





# **Experiencia del cliente: la adquisición de Qualtrics por parte de SAP**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Roberto Alessandro Martín Cauvi Suazo**  
**Juan Carlos Peláez Ypanaqué**

**Asesor:**  
**Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta**

**Lima, agosto de 2021**



## Resumen

El presente trabajo de investigación trata sobre las diversas decisiones estratégicas que el equipo directivo de SAP y Qualtrics debió analizar en el contexto de la recién anunciada compra de esta última por parte de SAP, brindando mayor enfoque en las decisiones operativas y comerciales que generaron disyuntivas al momento de planificar la puesta en marcha de la fusión.

Como introducción al concepto de “gestión estratégica a través del *experience management*”, se presenta información sobre los principales puntos de análisis a los que esta rama de software especializado presta mayor atención, tales como la experiencia del cliente, experiencia de la marca, experiencia del producto y finalmente la experiencia de los empleados. Asimismo, se detallan los principales competidores y clientes del sector, mostrando de forma resumida su clasificación y estrategia de posicionamiento.

Como parte medular se presenta la evaluación de la compra de Qualtrics por parte de SAP, así como la estrategia y plan de *onboarding* una vez que dicha compra se concretó, siendo en este punto en donde se plantean las diferentes cuestiones que deberán ser analizadas y sobre las cuales se pretende generar instancias de discusión y revisión de alternativas de decisión. Al evaluar la compra de Qualtrics se consideraron criterios económicos y financieros, evaluando costos, eficiencias y potencial incremento de ventas, además de temas relacionados a personal, estrategia comercial y aspectos técnicos.

La reacción del mercado fue muy positiva al ponerse a disposición de todos los clientes de SAP una oferta complementada por una herramienta que permitía tener datos analizados de cada uno de sus clientes para la toma de decisiones. Finalmente, al decidir la compra y definir el precio a pagar se consideró el aumento de valor de la empresa adquirida al ser comprada e integrada a una empresa como SAP que ya tenía una amplia experiencia en empresas similares con resultados muy positivos.

En el teaching note se detalla nuestro análisis y decisiones sugeridas en función de este, así como lo que finalmente decidió el equipo directivo de SAP y Qualtrics.

Como cierre se plantean las conclusiones y aprendizajes obtenidos en el presente trabajo de investigación, siendo estas principalmente enfocadas en como la compra o fusión entre compañías es una herramienta válida y usada ampliamente por empresas que persiguen objetivos estratégicos tales como atender nuevos mercados, mejorar su propuesta de valor, incorporar a su portafolio categorías de productos o servicios donde no participan o incluso incorporar capacidades que no poseen.

**Palabras clave:** *experiencia, estrategia, fidelización, cliente, marca, producto, empleados, rentabilidad*



## Tabla de contenido

Capítulo 1. Caso: Experiencia del cliente – La adquisición de Qualtrics por parte de SAP .....	11
1.1. El “gap” en el conocimiento de la experiencia.....	12
1.1.1. Los cuatro pilares de la gestión de la experiencia.....	12
1.2. Experiencia de cliente, empleado, producto y marca.....	13
1.2.1. Experiencia del cliente.....	13
1.2.2. Experiencia del empleado .....	15
1.2.3. Experiencia de marca .....	16
1.2.4. Experiencia de producto.....	18
1.3. Oferta de servicios de XM .....	20
1.4. SAP.....	20
1.4.1. Los primeros años.....	20
1.4.2. Del R/3 a una escala global.....	21
1.4.3. Dentro de la nube con SAP HANA .....	21
1.4.4. La propuesta de valor de SAP .....	22
1.4.5. SAP en números.....	22
1.5. Qualtrics.....	23
1.5.1. Qualtrics y la economía de la experiencia.....	23
1.5.2. El software de Qualtrics y sus ventajas versus la competencia .....	23
1.5.3. Qualtrics en números .....	24
1.6. La competencia.....	24
1.6.1. SurveyMonkey.....	25
1.6.2. Medallia .....	25
1.6.3. Glint .....	26
1.7. Principales clientes .....	27
1.8. La posición de SAP & Qualtrics en 2018 .....	28
1.9. Evaluación de compra de Qualtrics por parte de SAP .....	28
1.9.1. Reposicionamiento de SAP dentro del sector de Experience Management.....	29
1.10. Cómo integrar SAP y Qualtrics: desarrollando el plan .....	30
1.10.1. Sobre mantener la marca Qualtrics, vincularla o eliminarla .....	30
1.10.2. ¿Integración organizacional completa o como división separada? .....	30
1.10.3. ¿Cómo integrar el software Qualtrics?.....	31
1.10.4. ¿Cómo mantener la operatividad del sistema a pesar de la fusión? .....	31

1.10.5. ¿Qué se plantea con los canales de ventas? .....	32
1.10.6. ¿Qué se plantea hacer con la fuerza de ventas? ¿Juntarlas? ¿Mantenerlas separadas? .....	32
Capítulo 2. Teaching note.....	35
2.1. Introducción .....	35
2.2. Resumen del caso.....	35
2.3. Análisis del contexto: ¿La compra fue acertada? .....	36
2.4. Entendiendo la situación actual: aspectos sobre los cuales se debe tomar decisiones .....	38
2.5. Evaluación de alternativas y criterios de decisión.....	38
2.5.1. ¿Qué se debe hacer con la marca Qualtrics? ¿Vincularla o eliminarla?.....	38
2.5.2. ¿Qualtrics debe integrarse de forma completa a SAP o como una división separada?.....	39
2.5.3. ¿Cómo se debe integrar el software Qualtrics con el software SAP? .....	40
2.5.4. ¿Cómo mantener la operatividad del sistema Qualtrics a pesar de la fusión? .....	41
2.5.5. ¿Qué se plantea con los canales de venta?.....	43
2.5.6. ¿Qué se plantea hacer con la fuerza de ventas? ¿Juntarlas? ¿Mantenerlas separadas? .....	44
2.6. ¿Qué ocurrió?.....	46
Conclusiones.....	49
Listado de referencias bibliográficas.....	51



## Índice de tablas

Tabla 1. Etapas en la experiencia del cliente .....	15
Tabla 2. Etapas en la experiencia del empleado .....	16
Tabla 3. Etapas en la experiencia de marca .....	17
Tabla 4. Etapas en la experiencia de producto .....	18
Tabla 5. Interconexión de las tres formas de la experiencia.....	19





## Índice de figuras

Figura 1. Principales empresas competidoras.....	25
Figura 2. Principales clientes de Qualtrics.....	27





## Capítulo 1. Caso: Experiencia del cliente – La adquisición de Qualtrics por parte de SAP

“Debemos conocer y entender tan bien al consumidor, que el producto o servicio sea justo lo que él quiere, y pueda venderse por sí solo” (Drucker, 1986, p. 49).

Era una mañana fría en Walldorf aquel domingo 11 de noviembre de 2018, fecha en que SAP –empresa alemana líder mundial en desarrollo de software– confirmaba la compra de la estadounidense Qualtrics (cuya salida a bolsa estaba prevista para dentro de pocos días), por un monto de US\$ 8,000 millones en efectivo. Sin duda, era la mayor adquisición hecha por SAP desde 2014, cuando invirtió US\$ 8,300 millones en Concur, empresa de venta de software *as a service* [SAAS] especializada en servicios de viajes y gastos para empresas.

Bill McDermott –CEO de SAP– decía:

Buscamos continuamente oportunidades de transformación: el anuncio de hoy es exactamente eso. Juntos, SAP y Qualtrics representan un nuevo paradigma, similar a los cambios en la creación de mercados en sistemas operativos personales, dispositivos inteligentes y redes sociales. De hecho, SAP ya participa del 77% de las transacciones a nivel mundial. Cuando combinemos nuestra data operacional, con la data de experiencia de Qualtrics, aceleraremos la categoría de Experience Management [XM] con una solución integral de escala mundial inmediata. Para Qualtrics, esto introduce un nuevo socio dinámico con la creencia, pasión y escala para llevar la XM a millones de clientes alrededor del mundo. (SAP Noticias, 2018, párr. 4).

McDermott agregaba:

La combinación de Qualtrics y SAP reafirma la gestión de la experiencia como la nueva frontera innovadora para la industria de la tecnología. SAP y Qualtrics están aprovechando esta oportunidad como empresas innovadoras con de ideas afines, con una misma misión, estrategia y cultura. Compartimos la creencia de que cada voz humana tiene valor, cada experiencia importa y que las empresas mejor administradas pueden hacer que el mundo funcione mejor. Estamos ansiosos por estar junto a Ryan y sus increíbles colegas para los próximos capítulos de la historia de la gestión de la experiencia. ¡Lo mejor para Qualtrics y SAP está por venir! (SAP Noticias, 2018, párr. 5).

Ryan Smith –quien había fundado Qualtrics en 2002 junto con su padre y hermano– continuaría liderando la compañía que, además, mantendría su sede central dual en Provo [Utah] y Seattle [Washington].

### **1.1. El “gap” en el conocimiento de la experiencia**

El “gap” en el conocimiento de la experiencia es la diferencia entre “lo que está pasando” y “por qué está sucediendo”. El 80% de los directores ejecutivos creen que están brindando una experiencia superior al cliente, pero solo el 8% de sus clientes está de acuerdo (Qualtrics, s. f., p. 7). Esta brecha está perpetuada por el tipo de datos que las empresas recopilan y cómo utilizan estos datos.

La mayoría de las empresas conocen el “qué”: hechos operativos, métricas comerciales y datos de productos, mientras que otras conocen el “por qué”: encuestas cualitativas o respuestas de texto sobre las reacciones y creencias humanas; sin embargo, muy pocas cierran la brecha entre estos dos y entienden la verdad detrás de sus datos, su importancia y qué hacer al respecto.

Sin el qué, las empresas no pueden saber cosas simples, como cuántos autos están produciendo, cuántos empleados están solicitando días por enfermedad o cuáles son sus ventas por región. Empresas de este tipo se quedan muy pequeñas o se cierran. El auge en el manejo de la información a través de sistemas como CRM, contabilidad centralizada, sistemas de información de recursos humanos y bases de datos de producción, se ha vuelto una apuesta importante para cualquier organización.

Sin el porqué de los factores humanos, como comentarios, preferencias o motivos de satisfacción, las organizaciones se ven afectadas grandemente. La preferencia por la empresa disminuye, los clientes desertan, los productos fracasan y los empleados talentosos se van.

Esta brecha entre el “qué” y el “por qué” disminuye el valor comercial. Hay brechas de producto, brechas en los clientes, brechas en las expectativas de los empleados e incluso brechas en la marca de las organizaciones. Las empresas llevan años intentando cerrar estas brechas, pero con el tipo de datos incorrectos, los cuales no ayudan a los directivos a encontrar la causa raíz de los problemas.

#### **1.1.1. Los cuatro pilares de la gestión de la experiencia**

Los “*stakeholders*”: clientes, empleados, líderes de opinión, miembros de la organización, accionistas, analistas, lectores, clientes potenciales, estudiantes, ciudadanos, etc.; se relacionan con las organizaciones de muchas formas diferentes; sin embargo, la gestión de la experiencia diseñada para obtener el *feedback* de las personas, se centra en cuatro experiencias interconectadas (Qualtrics, s. f., p. 11):

1. Experiencia del Cliente [CX].
2. Experiencia del Empleado [EX].
3. Experiencia de Marca.
4. Experiencia de Producto.

## **1.2. Experiencia de cliente, empleado, producto y marca**

¿Por qué toma tanta relevancia el conocimiento de la experiencia del cliente?, quizás nos ayude recordar la historia de Howard Schultz, quien en 1987 tomó el control de Starbucks, una pequeña cadena de café de Seattle y la convirtió en una cadena competitiva y rentable, ¿cómo logró esto?

Las ventas de café en EE. UU. estaban disminuyendo a finales de los 80; en un viaje a Italia, Schultz tuvo una visión de la experiencia del café italiano y el efecto que tiene en la vida de las personas, quienes se sientan en una mesa de la plaza del pueblo a disfrutar de una simple taza de café, compartir con los amigos, reír, hacer planes o simplemente pasar el tiempo de la mejor manera. Esta visión convirtió a Starbucks en la compañía de café más valiosa del mundo, transformando una categoría al crear una experiencia en torno a su producto.

Históricamente, el café era una mercancía y se vendía en granos que los clientes debían moler usando morteros de piedra. Más adelante el café pasó a venderse molido y se convirtió en un producto para ser vendido en los estantes de las tiendas de comestibles, o preparado y servido en tazas en todo el mundo. Finalmente, los clientes, las máquinas expendedoras y las cafeterías cambiaron el mercado de venta de café en un servicio simple, repetible y delicioso.

El café es solo un ejemplo de cómo el mercado pasó de vender productos básicos (granos de café) a la incorporación de servicios para proveer una experiencia vívida, deseable y además repetible en base al mismo producto inicial –el grano de café– por la cual los clientes están dispuestos a pagar mucho más que el costo de los granos molidos y la leche caliente para tener una experiencia memorable.

### **1.2.1. Experiencia del cliente**

“La experiencia del cliente es lo que motiva la satisfacción, lealtad y retención de este, basado en la calidad de las interacciones a lo largo del ciclo de vida del cliente” (Qualtrics.XM, 2021f, párr. 8). Poder analizar cada interacción o momento clave a lo largo del “*customer journey*” resulta clave para las organizaciones en la medida que sirven para definir cómo invertir en las mejoras que permiten aumentar la adquisición, retención, y valor del cliente en el tiempo.

Existe una brecha enorme entre las experiencias que ofrecen las empresas y las experiencias que perciben o demandan los consumidores. Esta es la brecha de la experiencia del cliente y tiene importantes implicaciones financieras (Qualtrics.XM, 2021f, párr. 9 y 10).

Un estudio reciente mostró que los "líderes en experiencia del cliente" crecen dos veces más rápido y mantienen operaciones que son 15% más eficientes que la empresa promedio. Un estudio separado de Forrester encontró que los "líderes CX" superaron a las empresas consideradas "rezagadas CX" en casi 80 puntos porcentuales (Qualtrics.XM, 2021f, párr. 11 y 12).

La gestión de la experiencia del cliente permite a las organizaciones traducir la información de estos en las mejoras que impulsan los resultados financieros, incluyendo (Qualtrics.XM, 2021f, párr. 15 y 16):

- Mayor fidelización y retención.
- Mayor participación en el consumo [*Wallet share*].
- Adquisición de clientes de manera eficiente.
- Costo de servicio reducido.
- Mayor reconocimiento de marca.

La gestión de la experiencia del cliente es más que un sistema de medición y toma de acción sobre la respuesta de este. Es una disciplina que comienza con el liderazgo ejecutivo y se traduce en toda la cultura de la empresa, requiere un compromiso con la investigación, el compromiso de los empleados y un programa de innovación (Qualtrics.XM, 2021f, párr. 17).

Cerrar la brecha de la experiencia del cliente requiere información y los sistemas para analizar los datos correctamente, de manera que sea posible extraer reportes que ayuden a la empresa a tomar las acciones correctivas de la manera más eficiente para lograr mejoras financieras.

Para conseguir resultados en base al conocimiento de la experiencia se debe seguir un proceso disciplinado que involucra tres etapas:

1. Medir y fijar la línea base: es importante saber dónde estamos y donde queremos llegar para evaluar el costo de mejorar la experiencia y los beneficios.
2. Priorizar y predecir: no se puede abarcar todo, debemos priorizar en base a las acciones que tendrán el mayor impacto a largo plazo y debemos predecir cuál será el resultado de implementar tal o cual política o mejora.

3. Actuar y optimizar: con la información analizada se puede decidir qué acción tomar en un proceso que debe ser optimizado todo el tiempo.

En la Tabla 1 se detallan las tres etapas de la experiencia.

**Tabla 1. Etapas en la experiencia del cliente**

<b>Medida y línea base</b>	<b>Priorizar y predecir</b>	<b>Actuar y optimizar</b>
Capturar data, información y comentarios de los clientes en cada punto de contacto a lo largo del viaje del cliente para establecer un estándar a partir del cual se puede buscar mejoras.	Priorizar las necesidades del cliente, tendencias y sus preferencias, predecir qué los motiva a gastar en nuestro producto o servicio y qué nivel de satisfacción tendrán si implemento una nueva política.	Con lo anterior, se podrá hacer seguimiento del progreso contra <i>benchmarks</i> de mercado y producir mejoras a través de tácticas que priorizan la inversión para mejorar la experiencia de cliente.

Fuente: Qualtrics (s. f.), p. 18  
Elaboración propia

### **1.2.2. Experiencia del empleado**

La experiencia de los empleados es lo que los impulsa a unirse, contribuir a la empresa y en última instancia, permanecer en sus organizaciones.

Es importante medir el sentimiento de todo el ciclo de vida del empleado, desde su reclutamiento, proceso de incorporación, evaluación, etc.; hasta su salida de la empresa; priorizando además la experiencia de los empleados con mayor potencial para aumentar así la productividad de la compañía a través de empleados más comprometidos, construyendo de esta forma equipos más fuertes.

En el mercado laboral actual se debe cuidar “la brecha entre las experiencias que ofrecen los empleadores y las experiencias que esperan los empleados”; de hecho, el 89% de los empleadores “cree que el salario es el principal factor que impulsa la deserción de los empleados, pero menos del 30% de los empleados citan el pago como una razón para irse” (Qualtrics.XM, 2021b, párr. 13); esta es la brecha de experiencia de los empleados y tiene importantes implicaciones comerciales y financieras.

Al brindar información sobre la experiencia de los empleados en tiempo real y basada en roles a las personas adecuadas, los gerentes y los líderes pueden descubrir áreas de debilidad, tomar medidas e impulsar los resultados comerciales reduciendo el desgaste no deseado y costoso; las empresas buscan aumentar el compromiso y la productividad de los empleados, identificar y desarrollar a los mejores, incrementando el valor de los empleados en todo el ciclo de vida de estos.

La gestión de la experiencia de los empleados ayuda a las empresas a cerrar la brecha de experiencia con data de Experiencia [X-data], eso va más allá del compromiso midiendo el ciclo de vida de los empleados, dando prioridad a los factores clave y tomando acción para impulsar las mejoras (Qualtrics.XM, 2021b, párr. 15, 16, 17).

**Tabla 2. Etapas en la experiencia del empleado**

<b>Medida y línea base</b>	<b>Priorizar y predecir</b>	<b>Actuar y optimizar</b>
Medir la experiencia en cada hito importante del ciclo de vida del empleado y establecer líneas de base para medir el desempeño futuro.	Priorizar y predecir los motivos más importantes que impulsen el compromiso y mejoren la experiencia. Tomar decisiones y actuar basado en la información y planes de acción.	Hacer seguimiento al compromiso y mejora en la experiencia del empleado midiéndola contra la línea base optimizando la experiencia para mejorar la productividad y cultivar una cultura empresarial ganadora.

Fuente: Qualtrics (s. f.), p. 22  
Elaboración propia

Si bien innumerables soluciones han promovido la participación de los empleados como la única fórmula mágica para el crecimiento de las empresas, esto es sólo un comienzo. El compromiso de los empleados es un elemento fundamental de la experiencia, pero en sí mismo, no es suficiente. Las organizaciones deben comprender y mejorar las experiencias de los empleados a lo largo de todo el ciclo de vida. Hacerlo empoderará a las organizaciones con un profundo conocimiento de las experiencias que los empleados desean y les brindará formas prácticas de eliminar sus puntos ciegos.

### **1.2.3. Experiencia de marca**

“La experiencia de marca es lo que genera las percepciones, emociones y preferencias que influyen en el comportamiento de compra y uso de los clientes”. Hacer seguimiento a la percepción del mercado de la marca permite mejorar la publicidad y comunicaciones, así como optimizar la estrategia de marca (Qualtrics.XM, 2021a, párr. 8).

Durante los últimos diez años, “los consumidores se han vuelto cada vez más escépticos ante las promesas de las marcas”, lo que funcionó en el pasado es cada vez menos importante en la actualidad. “Los mensajes van y vienen, pero los consumidores recuerdan experiencias que tienen al interactuar con una marca”; una buena experiencia crea defensores de la marca los cuales son más propensos a influir en una compra (Qualtrics.XM, 2021a, párr. 9).

Crear marcas duraderas es más desafiante que nunca, y las empresas necesitan monitorear y mejorar la forma en que el mercado la percibe.

“La gestión de la experiencia de marca ayuda a aumentar el volumen de ventas, poner un precio más alto para los productos que comercializamos y crear percepciones de marca motivadoras” (Qualtrics.XM, 2021a, párr. 10).

Si se hace correctamente, la gestión de la experiencia de marca ayuda a comprender los factores que fortalecen a largo plazo la lealtad con la marca, permite optimizar y definir la estrategia de comunicación, medir y rastrear las percepciones de la marca contra la competencia a lo largo del tiempo, y optimizar las inversiones de marketing probando todos los elementos de una estrategia de mercadeo.

El software de gestión de experiencia de marca facilita a las empresas la recopilación de datos que les ayuda a comprender y actuar sobre el valor de su marca. Desde pruebas de anuncios hasta seguimiento de marcas, la experiencia de marca democratiza las herramientas y los datos que antes solo estaban disponibles para los expertos, la gestión de la experiencia hace que el proceso sea simple y repetible.

La recopilación de estos datos de experiencia de marca impulsa mejoras de dos maneras interconectadas: ayuda a las empresas a comprender su posición actual y cambiante en el mercado, y les permite realizar un seguimiento del éxito de sus acciones para aumentar el valor de la marca.

**Tabla 3. Etapas en la experiencia de marca**

<b>Medida y línea base</b>	<b>Priorizar y predecir</b>	<b>Actuar y optimizar</b>
<p>Medir el valor de la marca, efectividad de marketing, y percepciones de esta.</p> <p>Establecer líneas base para medir los cambios a futuro.</p>	<p>Priorizar y predecir las necesidades del consumidor y sus tendencias.</p> <p>Identificar los principales generadores de cambios en la percepción de marca en la mente de los consumidores.</p>	<p>Seguimiento del progreso y mejora de la percepción de marca y cómo influye en las decisiones de compra y agregar valor al negocio para mejorar la productividad y generar una cultura empresarial ganadora.</p>

Fuente: Qualtrics (s. f.), p. 27

Elaboración propia

#### 1.2.4. *Experiencia de producto*

“La experiencia de producto es lo que impulsa la percepción de los clientes sobre el diseño del producto, características y funciones que influyen en su comportamiento de compra y uso” (Qualtrics.XM, 2021c, párr. 3).

Descubrir las necesidades de productos no satisfechas permite priorizar las características del producto que importan más en la experiencia del usuario, ajustar los precios y predecir la adopción y su uso en el mercado.

Hoy se tienen numerosas fuentes de información: sistemas CRM, puntos de compra e internet de las cosas que permiten a las organizaciones recopilar más datos operativos que nunca; sin embargo, predecir las tendencias y las preferencias de los consumidores es cada vez más difícil. Cada año, a pesar de que se gastan US\$ 44,000 millones en investigación de mercado, el 85% de los lanzamientos de productos aún fallan (Qualtrics.XM, 2021c, párr. 4). Esto ocurre porque las organizaciones confían en información histórica para tomar decisiones de nuevos productos dejando de lado la importancia de la experiencia con el producto.

Para desarrollar productos atractivos en el futuro, “las empresas necesitan investigadores, líderes y especialistas de marketing para ir más allá de la simple recopilación de comentarios de los clientes”. La próxima generación de líderes deben ser “expertos en experiencia de productos que se centren en todo el ciclo de vida de estos” (Qualtrics.XM, 2021c, párr. 5).

“Enfocarse en el ciclo de vida del producto permite proporcionar recomendaciones prácticas que mejoran continuamente la experiencia de producto y un impacto medible en el negocio” (Qualtrics.XM, 2021c, párr. 5).

**Tabla 4. Etapas en la experiencia de producto**

<b>Medida y línea base</b>	<b>Priorizar y predecir</b>	<b>Actuar y optimizar</b>
Medir la experiencia del producto en cada segmento de cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, permite definir la línea base para medir productos futuros y el rendimiento de estos.	Priorizar y predecir qué tendrá mayor efecto en la experiencia de producto incluyendo diseño, características, preferencias, promociones y precios. Proyectar el impacto en los clientes en cuanto a preferencia, intención de compra, ganancias satisfacción y volumen de venta.	Seguimiento de la eficacia de la publicidad, percepción de los productos y usos y satisfacción de cliente. Identificar donde invertir en mejoras de producto, oportunidad de nuevos mercados y nuevas ofertas de productos.

Fuente: Qualtrics (s. f.), p. 31  
Elaboración propia

Los responsables de la toma de decisiones sobre la experiencia del cliente y del empleado ven el valor de comprender las cuatro experiencias, pero la mayoría de ellos no pueden hacerlo bien.

Cuando se trata de analizar de forma conjunta marca, producto, cliente y datos de la experiencia de los empleados, los directivos mencionan (Qualtrics, s. f., p. 13):

- 94% dijo que sería valioso.
- 85% dijo que les ayudaría a crecer.
- 82% dijo que les ayudaría a realizar inversiones más rentables.
- 80% dijo que les ayudaría a predecir el comportamiento de las partes interesadas.
- Pero solo el 33% lo hace muy bien.

Juntas, estas cuatro experiencias comprenden todas las interacciones importantes de las partes interesadas en una organización. Pero la gestión de la experiencia no implica simplemente la recopilación de datos operativos [O-data]. Significa usar una plataforma de gestión para optimizar las experiencias de las tres formas interconectadas. En la Tabla 5 se presentan estas tres formas.

**Tabla 5. Interconexión de las tres formas de la experiencia**

<b>Medida y línea base</b>	<b>Priorizar y predecir</b>	<b>Actuar y optimizar</b>
Fijar la línea base de la experiencia de las partes interesadas en todos los puntos de contacto. Esto significa graficar métricas como NPS (experiencia del cliente), satisfacción del empleado (experiencia del empleado), o conciencia de marca (experiencia de marca).	Priorizar las necesidades de las partes interesadas identificando los de mayor impacto. Esto significa actividades como analizar al consumidor, sus preferencias y tendencias, pudiendo identificar lo más importante para la satisfacción del cliente priorizando en base a información analítica.	Hacer seguimiento al progreso y mejora de la experiencia significa conducir resultados comerciales cerrando el ciclo con los clientes. Hacer publicidad que potencie los valores de marca en los que se es más débil, haciendo seguimiento siempre del impacto, comparándolo con los KPIs de referencia.

Fuente: Qualtrics (s. f.), p. 14  
Elaboración propia

### 1.3. Oferta de servicios de XM

Las empresas de investigación de mercado segmentan por un lado a los proveedores y por otro lado a los clientes, tomando en cuenta diferentes métricas como por ejemplo, la industria, nivel de facturación, cantidad de empleados, etc.

En el caso de los proveedores, la segmentación básica es:

- Proveedores *end to end*: ofrecen la solución completa de principio a fin, incluyendo mecanismos para recoger información, reportería, analíticos para la toma de decisión y herramientas de integración a diferentes sistemas, además de ofrecer el portafolio completo de Gestión de la Experiencia. En este segmento se encuentran empresas como Qualtrics, Medalia, Inmoment y Clarabridge.
- Proveedores especializados: los cuales se enfocan en áreas específicas de mercado; un ejemplo de este tipo de empresas es Glint que se especializa en la gestión de empleados y Perceptyx que también se enfoca en la experiencia de los empleados, pero además profundiza en el conocimiento y desarrollo empresarial.
- Proveedores de entrada: típicamente ofrecen creación de cuentas gratuitas o de bajo costo para más adelante cobrar por funcionalidades más avanzadas; en este segmento podemos mencionar a SurveyMonkey.

La segmentación de mercado en el caso de los clientes igualmente depende de la solución a evaluar.

En el área de Customer Experience el mercado se segmenta por industria y nivel de facturación y típicamente se divide en clientes grandes, Pymes y negocios generales, cuando hablamos de Employee Experience se evalúa la cantidad de empleados con empresas de menos de 1,000 empleados, de 1,000 a 5,000 y empresas de más de 5,000 empleados. En el caso de Product y Brand Experience, la segmentación es por industria.

### 1.4. SAP

#### 1.4.1. Los primeros años

El 1 de abril de 1972, 5 extrabajadores de IBM –Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Claus Wellenreuther, Klaus Tschira y Hans-Werner Hector– crearon SAP, el nombre del sistema SAP representan las siglas en alemán “Systeme Anwendungen und Produkte” que significa, en español, “sistemas, aplicaciones y productos” (SAP, 2021, p. 1).

El plan era crear un “software empresarial estándar” capaz de integrar todos los procesos comerciales y que además permitiera el procesamiento de datos en tiempo real. En esta etapa, era común ver a los fundadores y trabajadores de SAP sentados en las oficinas de sus clientes, trabajando “codo a codo” para conocer sus necesidades y sus procesos comerciales (SAP, 2021, p. 1).

Para 1975, habían desarrollado programas para procesos de contabilidad financiera, verificación de facturas y gestión de inventarios. Con una estrategia basada en la combinación del procesamiento de datos en tiempo real, la estandarización y la integración, SAP pudo convertirse rápidamente de una pequeña empresa alemana, a un líder mundial de software empresarial (SAP, 2021, p. 1).

Ya en 1979, los esfuerzos se enfocaron en actualizar su software, desarrollando la 2da. generación de este (llamada R/2). En 1980, los aproximadamente 80 empleados de SAP se mudaron a su primer edificio corporativo en Walldorf, Alemania (SAP, 2021, p. 1).

#### **1.4.2. Del R/3 a una escala global**

A pesar de los excelentes resultados en ventas del R/2, y un año antes de que SAP se hiciera pública con una oferta IPO en 1988, ya se estaba desarrollando una nueva actualización para el software empresarial de SAP, el SAP R/3. El éxito del SAP R/3 comenzó en 1992 “con el software cliente – servidor, guiando el camino de la compañía hacia una economía globalizada, convirtiendo a SAP en un jugador de gran escala con filiales y centros de desarrollo en todo el mundo” (SAP, 2021, p. 1). En 1999, con el boom de la internet y la nueva economía, SAP lanza mysap.com, un portal que combinaba software, servicios, información e infraestructura tecnológica basada en la web (SAP, 2021, p. 1).

Diez años más tarde, hacia 2009, SAP logró expandirse hacia tres nuevos mercados con excelentes expectativas y proyección: tecnología móvil, tecnología de bases de datos y la nube. Como estrategia para convertirse rápidamente en un jugador clave en estos nuevos mercados, SAP adquirió a algunos de sus principales competidores, entre ellos Business Objects, Sybase, Ariba, SuccesFactors y Concur (SAP, 2021, p. 1).

#### **1.4.3. Dentro de la nube con SAP HANA**

Ya en 2011, los clientes de SAP empezaron a familiarizarse con SAP HANA, la primera base de datos en memoria (las bases de datos en memoria almacenan los datos en una memoria principal con lo cual pueden ofrecer tiempos más rápidos de respuesta). Con SAP HANA, los usuarios de SAP podían analizar data, que antes hubiera tomado días o incluso semanas, en segundos. Cuatro años más tarde, SAP lanzó SAP S/4HANA, su última generación de software de negocios, el cual corría íntegramente en SAP HANA.

Hoy, SAP construye soluciones para sistemas basados en el “internet de las cosas” e inteligencia artificial (aprendizaje de los sistemas y las máquinas), enfocado en análisis complejos y *blockchain* (registros únicos, consensuados y distribuidos en varios nodos en una red). SAP posee más de 215 millones de usuarios en su nube en la actualidad, más de 100 soluciones cubriendo todas las funcionalidades y necesidades de negocio y el más amplio portafolio de nube que cualquier otro proveedor, opera más de 69 centros de datos ubicados en 35 locales, distribuidos a lo largo de 15 países (SAP, 2021, p. 1).

#### **1.4.4. La propuesta de valor de SAP**

SAP presentaba una propuesta de valor para sus clientes, basándose en 3 pilares fundamentales:

1. Máxima solidez en la seguridad de la información, siendo una de las primeras empresas en el mundo en recibir la certificación global del instituto británico de estándares, asegurando la protección del derecho a la privacidad de la información de sus clientes.
2. Socios estratégicos de élite, escogiendo una estrategia *multi-cloud* colaborativa que pone a sus clientes en primer lugar, asociándose con grandes referentes de la industria como Microsoft, Alibaba, Amazon, Google, IBM, entre otros.
3. SAP posee el único software realmente integrado gracias a la inteligencia de sistemas inherente en su tecnología, procesos y aplicaciones; su software provee todas las funcionalidades requeridas por sus clientes.

#### **1.4.5. SAP en números**

SAP (2021, p. 2) estaba enlistada en las bolsas de Frankfurt y Nueva York, y era el líder indiscutible en el mercado de software de negocios con más de 440,000 clientes en 180 países, y 100,330 empleados a nivel mundial (al 31 de diciembre de 2019). Cerca del 80% de sus clientes eran medianas y pequeñas empresas.

En 2019, tuvo ingresos por € 27,630 millones, incluyendo € 7,000 millones de su negocio de nube (ingresos que esperan triplicar hacia 2023). Además, SAP trabaja con 21,100 socios y construye soluciones de software para 25 industrias. En 2019, invirtió € 4.300 millones en I+D.

Hoy en día, el 77% de las transacciones de negocios a nivel mundial “tocan” sistemas SAP. Sólo como ejemplo, clientes SAP producen el 78% de los alimentos en el mundo y el 82% de los fabricantes de dispositivos médicos a nivel mundial, son clientes de SAP también (SAP, 2021, p. 1).

## 1.5. Qualtrics

Fundada en 2002, Qualtrics era el pionero global de una nueva categoría de software que permite a las organizaciones prosperar en la economía de la experiencia (Qualtrics, 2021, párr. 1). La plataforma Experience Management [XM] de Qualtrics recolectaba información y datos de forma transversal a través de las 4 áreas vitales existentes en cualquier negocio: clientes, empleados, marca y producto; lo cual se consideraba esencial en un mundo en donde el triunfo o fracaso de las organizaciones está basado en las experiencias que entregan.

### 1.5.1. *Qualtrics y la economía de la experiencia*

Dada la economía de la experiencia emergente, Qualtrics se constituyó como pionera en una categoría completamente nueva: Gestión de la experiencia o XM. Qualtrics, con los datos recopilados sobre una experiencia [X-data], ya sea sobre el cliente, el producto, el empleado o la marca, brindaba una comprensión más profunda, inmediata y destacada de la calidad de la experiencia que los conjuntos de datos tradicionales. Con estos datos, se ayudaba a las empresas a cerrar las brechas de experiencia que se producían cuando un consumidor o empleado esperaba una determinada experiencia, pero una marca o un empleador se quedaban cortos en satisfacer dicha expectativa (Kopikare, 2019, párr. 3, 4).

La plataforma Experience Management [XM] de Qualtrics permitía a las empresas utilizar los datos de la experiencia para evaluar y actuar rápidamente en función de cómo se sienten sus clientes acerca de sus productos o servicios. Cuando la X-data se combinaba con datos operativos [O-data], las empresas podían tomar decisiones basadas en una visión holística del comportamiento del cliente: X-data y O-data juntos brindaban información sobre lo que hacían los clientes y por qué lo hacían (Kopikare, 2019, párr. 4, 5).

### 1.5.2. *El software de Qualtrics y sus ventajas versus la competencia*

La plataforma XM de Qualtrics recopila, analiza e interpreta datos en millones de puntos de contacto, satisfaciendo las necesidades de las organizaciones más exigentes y complejas a nivel mundial, diferenciándose de la competencia de varias formas:

- Las empresas tradicionales de encuestas agregan datos constantemente. Qualtrics utiliza redes neuronales de aprendizaje profundo, inteligencia artificial y aprendizaje automático para proporcionar información procesable basada en estadísticas.
- La plataforma XM de Qualtrics está impulsada por un motor de análisis patentado que las organizaciones utilizan para abordar algunos de los proyectos de investigación más exigentes.

- La plataforma XM de Qualtrics extrae comentarios en tiempo real y proporciona información y análisis en momentos clave, impulsando la acción de forma nativa o integrándose con sistemas que una organización ya utiliza.
- Por ejemplo, la plataforma de Qualtrics puede generar automáticamente un *ticket* de cliente cuando se expresa un sentimiento negativo en un sitio de redes sociales y hacer que una organización actúe hasta la resolución del problema, sirviendo como un sistema de acción para solucionar problemas potenciales de manera oportuna.
- La plataforma de Qualtrics permite además llegar al cliente o empleado de manera personalizada y comprender lo que ese individuo necesita y quiere. Todas las interacciones, incluidas las solicitudes de comentarios, se adaptan al individuo y su experiencia.
- Qualtrics es la única empresa que reúne en una plataforma datos de retroalimentación de experiencias para los cuatro pilares del negocio: clientes, empleados, productos y marcas.

### 1.5.3. Qualtrics en números

Qualtrics atiende a más de 9,000 clientes a nivel mundial, incluyendo al 75% de la lista de compañías Fortune 100. Asimismo, cuenta con 1,972 empleados a nivel mundial (Qualtrics.XM, 2021d, parr. 21).

El 22% de sus ingresos provienen de mercados fuera de EE. UU. Sus principales sedes se encuentran ubicadas en Utah, Washington, Dallas, Dublin y Sydney (Qualtrics.XM, 2021d, parr. 20).

Qualtrics reportó ingresos por US\$ 184.2 millones en la primera mitad del 2018 lo que representó un crecimiento de 41.7% respecto al mismo periodo del año anterior; por otro lado, reportó una pérdida de US\$ 3.4 millones en la primera mitad del 2018 (Sherman, 2018, párr. 11).

### 1.6. La competencia

Existen muchos competidores en el sector con funcionalidades y estrategia de posicionamiento variadas, siendo los más usados: SurveyMonkey, cuya estrategia consiste en dar acceso gratis a los usuarios para luego cobrar por funcionalidades avanzadas, Medallia que se ha hecho muy popular por tener la mejor y más completa interfaz de usuario y Glint para experiencia de los empleados de las empresas (IT Central Station, 2021).

Otros jugadores que compiten en este nicho de mercado son Willis Towers Watson, Maritz CX, inmoment, Clarabridge, Gallup, iPerceptions Perceptyx, Culture Amp, Glint, Typeform y Google Forms (ver Figura 1).

**Figura 1. Principales empresas competidoras**



Fuente: elaboración propia

### 1.6.1. SurveyMonkey

SurveyMonkey es la marca de encuestas más reconocida en el mercado y tiene una *interface* muy fácil de usar (SurveyMonkey, 2021). En los últimos años, ha conseguido una presencia de marca en todos los mercados y en empresas de todos los tamaños, ofreciendo soluciones gratuitas o a un precio muy bajo y cargos adicionales para hacer uso de funciones avanzadas.

SurveyMonkey se vende como suscripción mensual y tiene tiempos y costos de implementación muy bajos; sin embargo, la seguridad de datos puede ser un problema para algunos clientes.

La capacidad de análisis y la interfaz gráfica tiene capacidades limitadas en el aspecto de lógica, flujo y la integración de datos, lo cual hace difícil su adopción en proyectos grandes, así como en grandes compañías, por lo cual no ha conseguido una buena penetración en este segmento de mercado.

### 1.6.2. Medallia

Medallia es uno de los principales líderes en la comprensión y gestión de la experiencia de clientes y empleados, capturando información de las interacciones digitales y de *Internet of Things* [IoT] y aplicando Inteligencia Artificial, lo que le permite proporcionar información personalizada y predictiva para la toma de decisiones empresariales (Medallia, 2020).

Con más de 1,000 empleados y oficinas en las principales ciudades incluyendo Nueva York, Paris, Londres, Sidney y Buenos Aires, ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años y ha conseguido una lista de más de 1,000 de las marcas más importantes del mercado incluyendo a 7eleven, ABN Amro, Air BNB, Paypal, Bank of America, Delta, Hilton, IBM, Lego, Marriot, Mercedes Benz, Samsung, Sephora, entre muchos otros (Medallia, 2020).

La infraestructura sobre la que está basada la solución es muy escalable y permite analizar actualmente más de mil millones de comentarios por trimestre (Medallia, 2020).

En resumen, Medallia sobresale de la competencia en experiencia del cliente y empleado por sus capacidades de integración y análisis de información de diferentes fuentes, tiene una *interface* de usuarios bien integrada cuando la comparamos con otras soluciones, así como alertas en caso de distorsiones en los puntos de control. Tiene aplicaciones móviles para los empleados muy intuitivas con funciones de autoservicio para crear y modificar los paneles, así como opciones personalizables.

### **1.6.3. Glint**

Glint es una empresa que se ha posicionado como la “plataforma de éxito de las personas”; ha encontrado un espacio en las empresas que buscan crear un entorno de trabajo que motive a los empleados y los ayude a ser exitosos, pero que les cuesta analizar los comentarios de estos para poder tomar acciones de manera oportuna y al más bajo costo (Glint, 2021).

La empresa está enfocada en dar a los directivos información acerca de la experiencia de sus empleados que les ayude a responder y conseguir aumentar el compromiso de estos, desarrollar a su gente y mejorar los resultados.

Glint analiza información a través de encuestas de pulso, encuestas muy cortas, continuas y enfocadas en cada momento del trabajo de los empleados con lo cual hacen un análisis de las personas y medición del ciclo de vida. La medición se hace con mucha frecuencia y se enfoca en medir y hacer seguimiento del nivel de compromiso, ciclo de vida y sentimiento del empleado (Glint, 2021).

Con Glint los directores y gerentes tienen visibilidad en tiempo real del estado de sus colaboradores lo que permite la planificación de acciones automatizadas e integradas con su sistema de alertas y análisis detallados (Glint, 2021).

Algo por mejorar en la solución es la configuración de la jerarquía organizativa que permita entregar datos para cada área y nivel jerárquico en la empresa.

## 1.7. Principales clientes

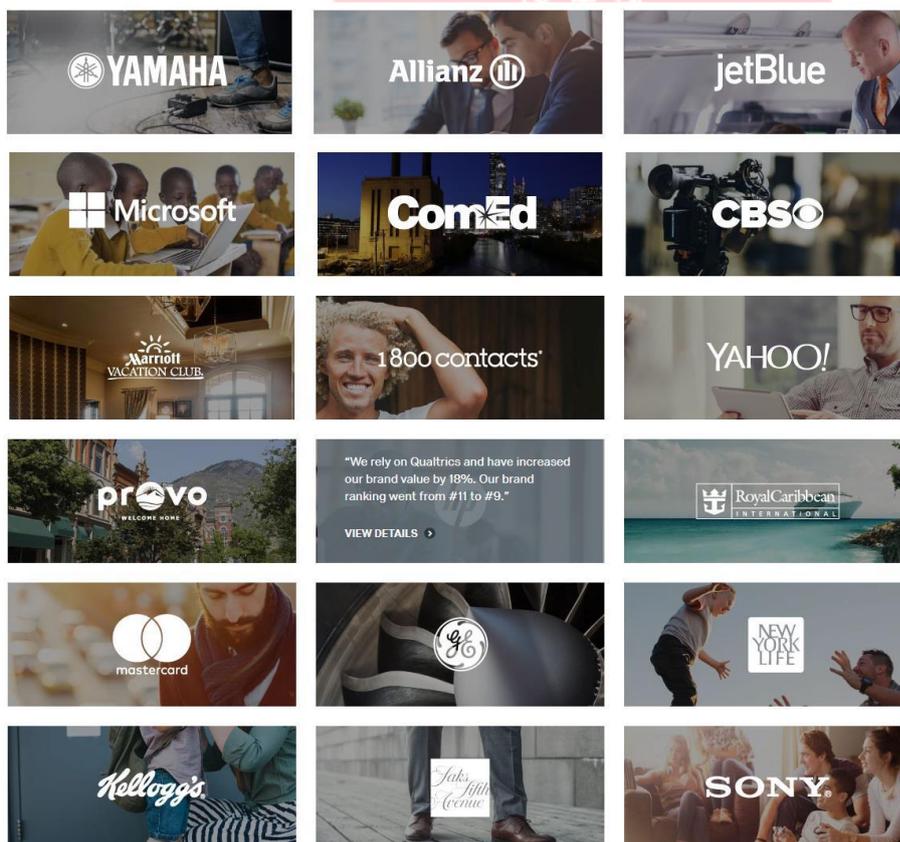
Las soluciones de Experience Management son usadas en empresas de todas las industrias incluyendo, por ejemplo, la industria financiera, salud, aeronáutica, producción, servicios profesionales, consumo, retail, tecnología, organizaciones sin fines de lucro, etc.

Es importante mencionar que cerca del 100% de las empresas Top 500 tienen o han usado una solución para la gestión de la experiencia.

Empresas como Coca-Cola, Under Armour, Pepsi, 3M, Paypal, P&G, HBO, Samsung, General Electric, Adidas, entre muchas otras, tienen una estrategia clara para la gestión de la experiencia de clientes, empleados, productos y marca, la cual ya está implementada y entrega buenos resultados.

En la Figura 2 se presentan los principales clientes de Qualtrics.

**Figura 2. Principales clientes de Qualtrics**



Fuente: Qualtrics.XM (2021e)  
Elaboración propia

### **1.8. La posición de SAP & Qualtrics en 2018**

En 2018 SAP estaba bien posicionado entre las empresas grandes y medianas como líder indiscutible en soluciones empresariales, principalmente en cuestiones relacionadas a Enterprise Resource Planning [ERP]. Sin embargo, a pesar de haber invertido grandes sumas de dinero en el desarrollo de soluciones de Experience Management, no conseguía posicionarse en el cuadrante de líderes de las compañías que hacen análisis de mercado, tales como Gartner, Forrester, IDC, etc.

El mercado veía las soluciones que SAP ofrecía como poco flexibles y muy completas, aunque con la ventaja de integración al ERP; sin embargo, este era un mercado en el que SAP estaba perdiendo participación, causando mucha preocupación entre los directores de la empresa que veían una tendencia muy fuerte del mercado a invertir en la gestión de la experiencia y tenían clara la importancia de tener la mejor solución como parte de su portafolio, no solo por los ingresos que pudiesen conseguir con esta línea de soluciones sino también y más importante, los cambios que pudiesen adaptar al resto del portafolio de productos.

Después de 16 años en el mercado, Qualtrics, la empresa fundada por los hermanos Smith, había logrado posicionarse como el pionero en la categoría de software para la gestión de la experiencia, habiendo ingresado al “Cuadrante Mágico de Gartner” que es la fuente de consulta de las principales empresas al evaluar soluciones de este tipo que implican grandes inversiones. El fundador y director ejecutivo, Ryan Smith aparecía cada vez más en medios especializados, participaba en entrevistas, conferencias y ferias y era catalogado como el líder en innovación en esta nueva tendencia del mercado.

La plataforma de Qualtrics permitía a las empresas recoger información y todo tipo de datos tanto de clientes, empleados, producto y marca, información esencial viendo el impacto que tiene en la experiencia brindada.

### **1.9. Evaluación de compra de Qualtrics por parte de SAP**

SAP consideraba la adquisición de Qualtrics como una oportunidad muy atractiva para crear valor para los accionistas a largo plazo. Considerando además ingresos futuros a 12 meses, el multiplicador del precio de compra era similar al de transacciones del mismo tipo en la industria de tecnología. Si a esto se le agrega el historial que tenía SAP de acelerar rápidamente el crecimiento de las empresas que compraba, la inversión de US\$ 8,000 millones se justificaba por sí misma (“SAP compra estadounidense Qualtrics por US\$ 8,000 millones y apunta a gestión de experiencia”, 2018, párr. 1).

SAP estaba buscando continuamente oportunidades de transformación e innovación, por lo cual esta compra hacía total sentido para los planes futuros de la empresa en la medida que creaba el espacio para que juntos, SAP y Qualtrics, puedan crear un nuevo paradigma en la industria; algo parecido a los cambios vistos en la industria de dispositivos inteligentes y redes sociales.

El 77% de las transacciones de todo el mundo pasaban por algún sistema SAP (“SAP compra estadounidense Qualtrics por US\$ 8,000 millones y apunta a gestión de experiencia”, 2018, párr. 4), por lo que poder combinar la información operativa de SAP [O-data] con la capacidad de Qualtrics de recopilar en tiempo real datos de experiencia [X-data], sobre clientes, empleados, productos y marcas, creaba la posibilidad de redefinir la propuesta de valor para los clientes de SAP mejorando los ingresos y rentabilidad a largo plazo.

Aprovechando además los 444,000 clientes y la fuerza de ventas de más de 100,330 empleados de SAP, la solución de Qualtrics podría escalar rápidamente en los más de 180 países en los que tiene presencia. La empresa alemana tenía un sólido historial de crecimiento acelerado sobre las empresas que adquiría, tales como Ariba, Concur, Fieldglass, hybris, y SuccessFactors. La combinación de los datos y la información de la experiencia de Qualtrics con los datos operativos de SAP permitirían a los clientes gestionar mejor las cadenas de suministro, las redes, los empleados y los procesos centrales de negocio.

### **1.9.1. Reposicionamiento de SAP dentro del sector de Experience Management**

Con el anuncio de la compra de Qualtrics, SAP se convertiría en el líder en innovación de una nueva categoría, Experience Management [XM], una categoría completamente nueva en la que Qualtrics había sido la empresa de mayor crecimiento.

La combinación de los datos de gestión de la experiencia de Qualtrics con los datos operativos de SAP mejorarían significativamente la propuesta de valor de SAP para los clientes y acelerarían su visión de la empresa inteligente, integrando data operativa con data de experiencia. Unirse a SAP proporcionaría a Qualtrics acceso a una sólida organización de ventas y recursos que le permitirían acelerar su capacidad para escalar globalmente.

SAP creía firmemente que la misión de Qualtrics era “ayudar a las organizaciones a ofrecer las experiencias que convertirían a sus clientes en fanáticos, a sus empleados en embajadores, a sus marcas en religiones y a sus productos en obsesiones” (SAP Noticias, 2018, párr. 6).

Finalmente, SAP y Qualtrics compartían la creencia de que “cada voz humana tiene valor, cada experiencia importa y que las empresas mejor gestionadas pueden hacer que el mundo funcione mejor” (SAP Noticias, 2018, párr. 5).

## **1.10. Cómo integrar SAP y Qualtrics: desarrollando el plan**

### **1.10.1. Sobre mantener la marca Qualtrics, vincularla o eliminarla**

Uno de los primeros asuntos en las agendas de discusión entre SAP y Qualtrics para llevar a cabo la integración de ambas compañías, era sobre si debían mantener el nombre Qualtrics o si, por el contrario, utilizar el paraguas de la marca SAP, claramente de mayor peso y relevancia, pero sin tanto prestigio en el ámbito del software especializado en *user experience*.

Por un lado, la marca SAP aseguraba solidez y solvencia de cara a las miradas de los analistas financieros que proyectaban una mejor valorización de las acciones de la compañía en la medida que se apalancasen en dicha marca; sin embargo, un grupo de especialistas en sistemas aseguraba que darle de baja al nombre Qualtrics tendría un impacto negativo en el prestigio ganado con tanto esfuerzo y dedicación en los últimos años de la compañía.

SAP consideraba que mantener una marca única generaría ahorros en posicionamiento y recordación (al tener que invertir en un solo nombre: SAP); sin embargo, era difícil dimensionar si estos ahorros iban a compensar el posible impacto en la pérdida de la marca Qualtrics.

Por otro lado, Qualtrics tenía una clara posición de líder de mercado en el nicho de XM, y era conocido por las principales empresas.

### **1.10.2. ¿Integración organizacional completa o como división separada?**

Otro aspecto relevante hacía referencia a la forma en que debía incorporarse la estructura organizativa de Qualtrics a SAP. Dentro de las alternativas se evaluaba una integración completa, la cual aseguraba eficiencias en algunas posiciones que serían redundantes entre SAP y Qualtrics, así como la incorporación en mejores prácticas corporativas y de gestión que SAP podría traspasar a Qualtrics de forma rápida y ordenada.

Sin embargo, mantener a Qualtrics como una división separada tenía ventajas importantes dado que se retendría todo el *know how* de la compañía, conocimiento sumamente relevante en una rama de desarrollo de software que, aunque había evolucionado mucho en los años recientes, no contaba con una gran cantidad de profesionales especialistas en este campo.

En SAP tenían claro que Qualtrics lucharía por mantenerse como una división separada y autónoma, manteniendo la mayor parte de su estructura administrativa y operacional; sin embargo, requerían valorar el sobrecosto de no aprovechar las sinergias organizativas y de gestión que se perdían al no tener una integración completa.

### **1.10.3. ¿Cómo integrar el software Qualtrics?**

Continuando con los aspectos a discutir en la integración, se pensaba en la forma óptima de integrar los algoritmos y software Qualtrics con SAP. En un primer momento se consideró incorporarlo dentro del software ERP SAP, lo cual sería ventajoso porque permitiría poner a disposición de los más de 440,000 clientes del gigante de software alemán el software de gestión de la experiencia con un potencial de crecimiento en venta importante para SAP; sin embargo, existen diferencias en el código de las aplicaciones “cloud” y “on premise” como el ERP que hacen que integrar el código en el ERP de SAP implique prácticamente escribir los tan especializados algoritmos desde cero y se debía considerar además que el ERP podía seguir la tendencia de mercado y ser migrado a la nube, con lo cual esto requeriría un nuevo desarrollo.

Todo esto limitaba el potencial de los algoritmos altamente especializados generados en los últimos años para el análisis en XM, por lo que los especialistas en sistemas recomendaban mantener Qualtrics como un software separado de SAP, lo que le permitiría mantener todas sus funcionalidades y prestaciones originales, así como trabajar en incrementarlas y especializarlas aún más.

Este último punto tenía un problema muy importante: ¿cómo llevar Qualtrics a un gran número de clientes si se maneja como un software completamente nuevo y separado de los sistemas ERP que SAP había distribuido a lo largo de los últimos años?

Una alternativa rápida y eficiente era integrar el software Qualtrics por medio de una interfaz de programación de aplicaciones (API por sus siglas en inglés para “Application Programming Interfaces”) que permita relacionar sistemas sin la necesidad de saber cómo están implementados o programados.

La recomendación de usar APIs para integrar Qualtrics al ERP de SAP permitiría integrar los programas a diferentes aplicaciones sin tocar el código, esto gracias a que cuenta con una interface o capa que interpreta el código de un programa y lo traduce al código usado por el segundo programa, con lo cual se consigue integrarlo a una cantidad importante de soluciones de software de manera rápida, eficiente y ordenada sin requerir escribir código nuevo, además de simplificar la gestión de las actualizaciones, parches, crecimiento, etc.

### **1.10.4. ¿Cómo mantener la operatividad del sistema a pesar de la fusión?**

Un último aspecto técnico que preocupaba a la dirección era sobre cómo mantener ambos sistemas operando de forma continua a pesar del proceso de integración. Se evaluaban alternativas como adquirir servidores externos donde se generasen copias de seguridad para mantener duplicidad en los datos y algoritmos base de Qualtrics; sin embargo, esto requeriría una inversión importante en SAP y unos tiempos de ejecución dilatados.

Por otro lado, se podría avanzar de forma directa, pero con el riesgo de poder vulnerar la información base de los algoritmos Qualtrics, riesgo que preocupaba mucho a los especialistas en sistemas SAP y Qualtrics.

#### **1.10.5. ¿Qué se plantea con los canales de ventas?**

Qualtrics utilizaba como único canal de distribución la venta directa a través de 450 empleados que atendían a más de 9,000 clientes.

Sin embargo, los directivos se planteaban si, como estrategia para ampliar su participación de mercado, debían explorar nuevos canales como la distribución a través de empresas especializadas en venta de software.

Esta propuesta tenía como principal riesgo afectar la calidad del servicio ofrecido de forma consistente por Qualtrics y que se había convertido en una de sus principales ventajas competitivas, así como el excepcional servicio postventa que les había valido importantes recomendaciones y artículos en publicaciones de revistas especializadas.

Por el contrario, mantener como único canal la venta directa aseguraba la calidad en el servicio de venta y postventa, pero limitaba las oportunidades de crecimiento y expansión acelerados, así como generar un incremento relevante en los costos de planillas de personal de ventas.

#### **1.10.6. ¿Qué se plantea hacer con la fuerza de ventas? ¿Juntarlas? ¿Mantenerlas separadas?**

La estrategia que SAP analizaba era integrar su fuerza de ventas junto con la de Qualtrics con el objetivo de ampliar la llegada al mercado y conseguir mayor participación.

Sin embargo, se tenía la disyuntiva sobre cómo realizar esta integración: ¿se deberían considerar las mismas distribuciones de mercado entre la fuerza de ventas Qualtrics (quienes tenían mayor experiencia en los softwares de *user experience*) y la fuerza de ventas SAP? Asimismo, ¿se deberían asignar los principales clientes y cuentas a los vendedores más experimentados provenientes de Qualtrics o la división de cuentas clave debía hacerse de forma equitativa entre los vendedores de SAP y los de Qualtrics?

Por otro lado, era importante desarrollar de forma rápida el conocimiento de los vendedores SAP en las soluciones y ventajas de los software y algoritmos especializados en *user experience* para así tener acceso a la cartera de más de 440,000 clientes y cuentas SAP.

Todos estos asuntos debían ser discutidos dentro del plan de integración de ambas compañías, partiendo de las decisiones técnicas sobre los sistemas y metodologías de fusión de algoritmos; continuando con los asuntos comerciales como la gestión de canales y fuerza de ventas y terminando

por el resto de los equipos de ambas compañías, con especial enfoque en los equipos ejecutivos y de alta dirección, quienes habían logrado posicionar a Qualtrics como la mejor solución del mercado.





## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Introducción

Este *teaching note* tiene como finalidad complementar y ser la guía de desarrollo del caso Experiencia del cliente – La adquisición de Qualtrics por parte de SAP, de forma que sea una herramienta importante para el desarrollo y estudio en clase. A lo largo del mismo se podrá encontrar un resumen del caso, los aspectos sobre los cuales los alumnos tendrán que tomar decisiones, así como discutir y plantear distintos puntos de análisis. A continuación, se plantearán alternativas de solución y planes de acción sugeridos, para finalmente culminar con la narración de los hechos que acontecieron en la realidad.

### 2.2. Resumen del caso

Las organizaciones prosperan o fracasan en función de las experiencias que brindan. “En un mundo de abundantes opciones, las experiencias diferencian marcas y productos y fomentan la lealtad de los clientes y empleados” (SAP Noticias, 2019, párr. 9). Las grandes experiencias impulsan la lealtad del cliente, las ventas adicionales y la expansión, el compromiso de los empleados, la calidad de la marca, la retención y las recomendaciones mejoradas y, en última instancia, un mayor valor para los accionistas. Por el contrario, las experiencias desfavorables conducen a una mayor rotación, menor productividad, menor competitividad y destrucción de valor. Con la llegada de los canales de comunicación digital, las experiencias favorables o desfavorables se pueden compartir instantáneamente y difundir viralmente, amplificando estos impactos en organizaciones de todo tipo y tamaño.

El domingo 11 de noviembre de 2018, SAP –empresa alemana líder mundial en desarrollo de software– confirmaba la compra de la estadounidense Qualtrics (cuya salida a bolsa estaba prevista para dentro de pocos días), por un monto de US\$ 8,000 millones en efectivo.

Bill McDermott –CEO de SAP– decía: “Buscamos continuamente oportunidades de transformación: el anuncio de hoy es exactamente eso. Juntos, SAP y Qualtrics representan un nuevo paradigma, similar a los cambios en la creación de mercados en sistemas operativos personales, dispositivos inteligentes y redes sociales” (SAP Noticias, 2018, párr. 4).

En 2018 SAP estaba bien posicionada entre las empresas grandes y medianas como líder indiscutible en soluciones empresariales, principalmente en cuestiones relacionadas a Enterprise Resource Planning [ERP]. Sin embargo, a pesar de haber invertido grandes sumas de dinero en el

desarrollo de soluciones de Experience Management, no conseguía posicionarse en el cuadrante de líderes de las compañías que hacen análisis de mercado, tales como Gartner, Forrester, IDC, etc.

En contraparte, Qualtrics había logrado posicionarse como el líder en la categoría de software para la gestión de la experiencia ingresando al “Cuadrante Mágico de Gartner”. El fundador y director ejecutivo, Ryan Smith aparecía cada vez más en medios especializados, participaba en entrevistas, conferencias y ferias y era catalogado como el líder en innovación en esta nueva tendencia del mercado.

Una vez confirmada la compra, el equipo directivo debía tomar decisiones importantes tales como si mantener la marca Qualtrics, vincularla o eliminarla; si lo mejor era integrar ambas organizaciones o mantener Qualtrics como una división separada de SAP; la forma en que desarrollarían los canales de venta y distribución de Qualtrics aprovechando al máximo la red de ventas SAP; cómo seguir incrementando y potenciando la fuerza de ventas y como posicionar de forma estratégica la marca Qualtrics apalancándola en la marca SAP. Asimismo, debían tomarse decisiones operacionales relacionadas con la forma de incluir el software Qualtrics dentro del software SAP, cómo mantener la operatividad del sistema a pesar de la fusión y por último y como asunto más importante, como realizar la fusión de los equipos humanos de ambas compañías, con foco en el equipo directivo y el equipo técnico-especialista.

### **2.3. Análisis del contexto: ¿La compra fue acertada?**

SAP había invertido mucho dinero y tiempo en múltiples esfuerzos por desarrollar una solución completa y robusta para la gestión de la experiencia; sin embargo, no había llegado a posicionarse en el cuadrante de los líderes por lo cual tenía las siguientes alternativas:

- a. Comprar Qualtrics – en este punto quizás lo más difícil sería estimar el precio justo a pagar.
- b. No comprar Qualtrics y seguir invirtiendo en desarrollo de un software propio.
- c. Comprar una marca de terceros que pudiese competir y ganar a Qualtrics.

Los aspectos para analizar por el lado financiero incluyen, para la alternativa (a), el precio a pagar por la adquisición de Qualtrics más el costo de integrar dicha empresa a SAP, costos que serían compensados por el aumento en ventas que esta compra generará.

En el caso de la alternativa (b), se debe analizar el impacto en las ventas de SAP por no tener una solución de gestión de la experiencia integrada y el costo en tiempo y recursos de seguir con la inversión que implica desarrollar un software que haga lo mismo que Qualtrics.

Finalmente, en el caso de la alternativa (c) igualmente habrá un costo por adecuar o complementar el software que se decida comprar, costo que podría ser incluso mayor que seguir con el desarrollo hecho por SAP hasta la fecha.

Un punto importante para considerar es el valor que genera la marca SAP al comprar empresas de menor tamaño en cuanto a ventas y cantidad de clientes: basados en experiencias de compras anteriores se había visto que el valor de las empresas podía duplicarse rápidamente.

En este caso, se debe considerar cuál es el costo anual por no tener una solución “*best in class*”. En el caso de comprar Qualtrics, SAP estará lista para rentabilizar la compra en un tiempo muy corto, mientras que en los casos (b) y (c), puede tomar varios años conseguir un producto tan bueno como Qualtrics (que ya es líder del mercado).

En este punto, se debe tomar en cuenta cómo impacta comercialmente la incorporación o no de la solución líder en gestión de la experiencia al portafolio de soluciones de SAP. Hemos visto lo importante que es la gestión de la experiencia en esta época de transformación digital e innovación siendo los principales puntos por evaluar los siguientes:

- ¿Complementa el portafolio de soluciones?
- ¿La compra generará mayor venta de otros productos?
- ¿El personal de desarrollo de Qualtrics puede trabajar en el desarrollo de otros productos de SAP para complementar el portafolio con estas nuevas soluciones que se están convirtiendo en tendencia de mercado?

Si bien el software Qualtrics es muy afín al portafolio de SAP, hay consideraciones importantes a tomar en cuenta con relación a la reputación de la empresa como, por ejemplo:

- Cuál es el valor que aporta a las soluciones de SAP.
- Cuál será la reacción del mercado al ver que SAP prefiere seguir con la política de compra de empresas en lugar de invertir en desarrollo con su propio personal.
- La percepción del mercado de que SAP no está preparado para desarrollar soluciones para este mercado tan cambiante e innovador.

Qualtrics estaba a pocos meses de salir a cotizar en la bolsa de Nueva York, lo cual causaría gran interés en los inversionistas y en las otras marcas de software que podrían igualmente estar interesadas en la compra buscando tener una ventaja sobre el resto del mercado. Esto generaría que el precio de la acción se dispare a números difíciles de estimar, pero en base a las evaluaciones de los

analistas de mercado el precio de la empresa rondaría los billones de dólares al haber sido reconocida como la mejor empresa en gestión de la experiencia y el reconocimiento de diversos medios del mercado a su fundador como líder en innovación.

Basados en lo anterior, consideramos que la decisión de comprar la empresa Qualtrics fue la más acertada dado el beneficio que se generaría al comprar una solución lista para comercializar y que se podría integrar fácilmente al portafolio de SAP, reduciendo el tiempo de salida al mercado y dando la posibilidad de ofrecer al portafolio de clientes SAP una herramienta para la toma de decisiones que beneficie directamente su negocio, lo cual tendría un impacto importante en un plazo corto. Además, este impacto sería sostenible en el tiempo.

Finalmente, la compra de Qualtrics generaría un incremento en las ventas de las soluciones de SAP y el precio a pagar por Qualtrics se esperaba que se duplique en pocos años.

Decidida la adquisición de Qualtrics, se debían tomar decisiones importantes relacionadas a aspectos directivos, comerciales y técnicos, decisiones que analizaremos en los siguientes capítulos.

#### **2.4. Entendiendo la situación actual: aspectos sobre los cuales se debe tomar decisiones**

En fomento de la discusión en clase y sugiriendo como herramientas de argumentación los conceptos desarrollados a lo largo de los cursos de dirección comercial y dirección general, se plantean al cierre del caso los siguientes asuntos:

- ¿Qué se debe hacer con la marca Qualtrics? ¿vincularla o eliminarla?
- ¿Qualtrics debe integrarse de forma completa a SAP o como una división separada?
- ¿Cómo se debe integrar el software Qualtrics con el software SAP?
- ¿Cómo mantener la operatividad del sistema Qualtrics a pesar de la fusión?
- ¿Qué se plantea hacer con los canales de ventas?
- ¿Qué se plantea hacer con la fuerza de ventas? ¿Juntarlas? ¿Mantenerlas separadas?

#### **2.5. Evaluación de alternativas y criterios de decisión**

##### **2.5.1. ¿Qué se debe hacer con la marca Qualtrics? ¿Vincularla o eliminarla?**

Las alternativas evaluadas respecto al nombre Qualtrics son las siguientes:

- a. Mantener la marca Qualtrics sin modificación alguna.
- b. Vincular la marca SAP a Qualtrics.

- SAP Qualtrics.
  - Qualtrics by SAP / Qualtrics powered by SAP.
- c. Eliminar la marca Qualtrics del mercado.

Para analizarlas, se deben considerar los siguientes criterios de decisión:

- a. Reconocimiento de marca en el mercado

La marca Qualtrics tenía una sólida presencia en el mercado de la gestión de la experiencia y había conseguido el reconocimiento como marca innovadora de las principales empresas de estudio de mercado como Gartner, IFC y Forrester; sin embargo, SAP tenía un reconocimiento de marca mucho más sólido, con presencia en más países, mayor volumen de facturación y una base de clientes más amplia.

- b. Análisis de precedentes

La estrategia de M&A de SAP aplicada con éxito en la compra de empresas como Ariba, Concur, Fieldglass, hybris, y SuccessFactors había consistido en mantener la marca de la empresa adquirida, potenciándola al incluir la marca SAP junto a la marca original, de forma que la nueva marca “tuviera el reconocimiento e identidad de ambas”.

- c. Criterio económico: eficiencias y sinergias en gastos

Mantener ambas marcas por separado generaría una inversión mucho más grande en el concepto de “posicionamiento de marca”, una línea de gastos bastante importante dentro de la estructura financiera de la compañía. Dado esto, era imprescindible tomar una decisión que permitiese capturar eficiencias en este campo.

Habiendo analizado estas 3 alternativas en función de los 3 criterios de decisión, concluimos que la mejor opción es vincular la marca SAP a Qualtrics [SAP-Qualtrics], de forma que se logre potenciar el posicionamiento de marca de ambas y a su vez generar sinergias y eficiencias al dirigir los esfuerzos comerciales en continuar posicionando una marca única en vez de 2 por separado. Adicionalmente, las experiencias previas habían demostrado que esta estrategia funcionaba con éxito.

### **2.5.2. ¿Qualtrics debe integrarse de forma completa a SAP o como una división separada?**

Con respecto a la forma de integrar el equipo Qualtrics con SAP, se plantean las siguientes alternativas:

- a. Integración completa de Qualtrics a la estructura organizativa SAP.

- b. Mantener a Qualtrics como una división separada y autónoma de SAP.

Para analizar ambas alternativas, se plantean los siguientes criterios de decisión:

- a. Posibilidad de generar sinergias de gestión y eficiencias en costos

Una integración completa implica una serie de beneficios al reducir estructura redundante tanto de personal, gestión y servicios como por ejemplo tesorería, contabilidad, sistemas, etc.

Integrar la empresa adquirida implica un cambio radical en la operación de esta, así como la adopción de las mejores prácticas corporativas y de gestión, pero quizás el aspecto más importante a tomar en cuenta es que este es un camino sin retorno.

En este sentido, es importante considerar que todo cambio produce desconcierto en el personal que ya está acostumbrado a una manera de trabajo que viene dando resultados importantes en los últimos años.

- b. Retención y aseguramiento del *know how* y saber distintivo

Mantener a Qualtrics como una división separada de SAP presenta una serie de ventajas importantes, entre las cuales destacan mantener la velocidad de crecimiento, desarrollo y *know how* de Qualtrics.

El conocimiento de los empleados especialistas es sumamente relevante cuando se plantean asuntos relacionados al desarrollo de software en la nube, espacio en el que no se cuenta con una gran cantidad de profesionales con este conocimiento específico.

Asimismo, el manejo del negocio y la estrategia de este en un nicho de mercado hace necesario contar con un equipo directivo que entienda este entorno para poder tomar las mejores decisiones a los retos y desafíos existentes.

Analizadas ambas alternativas, se plantea como plan de acción integrar las divisiones de soporte de Qualtrics a SAP y sólo mantener separado al equipo directivo y a las divisiones especialistas, asegurando la continuidad del crecimiento y desarrollo del software, así como una correcta dirección estratégica de la compañía, sin perder eficiencias y sinergias de la fusión.

### **2.5.3. ¿Cómo se debe integrar el software Qualtrics con el software SAP?**

Con el fin de aprovechar al máximo la fusión, los directivos analizaron las siguientes alternativas en este punto:

- a. Integrar el software Qualtrics dentro del código ERP de SAP.

- b. Integrar el software Qualtrics por medio de una interfaz de programación de aplicaciones (API por sus siglas en inglés para “Application Programming Interfaces”) que permita integrar y relacionar sistemas sin la necesidad de saber cómo están implementados o programados.

Para analizar ambas alternativas, se presentan los siguientes criterios de decisión:

- a. Posibilidad de expandir y distribuir Qualtrics hacia los clientes SAP con mayor velocidad

Lo ideal sería poder integrar el código de Qualtrics en el ERP de SAP con lo cual se pondría a disposición de los más de 440,000 clientes del gigante de software alemán, el software de gestión de la experiencia con un potencial de crecimiento en venta importante para SAP; sin embargo, existen diferencias en el código de las aplicaciones “cloud” y “on premise” como el ERP que hacen que integrar el código en el ERP de SAP implique prácticamente escribir los tan especializados algoritmos desde cero.

- b. Viabilidad de ambas alternativas

Los especialistas en sistemas de integración recomiendan siempre usar APIs, las cuales permiten integrar los programas a diferentes aplicaciones sin tocar el código, esto gracias a que cuenta con una *interface* o capa que interpreta el código de un programa y lo traduce al código usado por el segundo programa, con lo cual se consigue integrarlo a una cantidad importante de soluciones de software de manera rápida, eficiente y ordenada, sin requerir escribir código nuevo; además de simplificar la gestión de las actualizaciones, parches, crecimiento, etc.

Dado lo mencionado en el 2do. criterio de evaluación, sólo era posible integrar ambos softwares a través de APIs.

#### **2.5.4. ¿Cómo mantener la operatividad del sistema Qualtrics a pesar de la fusión?**

Qualtrics contaba con una infraestructura de software dimensionada para atender a sus 9,000 clientes, infraestructura capaz de soportar el crecimiento anual esperado. Asimismo, el personal de soporte y operación estaba dimensionado en base a los mismos parámetros que la infraestructura de software, por lo que las alternativas a evaluar son las siguientes:

- a. Mantener la plataforma de operación de Qualtrics dimensionada para los clientes actuales y el crecimiento orgánico esperado.
- b. Pasar la operatividad a una nueva infraestructura calculada en base a un crecimiento agresivo, esto debido al incremento en ventas producto de la integración con los clientes de SAP.

Para evaluar ambas alternativas, tenemos los siguientes criterios de decisión:

a. Criterios económicos

Si bien la inversión puede ser menor en el caso de la alternativa (a), el no tener un plan de crecimiento en infraestructura y personal de soporte desde el inicio, hará que esta inversión no sea eficiente y se pueda generar incluso pérdida de ventas por no tener capacidad operativa en el sistema. En el caso de la alternativa (b), si bien la inversión es mayor al principio, se asegura que el dimensionamiento de la plataforma se haga en base al crecimiento futuro esperado, por lo que se requerirá menos inversión en el tiempo, evitando pérdidas por un crecimiento desordenado.

b. Impacto en la satisfacción de los clientes

En caso se mantenga la plataforma operativa inicial de Qualtrics, se mantendría también la estructura de soporte, el proceso de atención y manejo de problemas, además del conocimiento de los empleados de la operatividad del sistema, asegurando así los mismos niveles de servicio a los clientes. En caso se pase la operatividad a una nueva infraestructura, se deberá capacitar nuevo personal, lo cual en un inicio impactará el nivel de servicio por contar con equipos menos capacitados y nuevos.

c. Capacitación de personal

La alternativa (a) no requiere que se capacite al personal al usar la operatividad existente; en el caso de la alternativa (b) este es un aspecto que se tiene que considerar y resolver lo antes posible.

d. Crecimiento futuro

La alternativa (a) contempla una operación con 9,000 clientes y un crecimiento limitado debido al alcance de la compañía, mientras que en el caso de la alternativa (b) el crecimiento que se podrá asumir (cantidad de nuevos clientes) es mucho mayor.

En base a estos criterios consideramos que la mejor alternativa es pasar la operatividad a una nueva infraestructura calculada en base al crecimiento esperado gracias a la incorporación de clientes de SAP. Esto permitirá mantener los niveles de servicio y satisfacción de los 9,000 clientes con los que ya contaba Qualtrics al momento de la compra y tener además un crecimiento ordenado que permita atender a toda la base instalada de clientes SAP.

Esto cobra especial importancia si consideramos que SAP necesitaría buenas referencias para seguir con el rápido crecimiento en el mercado XM, así como la adopción de muchos nuevos clientes en el tiempo más corto posible, lo cual permitiría bloquear el ingreso de nuevos competidores.

Un aspecto técnico que también debe considerarse es el crecimiento esperado al momento de integrar los sistemas SAP y Qualtrics, lo cual requerirá al menos la compra de más servidores, memoria, espacio en disco y en general un crecimiento en infraestructura digital relevante. Este punto sería cubierto por el servicio ofrecido por los “Hyperscalers” como Amazon, Google y Microsoft, con quienes SAP tiene acuerdos de distribución y servicio actualmente.

El personal de soporte de Qualtrics tendría que capacitar rápidamente al personal de SAP en los procedimientos y administración de los servicios comprados por los clientes de Qualtrics, así como a los que firmasen contratos en el futuro para la solución de problemas, soporte, *upgrades*, manejo de data, copias de seguridad de los datos de los clientes y procedimiento para la desinstalación de las aplicaciones y datos al final del contrato.

### **2.5.5. ¿Qué se plantea con los canales de venta?**

Alternativas a evaluar:

- a. Integrar la red de canales de SAP para la venta del software Qualtrics.
- b. No integrar la red de canales de SAP.
- c. Tercerizar la venta de Qualtrics a través de canales especializados en venta de software de gestión de la experiencia.

Para analizarlas, se deben considerar los siguientes criterios de decisión:

- a. Criterios económicos

Integrar Qualtrics a la red de canales de venta SAP necesitaría “sacrificar” una parte del margen para que estos estén dispuestos a invertir sus recursos, lo cual, en un principio, significaría una menor facturación para SAP. Por otro lado, esto ofrecería una llegada a todo el mercado, que generaría mayores ventas y rentabilidad.

No integrar los canales de venta SAP para la venta y distribución de Qualtrics hace imposible llegar de manera rápida y con buen nivel de soporte a todo el mercado. Tercerizar a través de canales especializados es una buena alternativa, pero se limita al número de estos canales que no son muchos en el mercado.

- b. Servicio al cliente

Tener una red de canales entrenada no solo en la venta del software Qualtrics sino, también en el soporte al sistema, hará que el nivel de atención, soporte y solución de problemas sea más efectivo; un cliente descontento tendría un efecto multiplicador negativo en todo el mercado.

c. Cobertura

La alternativa (a) permite llegar a todo el mercado a nivel mundial, mientras que con la alternativa (b) y la alternativa (c) sólo se cubriría un nicho muy específico.

d. Capacitación

Los canales de SAP ya tienen estructuras de capacitación formales y definidas, con lo cual esta se puede hacer de manera rápida y efectiva, con mecanismos de certificación que aseguren un buen nivel de servicio por parte de los canales.

e. Conocimiento

Integrar a los canales de SAP hace que el conocimiento pase a personas, generando interés por especializarse y que los mismos estén dispuestos a invertir en este proceso.

En base a esto, consideramos que la mejor alternativa es “integrar a la red de canales de SAP para la venta del software Qualtrics”. Una de las ventajas de la adquisición de Qualtrics por parte de SAP era llegar a través de sus socios de negocios o “*business partners*” a la base de clientes de SAP; esta red de socios de negocios son canales de venta especializados en la venta de software para diferentes soluciones de industria, que les permitirá llegar a un mercado mucho mayor al que venía atendiendo Qualtrics, que usaba como único canal de distribución la venta directa a través de 450 empleados atendiendo a 9,000 clientes.

Esto requerirá capacitar a los *business partners* en la venta del nuevo software Qualtrics, además de incluir estas ventas en el esquema de compensación, evaluación y premios; todo esto sin arriesgarse a afectar la calidad del servicio ofrecido de forma consistente por Qualtrics y que se había convertido en una de sus principales ventajas competitivas.

**2.5.6. ¿Qué se plantea hacer con la fuerza de ventas? ¿Juntarlas? ¿Mantenerlas separadas?**

Alternativas a evaluar:

- a. Capacitar a los vendedores de SAP en la venta de productos Qualtrics.
- b. Vender únicamente a través de la fuerza de ventas de Qualtrics (450 vendedores).
- c. Crear una nueva línea de negocios Qualtrics.

Para analizarlas, se deben considerar los siguientes criterios de decisión:

a. Aspectos económicos

Si bien, entrenar a toda la fuerza de ventas de SAP tiene un costo alto, el resultado en mayores ventas cubriría este costo inicial como se había visto con las adquisiciones anteriores, entre ellas: Ariba, Concur, etc. La alternativa (b) mantener a la fuerza de ventas de Qualtrics no generará mayor crecimiento en ventas, estos 450 vendedores no tendrían el ancho de banda para atender a los más de 400,000 clientes de SAP y difícilmente podrán generar un volumen de ventas importante. La alternativa (c) igualmente generará buenos resultados en ventas como ya se había visto en las compras anteriores, pero será necesario integrar esta línea de negocios con la fuerza de ventas de SAP.

b. Atractividad

La alternativa (a) genera mayor conocimiento en los vendedores al recibir capacitación en un producto nuevo e innovador, lo cual mejorará un aumento en la atractividad de trabajar en SAP. Mantener a la fuerza de ventas de Qualtrics atendiendo a todos los clientes, no genera ninguna mejora en la atractividad para los empleados de Qualtrics ni para los empleados de SAP; mientras que, crear una línea de negocios que se especialice en venta de Qualtrics en base a los empleados de Qualtrics, puede ser una buena opción si esta se integra a la fuerza de ventas de SAP.

c. Distribución de cuentas

En caso se decida capacitar a la fuerza de ventas de SAP, no se genera conflicto en cuanto a la distribución de cuentas; en caso se use a la fuerza de ventas de Qualtrics, se debe respetar el principio de equidad al hacer esta distribución, tomando en cuenta que la distribución de cuentas y territorios difiere entre ambas empresas.

d. Perfil de los vendedores

El perfil de los vendedores de una y otra empresa era totalmente diferente, en el caso de SAP se tiene vendedores generalistas, de industria y de producto o de líneas de negocio; mientras que en el caso de Qualtrics, los vendedores estaban más enfocados en soluciones de innovación y gestión de la experiencia, tenían algún conocimiento de la industria que atendían y eran vendedores más jóvenes que el promedio de vendedores de SAP.

En base a lo anterior, consideramos que en este caso la mejor alternativa es combinar las alternativas (a) y (c), capacitando a la fuerza de ventas de generalistas de SAP en la venta de Qualtrics. Este proceso se calculaba que tomaría entre seis y doce meses, pero finalmente se tendría una gran fuerza de venta llegando a todo el mercado con la propuesta de valor de Qualtrics, complementando además el portafolio ofrecido por los vendedores.

Crear una nueva línea de negocios Qualtrics con personal de venta de Qualtrics en su mayoría, complementado con personal de soporte de SAP, como por ejemplo, los Customer Engagement Executives [CEE] cuya función en las cuentas es asegurar la adopción de la solución y resolver problemas o consultas e inquietudes de los clientes respecto al uso de la misma, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los mismos y generar la renovación al final del contrato.

## 2.6. ¿Qué ocurrió?

Finalmente, SAP decidió mantener la marca Qualtrics, pero anteponiendo el nombre SAP, de forma que la "nueva" marca quedó como "SAP Qualtrics", teniendo así lo mejor de ambas: la solidez y respaldo que asegura tener la marca SAP y el renombre obtenido en el segmento XM por parte de Qualtrics.

Asimismo, Qualtrics se integró de forma completa a SAP (aunque manteniendo el equipo directivo y los especialistas de desarrollo y sistemas). De esta forma se lograron sinergias en equipos redundantes (equipos de soporte básicamente) pero se aseguró mantener protegido el *know how* de los equipos especialistas.

Con respecto a la integración de ambos softwares, se mantuvo Qualtrics en una estructura separada a nivel de código de los ERPs SAP y se integró mediante APIs, y aunque esto no permitía que se aproveche la inmensa gama de clientes SAP de ERPs, se podía continuar desarrollando y mejorando el algoritmo de XM sin ninguna restricción ligada a evitar "dañar" o afectar el código de los ERPs. Dada esta decisión, mantener la operatividad de ambos sistemas en la integración fue sencillo puesto que, no se integraron en una misma plataforma de código, sino manteniendo estructuras independientes.

Por otro lado, se tomó la decisión de mantener un único canal directo de venta (no comercializar Qualtrics a través de distribuidores); sin embargo, se realizaron capacitaciones intensivas al personal de ventas SAP para que el tamaño de la fuerza de ventas de SAP Qualtrics aproveche el gran tamaño y todo el potencial surgido de la fusión.

A finales de diciembre de 2020, SAP estaba en vías de lanzar una oferta pública inicial [OPI] para Qualtrics, con lo que buscaría entre US\$ 12,000 millones y US\$ 14,400 millones.

El anuncio se da en menos de dos años, después de que SAP adquiriera la empresa que fabrica software de gestión de experiencias. La presentación de la OPI indica que el rango de precio preliminar será de 20 a 24 dólares por acción.

Recordemos que Qualtrics ya había anunciado su salida a bolsa a finales de 2018, después de que SAP compró a la empresa por US\$ 8,000 millones.

La próxima emisión pública informó ingresos por US\$ 723 millones en el año fiscal 2020, que concluyó en septiembre, esto fue 36% superior respecto al mismo lapso de 2019.





## Conclusiones

La compra o fusión entre compañías es una herramienta válida y usada ampliamente a lo largo de la historia por empresas que persiguen objetivos estratégicos tales como atender nuevos mercados, mejorar su propuesta de valor, incorporar a su portafolio categorías de productos o servicios donde no participan o incluso incorporar capacidades que no poseen y que requieren desarrollar.

En esa misma línea, el caso Experiencia del cliente – La adquisición de Qualtrics por parte de SAP, nos muestra cómo una empresa como SAP, en su búsqueda por competir en un nuevo segmento donde no había logrado consolidarse de forma efectiva (segmento de desarrollo de software especializado en Experience Management), evalúa y concreta la compra de Qualtrics como estrategia para consolidarse en este nicho de mercado a través de la compra y fusión con el líder del segmento mismo.

El caso nos plantea no sólo la evaluación y ejecución de la compra en sí, sino que nos muestra cómo se realizó la evaluación del “*on boarding*” y todo el proceso de consolidación de ambas compañías en su camino por fusionarse de forma exitosa.

Un aprendizaje importante en esta misma línea consiste en considerar que no siempre las alternativas más “rápidas” o “con menores costos” tienen la mejor repercusión en la estrategia de fusión, en muchas ocasiones será mejor realizar inversiones importantes al principio pero que aseguren la escalabilidad y la consistencia de la fusión, de forma que se pueda aprovechar de manera efectiva las ventajas adquiridas con la misma.

Cuando se realiza la evaluación de M&A entre compañías, se suele caer en el error de centrar dicha evaluación en criterios meramente económicos y financieros, evaluando costos, eficiencias y potencial de incremento en ventas. Este caso amplía y muestra claramente que existen muchos más factores claves que deberán ser tomados en cuenta, sobre todo en cuanto a temas relacionados con la estrategia de fusión de los equipos (siendo de medular relevancia la decisión que se tome en referencia a los equipos directivos y a los equipos especialistas), temas de estrategia comercial (como gestionar de forma efectiva los canales y fuerza de ventas luego de una fusión) e inclusive aspectos técnicos (asegurar la escalabilidad y operatividad continua de los códigos de programación).

Otra conclusión importante es la referente a cómo 2 marcas que surgen y se posicionan de forma independiente en mercados completamente diferentes (en este caso, SAP y Qualtrics), pueden generar un impacto sumamente positivo cuando se unen consolidando una nueva marca única como el caso de SAP Qualtrics. Muchas veces al evaluar este tipo de casuísticas suele determinar qué marca

seguirá existiendo y cual no; sin embargo, este caso nos muestra cómo se puede mantener ambas, incrementando aún más su valor de mercado, esto gracias a las fortalezas que otorga el posicionamiento de cada una de ellas.

Un aspecto importante que se deriva del caso es la importancia de tener en cuenta cual será la reacción del mercado; SAP consideró como algo muy positivo poner a disposición de sus clientes una oferta más completa de soluciones además de ofrecerles una herramienta que les permita tener datos analizados de cada uno de sus clientes para la toma de decisiones y hacer cambios en sus negocios, consiguiendo de esta manera los mejores resultados.

Al momento de tomar la decisión de compra y definir el precio a pagar se debe considerar el aumento de valor de la empresa adquirida al ser comprada, en este punto se evalúa por un lado el aumento de valor por la expectativa del mercado y por otro lado el aumento de valor real que se puede estimar viendo la rentabilidad anual alcanzada.



## Listado de referencias bibliográficas

- Drucker, P. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices.*  
<https://www.academia.edu/7194379/Management-Tasks-Responsibilities-Peter-Drucker>
- Glint. (2021). *A Platform for People-Driven Organizations.* <https://www.glintinc.com/people-success-platform/>
- IT Central Station. (2021). *Compare Glint vs. Qualtrics Research Core vs. SurveyMonkey.*  
[https://www.itcentralstation.com/products/comparisons/glint\\_vs\\_qualtrics-research-core\\_vs\\_surveymonkey](https://www.itcentralstation.com/products/comparisons/glint_vs_qualtrics-research-core_vs_surveymonkey)
- Kopikare, M. (2019, 27 de junio). *3 ways AI will help you break through in the Experience Economy* [mensaje en un blog]. <https://www.qualtrics.com/blog/ai-experience-economy/>
- Medallia. (2020). *Sobre Medallia.* <https://www.medallia.com/esp/about-us/>
- Qualtrics. (s. f.). *How Experience Management will boost your business* [documento en pdf].
- Qualtrics. (2021, 10 de julio). En *Wikipedia.* <https://en.wikipedia.org/wiki/Qualtrics>
- Qualtrics.XM. (2021a). *¿Qué es la gestión de la experiencia de marca (BX)?*  
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/marca/>
- Qualtrics.XM. (2021b). *¿Qué es la gestión de la experiencia del empleado (EX)?*  
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/?rid=ip&prevsite=es&newsite=es-la&geo=PE&geomatch=es-la>
- Qualtrics.XM. (2021c). *¿Qué es la gestión de la experiencia del producto (PX)?*  
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/producto/?rid=ip&prevsite=es&newsite=es-la&geo=PE&geomatch=es-la>
- Qualtrics.XM. (2021d). *Cómo somos.* <https://www.qualtrics.com/es-la/sobre-nosotros/?rid=ip&prevsite=en&newsite=es-la&geo=PE&geomatch=es-la>
- Qualtrics.XM. (2021e). *Con la confianza de más de 13.000 de las marcas líderes a nivel mundial y 99 de las 100 mejores escuelas de negocios.*  
<https://www.qualtrics.com/customers/?rid=ip&prevsite=es-la&newsite=en&geo=PE&geomatch=en>
- Qualtrics.XM. (2021f). *Conozca los recursos y artículos sobre experiencia del cliente (CX).*  
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/>
- SAP. (2021). *From Inventing the Enterprise Software Sector to Helping the World Run Better.*  
<https://www.sap.com/documents/2020/02/70eee289-847d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>

- SAP compra estadounidense Qualtrics por US\$ 8,000 millones y apunta a gestión de experiencia. (2018, 13 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/sap-compra-estadounidense-qualtrics-us-8-000-millones-apunta-gestion-experiencia-249835-noticia/>
- SAP Noticias. (2018, 13 de noviembre). *SAP SE adquiere Qualtrics International Inc. y mira la gestión de la experiencia como el futuro de los negocios*. <https://news.sap.com/latinamerica/2018/11/sap-se-adquiere-qualtrics-international-inc-y-mira-la-gestion-de-la-experiencia-como-el-futuro-de-los-negocios/>
- SAP Noticias. (2019, 21 de marzo). *Las empresas argentinas se apoyan en la nube, el análisis de datos y la inteligencia artificial para apuntalar sus estrategias de transformación*. <https://news.sap.com/latinamerica/2019/03/las-empresas-argentinas-se-apoyan-en-la-nube-el-analisis-de-datos-y-la-inteligencia-artificial-para-apuntalar-sus-estrategias-de-transformacion/>
- Sherman, A. (2018, 11 de noviembre). SAP is acquiring survey software maker Qualtrics for \$8 billion. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2018/11/11/sap-is-buying-qualtrics-sources-say>
- SurveyMonkey. (2021). *Home*. <https://www.surveymonkey.com/>

