intervención de doce semanas—el consultor senior de RE-FX llegó, y el problema se resolvió antes de que pudiera agravarse. Este modelo tenía dos requisitos previos: había consultores sénior de RE-FX disponibles y serios en el mercado, y existía un formato de proyecto que se ajustaba a ellos. Los cambios en ambos ámbitos hacen que contratar agencias sea hoy en día un riesgo.

El módulo

RE-FX pertenece a los módulos nicho de SAP que tradicionalmente tienen un exceso de demanda. La formación dura entre tres y cinco años hasta que alguien puede trabajar de forma autónoma.¹² El conocimiento específico de los procesos del sector inmobiliario suele ser un requisito previo. Las tarifas por hora son correspondientemente elevadas, lo que ha atraído a personas procedentes de otros sectores. La ampliación de la funcionalidad de RE-FX ha abierto además el mercado a consultores de FI, a menudo sin conocimientos del sector. SAP no interviene al respecto.¹³ Hoy en día, la etiqueta «RE-FX» ya se reclama tras apenas dos proyectos de NIIF 16.¹⁴

Las agencias tendrían la tarea de abordar este tema y comunicarlo. Pero no lo hacen, porque un módulo de nicho, sobre todo cuando los proyectos ya no se ejecutan a tiempo completo con 600 horas o más, ya no es lucrativo. Quien dirige consultas sobre RE-FX a las agencias, se encuentra con interlocutores junior. Desde hace años. Al parecer, ningún gestor de cuentas senior se ocupa ya de un tema secundario. RE-FX se delega—a quienes menos cuestan. A menudo, estas personas de contacto ni siquiera tienen conocimientos básicos de SAP. No saben clasificar los requisitos ni realizar una preselección cualificada. Y son notablemente buenos ocultando precisamente eso: en la conversación no se nota nada, los términos son correctos, la confianza es grande, la laguna permanece invisible.¹⁵ Al menos ante nosotros. Partimos de la base de que el efecto ante los clientes es el mismo.

Conclusión: la doble incertidumbre

Un nuevo grupo de consultores RE-FX etiquetados se encuentra con gestores de cuentas junior— a veces incluso sin conocimientos profundos de SAP. El nuevo modelo «ya no a tiempo completo» hace que la mediación adaptada a las necesidades—en lo que respecta a las capacidades y exigencias de los consultores RE-FX sénior que podrían detectar el problema—resulte fundamentalmente obsoleta.

Lo que se necesita hoy es otra cosa: gobernanza continua, un día a la semana, supervisión arquitectónica con carácter de formación y transmisión. Alguien que acompañe al sucesor, no que lo sustituya. Alguien a quien se pueda llamar. Que asesore con claridad cuando una decisión de

¹² Ofertas SAP RE-FX: 3–5 años mínimo. Community: Junior 1–3, Senior 5–7, Lead 10+.

¹³ SAP Marketing: RE-FX como solución NIIF 16; formaciones FICO.

¹⁴ Observación de mercado. Freelancermapping.at, 04/2026.

¹⁵ IBISWorld: Employment Placement Agencies Europe, 2025. ~102.000; CAGR 8,0%.

Customizing ponga en peligro el Clean Core. Este formato no existe en el modelo de negocio de las agencias.

La respuesta estructural

La cuestión, pues, no es si una agencia quiere resolver el problema. La cuestión es si es capaz de hacerlo. La respuesta, desde el punto de vista estructural, es: no.

Porque los consultores RE-FX con experiencia se han ido. No han desaparecido—a menudo han cambiado el trabajo autónomo por un puesto fijo. Las condiciones contractuales lo han obligado. Desde 2020, las condiciones se han endurecido radicalmente: responsabilidad total del autónomo, sanciones contractuales por incumplimiento, cláusulas de fidelización sin contrapartida, pago solo tras la recepción del pago por parte del cliente final.¹⁶ La propia SAP SE ya puso fin en 2014 a todas las colaboraciones directas con autónomos.¹⁷ DHL rescindió en marzo de 2024 los contratos de autónomos en vigor en pleno proyecto, sin previo aviso.¹⁸ Quien, como consultor con experiencia, observe esta evolución, saca sus propias conclusiones. Alrededor del 36 % de los autónomos que trabajan por cuenta propia en Alemania se plantean cambiar de ubicación, el 27 por ciento, abandonar el trabajo por cuenta propia.¹⁹ Los veteranos ya no están disponibles—no a cualquier precio, sino bajo ninguna condición.

El contrato llega en formato PDF. Nivel de subcontratación múltiple. El 10 por ciento del texto son cláusulas de penalización. Plazo de pago: 45 días. Margen de la cadena: 45 %. El pago solo se realiza si el cliente final ha pagado—una circunstancia que el consultor ni siquiera puede verificar en caso de litigio. En caso de impago, no hay prueba en contra. Ni extracto bancario, ni confirmación, nada. Se espera—o se presenta una demanda contra una carga probatoria que no se puede soportar.

O este ejemplo real: diez horas. Cinco meses de duración. A demanda. Después, el contrato se prorroga automáticamente—por veinticuatro meses. Diez horas, repartidas a lo largo de cinco meses, vinculan al consultor durante más de dos años. Ningún profesional sénior con experiencia firma eso. El junior sí—porque necesita el contrato. Y porque no sabe lo que está firmando.

La consecuencia

La combinación de los tres factores—módulo de nicho, nuevo formato, condiciones contractuales modificadas—hace que las agencias en este ámbito queden obsoletas. Las agencias solo siguen siendo interesantes como trampolín para los recién llegados. En el fondo, las agencias ya se han vuelto superfluas debido a la transferencia de riesgos, sobre todo en los nichos de mercado de SAP, desde la COVID. Solo que aún no se han dado cuenta. Su tarea original, que consistía en ser el defensor del consultor incluso en caso de duda, ya no es posible en absoluto, sobre todo en las agencias pequeñas, debido a la dependencia del cliente.

Su modelo de negocio siempre se basó en dos cosas: una cierta «caja negra» aceptada por todos a falta de alternativas, y el volumen de grandes contrataciones. Ambas cosas se están erosionando. La mayoría de las agencias no han reconocido que el nuevo modelo de gobernanza—pequeño, de

¹⁶ Contratos modelo IHK: Pay-when-paid; VGSD: inaceptable.

¹⁷ SAP SE: intermediarios certificados desde 2014.

¹⁸ VGSD: DHL rescinde autónomos en pleno proyecto, 03/2024.

¹⁹ VGSD/vbw 2024 (n=6.300). 36% traslado; 27% abandono.

alta calidad, a largo plazo—se convertirá en la norma en el futuro. Las que no lo reconozcan no sobrevivirán.²⁰

El círculo vicioso

El externo es contratado de todos modos. Parece adecuado. La IA generativa refuerza la imagen: los términos correctos, la configuración estándar, las especificaciones oficiales del proceso. Lo que la IA aún no puede hacer en SAP, al menos en los próximos 12-24 meses: sustituir las decisiones que tienen un efecto a largo plazo. El esquema detrás de las condiciones. El *por qué* detrás del *qué*.

¿Puede el cliente comprobar siquiera la cualificación? Las organizaciones inmobiliarias y las administraciones públicas de inmuebles suelen detectar la laguna—suelen conocer el módulo desde hace bastante tiempo. Las empresas, por lo general, no: porque ellas mismas solo conocen la NIIF 16 y no saben lo que no saben. La caja negra no es aquí una intención de un actor concreto. Es una característica del sistema: el mercado de agencias premia las contrataciones, no el nivel de cualificación, y el cliente no dispone de ningún instrumento para evaluar la competencia prestada.

Al final, el responsable de la toma de decisiones se enfrenta a los mismos síntomas que al principio.

Los contratos de obra con integradores de sistemas, a través de acuerdos basados en SLA, ofrecen al menos una seguridad relativa como plan de contingencia—otro modelo de contratación.

¿Qué pasa si no pasa nada?

Si ha leído este artículo hasta aquí y se ha reconocido en más de dos párrafos, entonces las siguientes líneas están escritas para usted. No para su director de TI. No para su proveedor de servicios. Para usted—la persona que al final firma.

Los síntomas que ve hoy—tickets, asuntos pendientes, necesidad de explicaciones en el cierre mensual—no son el problema. Son la superficie. Debajo hay una cuestión de integridad de datos que se agrava cada mes que el sistema funciona sin supervisión arquitectónica.

El escenario que vemos con más frecuencia: una decisión de Customizing—tomada sin comprender la arquitectura, sin consultar, sin evaluar las consecuencias—compromete un campo clave de la base de datos. El sistema sigue funcionando. Pero los asientos ya no cuadran. No se nota de inmediato, no es dramático—hasta que el auditor pregunta por la base contractual de un asiento y nadie puede explicarlo, o el sistema se bloquea técnicamente.

Lo que sigue entonces, dependiendo del caso, no es un proyecto de TI. Es mitigación de daños: parada de operaciones o de contabilización, análisis forense, limpieza de datos en tiempo real, de dos a seis meses en un sistema inestable, de cuatro a ocho especialistas externos al mismo tiempo. Los costes oscilan—dependiendo del tamaño de la cartera—entre 450.000 y 850.000 euros. Un estudio alemán cifra las interrupciones no planificadas de SAP en una media de 25.000 euros por hora. En una migración a S/4HANA, entre el 35 % y el 65 % de todos los registros requieren limpieza; en el caso de campos clave comprometidos, esta proporción es mucho mayor.

²⁰ Eurostat: Cohorte 2014. Tasa de supervivencia UE aprox. 45%.

La cuestión no es si esto va a suceder. La cuestión es si sucederá en su empresa antes o después de que usted hubiera podido evitarlo.

Para quién no trabajamos

Quien crea que el mercado de las agencias de hoy es el mismo que en 2017, no ha leído este artículo—o no lo ha entendido.

Quien esté convencido de que los jóvenes ya se las arreglarán—porque tiene hijos de esa edad, porque cree reconocer el potencial de esta generación, porque solo hay que darles tiempo—bien podría contratar a becarios como médicos de empresa. No por mala intención. Por confundir la confianza con la responsabilidad.

Quien descarta cualquier indicio de riesgos estructurales como pesimismo, ha tomado una decisión. La respetamos. No la compartimos.

Aviso legal: Este artículo ha sido elaborado con esmero. En las traducciones a idiomas distintos del alemán original pueden producirse pequeñas inexactitudes. Las opiniones expresadas son exclusivamente las del autor y reflejan su valoración profesional personal, su experiencia práctica y su investigación independiente, salvo que se indique expresamente mediante fuentes citadas. El autor no está vinculado, empleado ni formalmente asociado a SAP SE. Esta no es una publicación oficial de SAP. Todos los nombres de productos mencionados son marcas comerciales de sus respectivos propietarios.

T.H. Scheer

© Metaneering S.à r.l., Luxemburgo. Todos los derechos reservados.

