



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**MODELOS DE INNOVACIÓN
APLICADOS AL DESARROLLO DE UNA
NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA
EL SEGMENTO DE CLIENTES DE
EVENTOS CORPORATIVOS DE LA
STARTUP TECNOLÓGICA SPLIT SPACE**

PABLO ESTEBAN GÁLVEZ PALMA

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:
FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

Santiago de Chile, (Julio, 2020)

© 2020, Pablo Esteban Gálvez Palma



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MODELOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL DESARROLLO DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL SEGMENTO DE CLIENTES DE EVENTOS CORPORATIVOS DE LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLIT SPACE

PABLO ESTEBAN GÁLVEZ PALMA

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR SUPERVISOR: FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

PROFESOR INTEGRANTE: DAVID PREISS CONTRERAS

~~PROFESOR INVITADO:~~

EVALUADOR EXTERNO:

REPRESENTANTE DE POSTGRADO: ROCÍO ORTÍZ MORENO

Para completar las exigencias del grado de
Magister en Innovación

Santiago de Chile, (Julio, 2020)

Comentado [ED1]: No aplica, borrar

A mi Familia, especialmente a mis padres quienes me entregaron gran parte de las herramientas para la vida que tengo hoy y sin querer forjaron en mí el espíritu emprendedor.

A mi mujer quien con amor, paciencia y dedicación me apoyó y apoya en los proyectos que emprendo.

A mi hijo José Miguel a quien le quité horas de dedicación y juego. Eres la motivación que me hace querer ser mejor.

Finalmente a mis queridos hermanos y amigos, que siempre han estado presentes cuando los necesito.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las oportunidades que he tenido en mi vida, me siento afortunado de la vida que tengo, el poder estudiar este magíster fue un sueño cumplido.

A mi mujer Paula Vanhauwaert porque con su cariño incondicional, siempre encontró la manera facilitarme el curso de este magíster y fue quien más me instó a realizarlo y terminarlo.

A mi mamá, Luisa quien con su ejemplo de vida me enseñó emprendimiento de una manera práctica. Todo lo que somos es gracias a tu esfuerzo y el del papá. Me siento tan orgulloso de todo lo que han logrado, nunca necesitaron de estudios universitarios para ser exitosos.

A mis compañeros de tesis Walter Weber y Alejandro Gatica quienes con su arduo trabajo, creatividad y tesón fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A todos los profesores del magíster porque de una manera u otra lograron transmitir el conocimiento de manera didáctica y entretenida.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE DE TABLAS	vii-vi
INDICE DE FIGURAS	viii-vii
RESUMEN	ix-viii
ABSTRACT	xix
1. INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.1
1.1 Contexto general.....	¡Error! Marcador no definido.1
1.2 Definición del problema	2
1.2.1 Solución propuesta.....	3
2. ESTADO DEL ARTE.....	5
2.1 Soluciones Actuales.....	5
2.2 Competencia Actual.....	6
3. MERCADO	9
4. OBJETIVOS.....	5
4.1 Objetivo general grupal.....	10
4.2 Objetivos individuales	10
4.2.1 General.....	10
4.2.2 Específicos.....	10
5. HIPOTESIS DE TRABAJO.....	10
6. METODOLOGÍA	11
7. CICLOS DE TRABAJO	15

7.1	Primer ciclo: Marzo 2019	15
7.2	Segundo ciclo: Abril 2010	22
7.3	Tercer ciclo: Mayo-Junio 2020	29
8.	RESULTADOS GENERALES	40
9.	DISCUSIÓN.....	41
10.	CONCLUSIÓN	46
	BIBLIOGRAFIA	48
	A N E X O S	51
	Anexo 1 :Infografía lógica competitiva	51
	Anexo 2 :Lean Canvas Split Space	52
	Anexo 3 :Pauta entrevista del problema.....	53
	Anexo 4 :Ficha entrevista del problema.....	55
	Anexo 5 :Pauta entrevista de la solución	57
	Anexo 6 :Ficha entrevista de la solución	59
	Anexo 8 :Análisis experiencia usuario: Mapa de calor.....	60

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales competidores de Split Space	7
Tabla 2. Resultados generales de los experimentos.....	40

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Primera versión del producto mínimo viable	24
Figura 2. Diseño correo email marketing primer ciclo	28
Figura 3. Landing page experimento eventos online	33
Figura 4. Landing page propuesta híbrida.....	37

RESUMEN

En el siguiente trabajo se desarrollaron diversas estrategias para crear una nueva propuesta de valor para la startup Split Space. Esta propuesta consiste en facilitar la producción de eventos corporativos conectando lugares y servicios básicos asociados para su realización de manera simple, rápida y a menor costo. Se desarrolló investigación basada en evidencia para determinar el estado del arte, soluciones actuales y mercado relacionados con la industria de los eventos corporativos. La fase experimental consistió en probar esta propuesta siguiendo la metodología *Running Lean*. Se realizaron tres ciclos de experimentación consistentes en: Definición del problema, definición de la solución y pruebas del producto mínimo viable (P.M.V.). Los problemas asociados más comunes son: el conjunto de servicios necesarios para producir un evento corporativo, falta de cotización y reserva automática y pobre descripción de los servicios a arrendar de manera digital. Para la solución se desarrolló un P.M.V. que incorporó estas características. En la primera prueba pública del P.M.V. se obtuvo una buena tracción concretándose dos ventas. Dentro de este ciclo la pandemia por Covid-19 llegó a Chile afectando las industrias del mercado de reuniones. Para hacer frente a esta disrupción se adaptó la propuesta de valor en tres ocasiones: ofreciendo descuentos por reserva anticipada y fechas flexibles para la organización de eventos, ofreciendo realizar eventos online y una combinación de ambas. En todos los ciclos hubo interesados, sin embargo al decretarse la cuarentena total en Santiago, éstos disminuyeron, volviendo a aumentar cuando se incluyó la oferta de eventos online. Pudimos concluir que existe interés del mercado por nuestra propuesta (incluso en condiciones muy adversas), sin embargo debe terminarse de ajustarse el encaje del producto al mercado una vez que éste se normalice, para continuar con la prueba del modelo de negocio y así cerrar el ciclo de desarrollo de este producto.

Palabras Claves: Eventos corporativos, eventos online, disrupción covid.

ABSTRACT

In this work, several strategies were developed to create a new value proposition for the SplitSpace startup. This proposal consists of facilitating the production of corporate events by connecting locations and associated basic services for their realization in a simple, fast and at a lower cost way. Evidence-based research was developed to determine the state of the art, current solutions and market, related to the corporate events industry. The experimental phase consisted of testing this proposal following the Running Lean methodology. Three cycles of experimentation were carried out consisting of: Definition of the problem, definition of the solution and tests of the minimum viable product (M.V.P.). The most common associated problems are: the set of services needed to produce a corporate event, lack of automatic price and reservation and poor description of the services to be digitally leased. For the solution, a M.V.P. was developed that incorporated these characteristics. In the first public test of the P.M.V. good traction was obtained concreting two sales. Within this cycle, the Covid-19 pandemic reached Chile, affecting the meeting market industries. In order to face this disruption, the value proposal was adapted three times: offering discounts for early booking and flexible dates for organizing events, offering to hold events online and a combination of both. There was interest in all cycles, however when the total quarantine was decreed in Santiago, traction decreased, increasing again when the offer of online events was included. We were able to conclude that there is market interest in our proposal (even under very adverse conditions), however, the product-market fit must be finished when the market normalizes, to continue with the business model test and thus close the development cycle of this product.

Keywords: Corporate events, online events, covid disruption.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto general

Un evento corporativo se podría definir como un acto que reúne a todas las personas y profesionales que comparten intereses afines a una organización en particular (Facchin, 2018). Este tipo de evento son un negocio en franco desarrollo, sólo en el año 2017, se reportó la participación 1,5 billones de personas en eventos alrededor del mundo que generaron un gasto asociado a producción que supera los 10,7 trillones de dólares (Events Industry Council, 2018) además se ha confirmado que esta industria se duplica cada 10 años (International Congress and Convention Association, 2018).

Latinoamérica ocupa el cuarto lugar mundial dentro de esta industria y Chile ocupa el lugar número 37 a nivel mundial, siendo las ciudades más importantes para la realización de eventos Santiago y Viña del Mar. Este mercado en el 2016 logró más de US\$67.000.000 en ventas en Chile y ha crecido consistentemente desde entonces (*EyN: Mercado de Centros de Eventos y Convenciones Llega a US\$ 67 Millones*, n.d.)

Se pueden distinguir dos grandes ramas del negocio, una que viene del arriendo del espacio para llevar a cabo las actividades y la otra que compone a todos los prestadores de servicios relacionados. La cadena de valor en este último caso puede llegar a ser bastante extensa, dando cuenta de la magnitud de los beneficios que esta industria puede reportar (Ibáñez Hantke, 2010).

Actualmente quienes más se benefician de las ganancias producidas por éste mercado son las productoras de eventos, quienes son los oferentes principales y se dedican a la organización completa de éste tipo de eventos lo que implica la ubicación del lugar, las

Comentado [PG2]: En esta etapa se profundiza el marco teórico en relación al entendimiento del problema tal como se me pidió en el feedback.

comidas que esto pueda requerir y todos los servicios agregados, normalmente cobran una tarifa por el servicio completo que puede desagregarse a medida que se eliminan servicios(*Produccion de Eventos - SERNAC: Información de Mercados y Productos*, n.d.).

1.2 Definición del problema

Existen diversas problemáticas que se generan al realizar un evento corporativo, para poder entender mejor estos problemas se realizó una revisión bibliográfica además de entrevistas exploratorias para definir las características de un evento corporativo, además de los elementos y fases necesarios para su producción.

Todo evento para ser considerado como tal, debe cumplir con una serie de características básicas(Rodríguez Zulaica, 2018):

- a. Son *únicos* en cuanto fechas, locación. Temáticas, asistentes.
- b. Son *percederos*, están sujetos a una variable de tiempo que hace que caduquen.
- c. El entorno es fundamental para que el evento tenga éxito.
- d. Conllevan un *trabajo intensivo* y requieren mucho personal. Los eventos se planifican con semanas, meses e incluso años de anticipación.
- e. Se ajustan a un calendario detallado al máximo. Lo cual es básico para que todos los actores que están involucrados en la puesta en escena del evento lleguen a tiempo con sus tareas.
- f. Son interdependientes. Para que un evento corporativo salga bien, muchos departamentos de la empresa que lo ponen en marcha deben interactuar (marketing, comercial, financiero, dirección, etc.)

En la organización de un evento corporativo intervienen distintos actores con perfiles diferentes (Rodríguez Zulaica, 2018). En primer lugar está la figura del promotor del evento, que es quien lo encarga (una empresa u organización). Además está el productor del evento, quien se encarga de diseñar, planificar, gestionar y evaluar el evento en sí. Por último están los distintos proveedores de servicios necesarios para realizar un evento.

Promoción del evento corporativo

Todo evento corporativo nace cuando una empresa, organización o institución decide realizar una actividad que congregue a una serie de participantes con un fin específico. Dicha empresa u organización es el promotor del evento (Rodríguez Zulaica, 2018).

Producción del evento corporativo

La producción de eventos corporativos podría definirse como “el conjunto de acciones programadas, destinadas a la concreción de uno o mas objetivos (económicos, sociales, de imagen, marketing, etc) que se materializan en distintos tipos de actividades según necesidades y fines específicos de la empresa o institución”(Rodríguez Gómez, 2014).

La primera fase de la planificación de un evento es la definición de los objetivos generales del evento, luego definir objetivos a largo, mediano y corto plazo (Jijena Sánchez, 2013). Ya establecido los objetivos, los tiempos para alcanzarlos, los propósitos del cliente, el mensaje y cómo llegar al público o participantes determinados, se debe considerar el presupuesto, que una vez definido, permite tomar decisiones en relación a los servicios que se pueden contratar para lograr los objetivos(Jijena Sánchez, 2013).

Las Personas u organizaciones que se dedican a ejecutar las acciones anteriormente mencionadas, pueden ser de distintas áreas y generalmente corresponden a (Rodríguez Zulaica, 2018):

- a. **Productores de eventos (agencia productora de eventos):** Son agencias especializadas en la organización de eventos (especialmente de marketing). Su fuerte suele ser la creatividad, que se plasma en eventos originales, llamativos y con un fuerte impacto visual para los asistentes. Es el tipo más común de organizador.
 - b. **Agentes de viajes:** Pertenecen a agencias de viajes que se dedican a organizar eventos corporativos sencillos (reuniones), congresos y viajes de incentivo.
 - c. **Organizadores profesionales de congresos (OPC):** Son agencias especializadas en la organización de congresos, tipos de eventos con particularidades muy concretas que se deben trabajar con minuciosidad.
 - d. **Publicistas, departamentos de marketing y recursos humanos internos de la empresa:** en algunas empresas pequeñas y medianas es la misma empresa (promotora) la que encarga a estas áreas la producción del evento.
- *Convention bureaus:* Si bien éstas organizaciones no producen eventos, su papel es fundamental porque los patrocinan. *Los convention bureaus* son imprescindibles para la captación de grandes eventos y convenciones.

Proveedores de servicios

Tal como se mencionó previamente, en el mercado de la producción de eventos corporativos se pueden distinguir dos grandes ramas: una dedicada al arriendo de la función y la otra consistente en el servicio que presta el organizador al cliente (Rodríguez Zulaica, 2018).

del proyecto. El espacio o lugar, el área gastronómica, el tiempo de preparación, envío de invitaciones, la ambientación o decoración, el manejo y/o contratación del personal de servicios (propios o eventuales), las formas de transporte, estacionamiento y acceso de los participantes, los elementos de sonido o iluminación, los recursos y efectos especiales, la programación con el desarrollo de tiempos, los momentos culminantes, brindis, oradores o conductores de la reunión, los controles de acceso y distribución de participantes, la adecuada climatización y los guardarropas, serán aspectos comunes tanto a una fiesta familiar como a un evento corporativo (Jijena Sánchez, 2013).

Fases en la creación de un evento corporativo

Todo proyecto de evento corporativo consta de tres fases: diseño y planificación, organización y gestión (Rodríguez Zulaica, 2018).

- a. **Diseño y planificación:** en esta fase se escucha la idea del cliente para el evento: el mensaje que quiere transmitir, el público que asistirá, el presupuesto que destina a esta acción.
- b. **Organización:** es la fase más larga parte desde la firma del contrato hasta el día del evento en sí, debe haber comunicación directa con los responsables financieros de la empresa organizadora, para poder realizar el pago a los proveedores. Con cada proveedor se debe negociar en detalle el servicio requerido, las fechas en las que se debe tener listo, el método y forma de pago, y la manera en la que se debe supervisar este servicio. Con cada proveedor se firma un contrato o bien, si son proveedores con los que se trabaja habitualmente, se aprueban sus presupuestos por escrito añadiendo la firma.

- c. Gestión: En esta fase, el organizador profesional deberá coordinar a todas las personas y todos los servicios que intervienen.

Es debido a estas múltiples fases y gran cantidad de detalles que la generación de este tipo de eventos comprende gran uso de recursos físicos, humanos y monetarios.

Producción de eventos corporativos en Chile

Para definir la problemática en nuestro país se realizó una investigación exploratoria que constó de entrevistas abiertas con 7 encargados de marketing y relaciones públicas dedicados al rubro eventos corporativos y 3 productoras de eventos. Con el resultado de esas entrevistas se definió la lógica competitiva y la cadena de eventos necesarios para realizar un evento corporativo en nuestro país (Anexo 1). Se logró concluir que lo más común es que exista una persona designada para la organización de los eventos corporativos, dentro de las empresas éstos encargados corresponden a personal del área de recursos humanos, quienes reportan que sólo la reserva del lugar para realizar un evento corporativo toma al menos 4 horas. Sumado a lo anterior, deben considerar otros servicios básicos necesarios para realizar este tipo de eventos (equipo técnico y alimentación). La cantidad de tiempo requerida es tal que muchos de los organizadores de eventos recurren a productoras de eventos que ofrecen el servicio completo, esto sin embargo trae consigo un aumento significativo en el presupuesto necesario para realizar tales eventos.

Las hipótesis que explicarían las problemáticas presentes en la realización de este tipo de evento son las siguientes:

Comentado [PG3]: Caracterización del problema solicitada

1. La falta de digitalización en el mercado de eventos corporativos implica que todos los servicios necesarios para realizarlos deben ser cotizados y reservados de forma manual.
2. Los organizadores en busca de mejorar su eficiencia y eficacia recurren a productoras de eventos que venden el “conjunto de servicios”.
3. Cuando se quiere economizar el tiempo requerido en la producción del evento corporativo se debe incurrir en mayores gastos delegando la organización en productoras de eventos.

Pese a que existe una amplia oferta de servicios que responden a la demanda requerida (espacios, *catering*, etc.), los “dolores” asociados a la realización de estos eventos continúan presentes.

1.2.1 Solución Propuesta

El Mercado de los eventos corporativos puede ilustrarse como un mercado de dos lados, donde existe un *organizador*: persona o empresa que necesitan arrendar un espacio para realizar eventos simples (arriendo de espacio + comida) y un *anfitrión*: empresa o persona que tiene un espacio vacío en ciertos horarios y quiere rentabilizar esos tiempos.

Split Space

Split Space es una *startup* tecnológica, dedicada a la rentabilización de espacios subutilizados, su propuesta de valor se enfoca en la rentabilización de espacios para reuniones, posee un modelo de negocio tipo *Two sided marketplace* (plataforma bilateral en español). El modelo de negocios actual está enfocado en el segmento emprendedor que realiza reuniones, capacitaciones y charlas. Los socios estratégicos “anfitriones” son empresas y personas que tienen espacios subutilizados como restaurantes, cafeterías,

Comentado [ED4]: Ojo con la ortografía, acentuación y otros temas de forma.

Comentado [PG5R4]: Disculpen la revisé con el autocorrector y leyendo y aún así se me pasaron muchas cosas

cowork, casonas, institutos, galerías, entre otros y los publican para el arriendo. Los ingresos se basan en una comisión a los “Anfitriones” que equivale al 15% del negocio que se concreta por la plataforma. Los canales actuales son: redes sociales (*Facebook*® e *Instagram*®), *emailing* y *Google Ads*®. La relación con el cliente es a través de una ejecutiva que toma la solicitud del cliente y realiza una cotización. Si el cliente está interesado puede realizar una visita al lugar o arrendar inmediatamente, donde realiza una transferencia electrónica. Las actividades claves son captar nuevos espacios, tener un flujo constante de potenciales clientes a la plataforma y mantener los servicios y experiencia en línea. La estructura de costos de la empresa son marketing, el equipo de desarrollo, comercial y contabilidad. El recurso clave es la plataforma web.

La Startup ha sido apoyada por los programas de TSF-9 y SEED-23 de StartUp Chile.

Split Space quiso agregar a su oferta una nueva propuesta de valor incorporando, eventos y/o reuniones realizados por empresas (cambiando de segmento) que necesiten arrendar un espacio y la producción necesaria se limite a agregar alimentación (*coffee break*, almuerzo o cena) y equipamiento básico. Esto debido a que agregar otro tipo de producciones implican generar nuevos acuerdos comerciales y capacidades para poder soportar esta demanda. En relación a lo anterior podemos decir entonces que *Split Space* debería realizar las siguientes tareas (*Job to be Done*):

1. *Split Space* disminuirá el tiempo requerido para planificar y realizar un evento corporativo

3-2. *Split Space* permitirá planificar y presupuestar un evento corporativo en un solo paso.

Comentado [ED6]: Son más bien hipótesis de los jobs

Comentado [PG7R6]: lo puse en condicional

4.3. Split Space permitirá disminuir el costo de transacción al eliminar intermediarios (productora de eventos).

La En definitiva, la nueva propuesta de valor de *Split Space* permitirá facilitar la producción de eventos corporativos conectando lugares y servicios básicos asociados para su realización de manera simple, rápida y a menor costo. Para abordar todos los aspectos involucrados en el desarrollo de esta propuesta se dividió el trabajo investigativo en tres partes:

1. Desarrollo de la propuesta de valor para el segmento clientes: Pablo Gálvez.
2. Desarrollo de la propuesta de valor para el segmento anfitriones: Walter Weber.
3. Desarrollo del plan de Marketing: Alejandro Gatica.

Comentado [ED8]: Recordar la definición de los JTBD, verbo+ objeto +contextual clarifier. El primer punto que mencionas de "disminuir el tiempo requerido para planificar [...] es más bien un ODI. Revisar Jobs Theory.

Comentado [PG9R8]: Perfecto, lo borré.

Comentado [ED10]: Desarrollo de la propuesta de valor de [...]

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 Soluciones Actuales

Los procedimientos que siguen actualmente los organizadores de eventos corporativos en nuestro país son fundamentalmente dos:

1. Generación del evento de manera análoga: que implica la búsqueda, cotización y reserva de los espacios y servicios necesarios para el evento de manera manual y uno a uno ([Información obtenida en la entrevista del problema explicada en etapa de experimentación](#)). En esta etapa se debe contratar los recursos materiales y por otro lado los recursos humanos. Es muy importante hacer una buena negociación con los distintos proveedores para lograr las condiciones más ventajosas para la empresa. Además, es de vital importancia gestionar adecuadamente esos proveedores y sus servicios para garantizar el éxito del evento, [es la etapa más compleja de la organización y su ejecución puede tomar semanas y hasta meses dependiendo del evento](#) (Rodríguez Zulaica, 2018).
2. Contratación de productoras de eventos que se encargan de organizar a diferentes niveles (organización completa / parcial) los tipos de eventos corporativos (Ibáñez Hantke, 2010). Debido a la gran cantidad de tiempo y servicios necesarios para realizar un evento corporativo, sumado al costo de las productoras, el precio promedio de este tipo de evento puede llegar a los USD\$300 – 400 por persona (*Eventos Corporativos: ¿cuánto Cuestan y Quién Decide En La Empresa?*, n.d.).

Comentado [PG11]: Acá agregué la cita que lo había omitido.

La problemática inmersa en la organización de los eventos corporativos que implica la agregación de múltiples servicios es actualmente resuelta -parcialmente- por las productoras de eventos, que tal como se mencionó previamente ofrecen organizar parcial o totalmente un evento corporativo a cambio de una tarifa por este servicio. Tarifa que suele aumentar considerablemente el valor de este tipo de evento y que muchas empresas grandes están dispuestas a pagar, sin embargo existe una multitud de otras empresas medianas y pequeñas que deben regirse por presupuestos definidos, teniendo que organizar éstos eventos de manera análoga cotizando uno a uno los servicios requeridos (Gatica, 2020).

El primer paso para organizar el evento corporativo es el alquiler del espacio para realizar tal evento, estos espacios pueden ser: salones para congresos y convenciones, predios feriales, grandes espacios al aire libre, hoteles, galerías de arte, librerías, museos, sitios históricos, salones, centros comerciales, centros culturales, embarcaciones, aviones, clubes nocturnos, teatros, estadios, calles o plazas públicas, centros vacacionales, playas, puertos, centros de esquí. Deben además cumplir con una serie de requisitos que dependen del tipo de evento y los requerimientos del promotor, tales como: cerramientos periféricos, cubiertas y techados (inflables, carpas, toldos rígidos), accesos acondicionados para el mal tiempo, posibilidad de controles y vigilancia, iluminación de la fachada exterior y los alrededores, facilidades para carga y descarga, instalación de sistemas de comunicación (telefonía, fax, computación, TV, etc.), facilidades para medios de transporte público, estacionamiento, etc (Jijena Sánchez, 2013). Es en éste primer problema donde *Split Space* puede ayudar a realizar el trabajo necesario para poder generar este tipo de reuniones.

Comentado [PG12]: Acá agregué cita a mi compañero que hizo el Journey.

El acceso a la tecnología ha empoderado a los clientes. Es posible realizar cotizaciones online y efectuar comparaciones de manera relativamente sencilla actualmente. Sin embargo, la oferta está disgregada y es difícil encontrar la totalidad de la información para poder comparar fácilmente, haciendo que el poder de negociación de los clientes sea medio-bajo.

Actualmente, sin embargo, no hay plataformas o sitios web que sean *two side markets* dedicados a la producción de eventos a corto plazo en Chile. No obstante, sí existen sitios web como salonesyeventos.cl® para encontrar salones de hoteles o centros de eventos.

Además, encontramos matrimonios.cl® y zankyou® para ver lugares de bodas. Es importante recalcar que hoy quienes principalmente se dedican a la organización de estos eventos, son productoras que realizan el montaje completo o la mayor parte de las tareas que implica realizar este tipo de actividad.

2.2 COMPETENCIA ACTUAL

Se analizó las empresas nacionales e internacionales que presentan una propuesta de valor similar a *Split Space*, sin embargo, ninguna de ellas logra realizar una oferta de servicios con la complejidad y automatización con que *Split Space* atiende a este mercado. En la Tabla I-1 se analizan los principales competidores actuales.

Tabla I-1. Principales competidores de *Split Space*.

Oferente	Publicación	Fee Transacción	Precio Dinámico	Foco	Tipos de Espacios	Seguro contra daños	Adicionales
Swaper	4UF +IVA.	6% embebido y 10% directo	No	Reuniones, Espacios de	Hoteles y salones de eventos.	No	Alimentación?

Comentado [ED13]: Esta sección sobre la problemática y el journey del cliente es interesante y sumamente importante. De todas maneras se recomienda reforzarla con data ya sea, proveniente de fuentes externas o haciendo alusión a tu propia investigación para entender en dónde se sustentan tus hipótesis y profundizar un poco más en ellas.

Comentado [PG14R13]: Se incorporó en definición del problema y acá.

		en la página al anfitrión		trabajo, eventos			
Salones&eventos	\$28.990+IVA	Sólo se puede cotizar	No	Todo tipo de eventos	Hoteles y salones de eventos	No	Permite solicitar alimentación
Matrimonios.cl	Gratis pero existen planes	Sólo se puede cotizar	No	Matrimonios	Hoteles, Restaurantes, Casonas, Parcelas, Centros de eventos	No	No, Cotización general
Peerspace	Gratis	15% al anfitrión, % de la transacción al arrendador, cosoto por limpieza	No	Reuniones, Eventos, Redes de trabajo, Fiestas, Ferias laborales, Matrimonios, Cenas, Salones, etc.	Cafeterías, restaurantes, bares, departamento, estudio de fotos, casa, oficinas, mansiones, garage	Si	No
Splacer	Gratis	17% al anfitrión	No	Conferencias, reuniones, cumpleaños, cocteles, fiestas, matrimonios, baby shower, etc.	Cafeterías, restaurantes, bares, departamento, estudio de fotos, casa, oficinas, mansiones, garage	Si	No
Wimet	Gratis	15% al anfitrión 5% por la transacción al arrendador	No	Desayuno Corporativo, Fiestas Corporativas, Reuniones, Cocteles, Talleres.	Cafeterías, restaurantes, bares, departamento, galerías, cowork, casas.	No	Alimentación y algunos equipos

SWAPER®

Propuesta de Valor: permitir que los centros de eventos y hoteles tengan un nuevo canal de ventas que les permita aumentar su ocupación e ingresos, en tanto que los usuarios puedan encontrar rápidamente el lugar en el que pueden desarrollar su evento.

Modelo de Negocio: B2B cobros 6% embebido y 10% al anfitrión directo por la página al realizar la transacción (arriendo).

Diferencias: no tienen precios dinámicos, tienen menos tipos de espacios disponibles, es la más parecida.

SALONES Y EVENTOS®

Propuesta de Valor: facilitar la búsqueda de espacios para la realización de todo tipo de eventos.

Modelo de Negocio: Publicitario, cobro por avisaje a los anfitriones (oferentes de espacios).

Diferencias: Sólo se puede cotizar.

MATRIMONIOS.CL®

Propuesta de Valor: facilitar la búsqueda de espacios y servicios asociados para la realización de matrimonios.

Modelo de Negocio: Publicitario, cobro por avisaje y entradas a la página.

Diferencias: Sólo se puede cotizar.

PEERSPACE®

Propuesta de Valor: Visibilizar y facilitar el arriendo de espacios para todo tipo de eventos.

Modelo de Negocio: 15% de comisión por transacción de arriendo al anfitrión.

Diferencias: Sólo permite arrendar espacios, no presente en Chile.

SPLACER®

Propuesta de Valor: rentabilizar espacios con poco uso, a través de su arriendo cuando se encuentran vacantes.

Modelo de Negocio: 15% de comisión por transacción al anfitrión.

Diferencias: sólo considera espacios, sin otros servicios agregados, no presente en Chile..

WIMET®

Propuesta de Valor: conectar dueños de espacios únicos con personas y empresas que organizan reuniones, eventos y producciones tanto sociales como corporativas.

Modelo de Negocio: 15% de comisión al anfitrión y 5% al cliente por transacción realizada.

Diferencias: Presencia sólo en Argentina

3. MERCADO

El mercado total o direccionable (“TAM” ~~ó total~~ total addressable market) corresponde a 3 billones de dólares tomando en cuenta el mercado global, el mercado que podemos servir (“SAM” ó serviceable available market) corresponde a 600 millones de dólares tomando en cuenta el mercado LATAM. El mercado que podemos conseguir (“SOM” ó serviceable obtainable market) corresponde a 13,4 millones de dólares en base a tener una participación de mercado del 15% [en nuestro país](#) (Fuente consultada: 100 event statistics, 2020 edition). [En relación al desarrollo del “SOM” actualmente Split Space desarrolla sus operaciones en Santiago de Chile, y por lo tanto,](#)

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL GRUPAL:

Desarrollar una nueva propuesta de valor para atender el mercado de los eventos corporativos dentro de la startup tecnológica Split Space

4.2 OBJETIVOS INDIVIDUALES:

4.2.1 GENERAL:

Desarrollar una nueva propuesta de valor para el segmento empresas que requieren lugares y producción básica para eventos dentro de la Startup tecnológica SplitSpace.

Comentado [ED16]: bien

4.2.2 ESPECÍFICOS:

- a. Determinar los problemas asociados a la producción de eventos corporativos.
- b. Determinar las posibles soluciones a los problemas de la producción de eventos corporativos.
- ~~b~~-c. Desarrollar y validar un producto mínimo viable (P.M.V.) de la nueva propuesta de valor.
- ~~e~~-d. Diseñar un modelo de negocio sostenible, replicable y escalable en relación a arriendo de espacios para eventos de empresas.

Comentado [ED17]: En los objetivos específicos falta el elemento de experimentación. En este caso, por ejemplo, desarrollar y validar MVP de la propuesta de valor

5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La nueva propuesta de valor de Split Space generará tracción entre los usuarios al facilitar la producción de eventos corporativos conectando lugares y servicios básicos asociados para su realización de manera simple, rápida y a menor costo.

6. METODOLOGÍA

Para dar sustento teórico a la presente tesis se realizó investigación basada en la evidencia y al realizar la fase experimental se tuvo como referencia el sistema “Running Lean” Propuesto por Ash Maurya (Maurya, 2014).

“RUNNING LEAN”

Ash Maurya plantea una serie de estrategias para el desarrollo de productos o servicios basadas principalmente en los métodos:

- a. *Lean startup*: desarrollado por Eric Ries (Ries, 2012), que propone la utilización de metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos productos o servicios, con el fin de evitar malgastar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. Propone como paso previo a la creación de una empresa, partir como una *Startup*, realizando experimentos, que permitan a los emprendedores buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa. El principal beneficio a conseguir con esta metodología es el aprendizaje validado. Éste aprendizaje empírico parte de hipótesis que se validan a través de un producto con las características mínimas (producto mínimo viable o PMV) para facilitar la obtención de los datos necesarios que permitan descubrir un modelo de negocio viable, minimizando los riesgos implícitos que conlleva iniciar un emprendimiento. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).
- b. *Customer Development*: Propuesto por Steve Blank en su libro “*The Four steps to epiphany*” (Blank, 2013) que describe el proceso paralelo de

Comentado [ED18]: No es necesario poner comillas a los títulos

construcción de un ciclo continuo de retroalimentación o *feedback* con los clientes y el ciclo de desarrollo de un producto.

- c. *Bootstrapping*: que corresponde a una colección de técnicas usadas para minimizar la cantidad de deuda o financiamiento a través de bancos o inversores. Más estrictamente el *bootstrapping* podría definirse como financiación mediante ingresos procedentes de los clientes.

Running Lean además considera tres pasos fundamentales que se consideraron en nuestra investigación:

1. Documentación del plan

A través de la realización de un esquema de modelo de negocios denominado *Lean Canvas*.

2. Identificación de las partes más riesgosas del plan

En esta etapa se busca disminuir los riesgos asociados a la creación de *startups*, estos riesgos son diferentes, dependiendo de la etapa dónde se encuentre mi *startup*:

Etapa 1. Ajuste Problema/Solución, en esta etapa se determina si existe un problema que vale la pena resolver y se intentan responder preguntas en relación a ello realizando entrevistas en profundidad con el cliente (*Problem interview*). Tras el estudio y las entrevistas, se determina el conjunto mínimo de funciones y características necesarias para abordar un conjunto determinado de problemas, lo que se conoce como producto mínimo viable (PMV).

Etapa 2. Ajuste Problema/Mercado, en esta etapa se determina la eficacia de nuestra solución, ¿Lo hecho (producto/servicio) es algo que la gente quiere? A través de la experimentación con el PMV se obtienen las respuestas a estas interrogantes, para lo cual se utilizan métricas que permiten tomar decisiones con respecto a la solución.

Etapa 3. Escalar, en esta etapa se intenta escalar el modelo de negocio, ¿Cómo se puede acelerar el crecimiento?

3. Prueba Sistemática del plan

Con el Plan documentado y con los riesgos iniciales priorizados, se inicia el proceso de probar sistemáticamente el plan, lo que significa ejecutar una serie de experimentos. Los experimentos consisten en la puesta en práctica del ciclo CREAR – MEDIR – APRENDER.

La primera fase es la de construcción. En ella se incluyen varias ideas o hipótesis que permiten crear algún tipo de elemento (*mock-ups*, código, *landing page*, etc.) con el objetivo de testear una hipótesis. Se presenta el elemento al cliente y se mide la respuesta, recopilando datos cualitativos y cuantitativos. De estos datos se extrae un *aprendizaje* específico que permite validar o refutar la hipótesis, lo que a su vez da pie al siguiente conjunto de acciones (Maurya, 2014).

De acuerdo a lo anterior los resultados de las diferentes etapas se obtendrán de acuerdo a las siguientes técnicas de recolección de la información:

1. Entrevistas en profundidad con ambos lados del mercado (Maurya, 2014)
2. Experimentos que involucren desarrollo de producto mínimo viable (PMV) para ambos segmentos del mercado (Maurya, 2014).

3. Feedback de los participantes.

Para cada objetivo se realizaron las siguientes pruebas:

- Determinar los problemas asociados a la producción de eventos corporativos.
 - Metodología asociada: problem interview; entrevistas de profundidad con anfitriones que arrienden espacios para eventos.
- Determinar las posibles soluciones a los problemas de la producción de eventos corporativos.
 - Metodología asociada: solution interview, entrevistas de profundidad con empresas que requieran espacios para realizar eventos (muestra).
 - Metodología asociada: PMV y feedback correspondiente.
- Diseñar un modelo de negocio sostenible, replicable y escalable en relación a arriendo de espacios para eventos de empresas.
 - Metodología asociada: PMV y feedback correspondiente.

Comentado [ED19]: Buena documentación de la metodología.

7. CICLOS DE TRABAJO

7.1 PRIMER CICLO: ENTENDIENDO EL PROBLEMA

Previo a la realización del ciclo, determinamos algunos de los riesgos asociados a nuestra propuesta.

Riesgos asociados **RIESGOS ASOCIADOS**

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Riesgos de Producto: La falta de automatización es un gran problema en la producción de eventos corporativos (parte de nuestras hipótesis), pero ~~debió ser demostrado con los pasos que realizamos, pues actualmente es posible realizar eventos corporativos de manera análoga (no digital); no está tan claro si una solución digital podrá reemplazar efectivamente a la manera en que se producen los eventos corporativos actualmente (cotizaciones de servicios uno a uno).~~

Comentado [ED20]: No se entiende muy bien esta frase

Riesgo de Clientes: Fue de vital importancia determinar nuestro *early adopter* para comenzar con ellos la evaluación de nuestra propuesta. Además, fue necesario determinar como nuestra propuesta se puede adaptar a sus necesidades.

Riesgo de Mercado: Acá la diferenciación con los oferentes actuales es clave y creemos que nuestra propuesta de valor es diferenciadora y única (no existe solución integral en el mercado. El riesgo de mercado más importante es la pandemia mundial de COVID 19, que afectará a la economía a pequeña, mediana y gran escala.

Comentado [ED21]: Trabajar en el formato de algunas secciones para lograr distinguir entre título y subtítulos.

PANDEMIA POR SARS COV-2

El 30 de enero del 2020, la organización mundial de la salud declaró estado de emergencia de salud pública de importancia internacional y el 11 de marzo del mismo año declaró pandemia internacional, debido a la infección por coronavirus. El 3 de marzo se diagnosticó el primer caso en Chile. Esta enfermedad ha afectado a más de 11 millones de personas dejando más de 500.000 muertos hasta la fecha, es altamente infectiva y ha demostrado ser capaz de saturar los sistemas hospitalarios más avanzados de países desarrollados (DW, 2020), Si bien los

mecanismos exactos de propagación aún son desconocidos, se sabe que su propagación es de persona a persona (Center for Disease Control, 2020).

Es por ésta razón que en Chile y alrededor del mundo se ha tomado como estrategia sanitaria el aislamiento social con decretos de cuarentenas obligatorias y la prohibición de ejecución de reuniones de más de 10 Personas (Chile, 2020), éste último número varía entre país y país, siendo en nuestro caso una prohibición de reunión para grupos de más de 50 personas cuando no esté rigiendo el régimen de cuarentena obligatoria.

Comentado [ED22]: Bien el incorporar el contexto COVID y el impacto en la industria

COVID 19 y EVENTOS CORPORATIVOS

Estas medidas que han adoptado los diferentes estados del mundo tienen como finalidad proteger a la población, sin embargo tienen fuertes repercusiones a nivel económico, particularmente en el desarrollo de esta investigación el mercado de los eventos corporativos, se ha visto directamente afectado por la pandemia de coronavirus. En una encuesta realizada por la Professional convention management association (Professional convention management association, 2020) describieron que:

- 87% de los encuestados dijeron que habían cancelado, y 66% habían pospuesto eventos como resultado del COVID-19.
- 61% informaron que estaban en medio de decidir si cancelar o posponer un evento próximo.
- Siete de cada 10 encuestados han trasladado sus eventos presenciales parcial o totalmente a una plataforma virtual, y muchos no lo ven como una solución a corto plazo

En consonancia con lo anterior el 93% de la industria hotelera y de centros de eventos se encuentra paralizada (Ochoa, 2020) y podemos inferir que el resto de los participantes de la cadena de valor asociados a la producción de eventos corporativos (*catering*, equipamiento, entretenimiento, etc.) se encuentran también inactivos.

A. ENTENDIENDO EL PROBLEMA

Para cumplir con el objetivo de identificar los problemas asociados al arriendo de espacios para eventos, nos planteamos las siguientes hipótesis en relación a esta problemática:

1. “Existe una oferta desagregada”: Lo que involucra tiempos de búsqueda largos. Sólo en la búsqueda del lugar para realizar un evento corporativo se gastan más de 4 horas.
2. “La reserva y cotización no es automática “: Este servicio cuenta de la poca o casi nula digitalización del mercado de los eventos corporativos.
3. “Existe falta de visualización confiable”: Implica visitas al lugar. Los pocos lugares que presentan opciones de visualización online ofrecen descripciones exhaustivas de los espacios que disponibilizan.
4. “Los espacios son muy convencionales”: Escasa oferta diferenciada. La tendencia del mercado actual es ocupar lugares poco convencionales que generen un recuerdo en los usuarios (American Express Business Travel, 2018).

El segundo paso fue realizar un análisis del consumidor con el fin de segmentar nuestro mercado.

En esta segmentación definimos “atacar”:

- Medianas y grandes empresas operando en Santiago de 50 trabajadores hacia arriba.
- Que realizaran eventos de marca o corporativos a lo menos una vez al trimestre (Ej: Cencosud eventos diarios, CBB Trimestrales, Almagro Trimestral).
- Apuntamos a encargados de comunicaciones, RRHH, Marketing, Extensión.

Una vez segmentado el mercado, procedimos a crear nuestro cliente “*Buyer Persona*”(Brunetta, 2019), que en nuestro caso corresponden a:

1. Jefe de Marketing de la empresa: que es el encargado normalmente de realizar la producción del evento corporativo.
2. Gerente Comercial: Quien toma la decisión una vez realizadas las cotizaciones correspondientes al evento, es quien tiene la última palabra en relación a las decisiones de los eventos corporativos.

Definidos nuestros Arquetipos procedimos a realizar las entrevistas para definir el problema, se efectuaron:

- 6 clientes de medianas y grandes empresas (diferentes industrias, encargado de eventos y gerencias).

- 7 entrevistas a encargados de marketing y relaciones públicas de congresos y reuniones médicas.
- 4 encargados de marketing y relaciones públicas de sector educativo
- 3 productoras de eventos (grande, mediana, pequeña).

B. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Los resultados de las entrevistas las clasificamos en cuatro categorías de acuerdo a la saturación de las respuestas:

1. Conjunto de Servicios: La mayoría de los entrevistados manifestó que sería óptimo encontrar los diversos servicios necesarios (espacio, alimentación, equipamiento) para realizar un evento corporativo en un solo lugar. Parte de lo que nos dijeron fue: *“Toma demasiado tiempo encontrar todos los servicios necesarios para un evento, si tengo presupuesto delego en productoras”, “Sólo en buscar lugar y catering me puedo demorar más de una semana”, “Cuando el evento es mas grande es súper complicado, sobre todo si no tienes experiencia o proveedores confiables”*
2. Respuesta automática y seguimiento: en esta categoría los entrevistados expresaron que es prácticamente imposible tener una cotización automática y que el seguimiento de las cotizaciones debían hacerlo ellos mismos, pues de otro modo no obtenían respuestas. *“Me aseguro siempre de llamar por teléfono porque si no, son días perdidos”, “Necesito avanzar rápidamente para poder tener todas las cotizaciones para que las vean mis jefes”, “A veces tengo eventos con solo dos semanas de plazo y ahí si que me estreso y tengo que llamar muchas veces, parezco loca”*

3. Tangibilización de espacios: en esta categoría los entrevistados expresaron que los lugares que tenían algún tipo de medio digital para poder observarlos, en general carecen de descripciones acuciosas y es común que cuenten con pocas fotografías, por lo cual en el 100% de las veces es necesario realizar una visita al lugar deseado, más aún cuando se trata de eventos de gran envergadura.
“Falta una descripción detallada y la existencia de un historial de eventos que han realizado”, “Siempre tengo que ir a chequear el lugar, siempre”, “Hay cosas que no logras captar en foto o un 3d, como la real amplitud del espacio, no está resuelto eso”.
4. Lugares especiales o “Cool”: corresponde a una tendencia, pero aún no es el *“Time to market”*, su uso es dependiente de disponibilidad de recursos financieros y reservado sólo a eventos grandes, Premium con poca periodicidad, además son definidos como más costosos, por lo cual, en muchas ocasiones, se opta por un lugar tradicional o básico y con el delta de presupuesto ahorrado, se equipa. Existe “resignación” por parte de los clientes por la oferta y de momento no es un dolor que configure un mercado relevante.

C. APRENDIZAJES

Existen problemas bien definidos en la realización de eventos corporativos, por lo tanto, planteamos abordajes a cada uno de éstos problemas.

En relación al problema de “Conjunto de servicios” consideramos que podría ser útil para quienes organizan un evento corporativo:

- Concentrar en un sólo lugar los servicios necesarios para la realización de un evento corporativo
- Filtros o guías para ir seleccionando espacios
- Sistema de calificación de proveedores extras (confianza)
- Incluir elementos de UX (*user experience* o experiencia de usuario) para facilitar la producción de un evento coporativo en la plataforma.
- Incluir proveedores básicos de catering y equipamiento verificados.

Con respecto al problema de “Respuesta automática y seguimiento”, consideramos:

- Cotización inmediata referencial y completa (Referencial para tener la escala del evento y luego afinar detalles, aun así aceleraría el proceso, sobre todo porque en gran parte de los casos es solo una persona la encargada de definir los detalles)
- Email de respuesta automática
En relación a la tangibilización de espacio, creemos que sería útil:
- Contar con descripciones completas de los lugares.
- Fotos de todos los espacios del lugar.
- Filtros de capacidad, equipamiento, estacionamiento, ubicación

Estos abordajes fueron considerados en el siguiente ciclo, dónde definimos la solución propuesta a los problemas encontrados en este ciclo.

7.2 SEGUNDO CICLO: ABRIL 2020

Riesgos asociados

El principal riesgo asociado es el de mercado (asociado a la pandemia de COVID 19) y para ello previo a comenzar las fases del ciclo se realizó un análisis del contexto actual e investigación de mercado para determinar el estado del arte de los eventos corporativos en relación a la pandemia por coronavirus.

Nuevo estado del arte de eventos corporativos y COVID-19

Para hacer frente a la demanda por la realización de los eventos corporativos tomando en cuenta las restricciones impuestas a las reuniones de personas, existen diversas estrategias que las empresas dedicadas al rubro de eventos corporativos han tomado (Congrex Switzerland, 2020), que detallamos a continuación:

- Postponer eventos hasta que se levante la prohibición de reunión.
- Considerar medidas de protección e higiene sanitaria en cualquier evento presencial post cuarentena.
- Flexibilización de los contratos, esta estrategia es una respuesta a los cambios en relación a las prohibiciones de reunión.
- Migración a eventos en línea: las diversas plataformas para reuniones en línea han tenido un explosivo durante la pandemia, sólo la Plataforma ZOOM® pasó de 10 millones de usuarios a más de 200 millones en tres meses (Venturebeat, 2020).

EXPERIMENTO 1: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE – ENTREVISTA SOLUCIÓN

A. CREAR

Para cumplir con el objetivo de identificar las posibles soluciones asociadas al problema de arriendo de espacios para eventos, tomamos como base las respuestas obtenidas en las entrevistas del problema, formulando así la siguiente hipótesis:

“Una solución que considere un conjunto de servicios (asociados a la producción de eventos corporativos), un sistema de reserva y cotización automática y que permita tangibilizar los espacios ofertados, generará interés y deseabilidad por parte de los usuarios”.

Esta hipótesis se testeó con el producto mínimo viable (P.M.V.) que consistió en la creación de una página web en el sitio de *Split Space* (www.splitspace.cl) (FIGURA 1-1).

Estas modificaciones permiten ofrecer:

1. Un conjunto de servicios asociados a la producción de eventos corporativos: considerando el lugar, alimentación (*catering*) y equipamiento (proyectores, sillas, mesas, etc).
2. Reserva y cotización automática con seguimiento: para lograr rápidas conversiones de clientes.
3. Espacios más tangibles: En este caso se agregaron mayor cantidad de fotografías (incluyendo visibilidad 360°) y la descripción escrita fue exhaustiva.



Figura 1-1. Primera versión del producto mínimo viable.

El P.M.V. se mostró y probó por 11 usuarios en dos etapas distintas (se realizaron además entrevistas a anfitriones, descritas por Walter Weber), esto porque se realizó inicialmente:

- 3 Testeos de P.M.V. 1 con sus respectivas entrevistas de la solución (*Solution Interview*).
- 2 Testeos de P.M.V. 1 con especialistas en experiencia de usuario (UX).
- Análisis de mapa de calor para detectar puntos de fricción de UX y cruces

Luego se procedió a realizar los ajustes de acuerdo a la retroalimentación de los usuarios y posteriormente se efectuaron:

- 2 testeos y la entrevista de la solución con usuarios antiguos (que realizaron el primer testeo).
- 4 testeos y entrevista de la solución con usuarios nuevos

Estos últimos 6 se testearon con y sin incluir vista 360° de los espacios

Respuesta Esperada:

- Acogida favorable a los elementos considerados en el P.M.V, especialmente a la característica de poder agregar servicios en conjunto al arriendo del espacio *catering y/o equipamiento*), que fue el “dolor” más frecuente en la entrevista del problema.

B. MEDIR

Los usuarios respondieron las preguntas de la entrevista de la solución, en relación a las características definidas en el P.M.V., de la saturación de respuestas podemos extraer que la característica:

1. Conjunto de servicios: fue denominada como un “elemento diferenciador”, “lo ideal”, “lo más importante” y “bien resuelto”.
2. Reserva y Cotización automática: “recorta tiempos de manera importante”, “Excelente y poco común”, “Es un gancho”, “Es lo ideal”.

Comentado [ED24]: Bien. Es bueno hacer alusión al anexo en donde se puede encontrar el detalle de la estructura de la entrevista realizada.

Comentado [ED25]: Es importante incorporar en todos los sprints, no sólo las hipótesis, sino también los resultados esperados, de tal manera de contrastarlos con los resultados reales obtenidos.

Comentado [PG26R25]: Se incorporaron respuestas esperadas en todos los sprints gracias!

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Cursiva

3. Tangibilización de espacios: “Requiere aún más descripción”, “Da lo mismo si es trabajo se debe verificar presencialmente igual”, “Mejorar descripciones y fotografías”, “Cuál es personal disponible para el día del evento”.

Esta última categoría fue medida (como se mencionó previamente) en dos ocasiones ya que en la segunda ocasión se incluyó en la descripción de los espacios una vista de 360°.

4. Tangibilización de los espacios post 360°: “da seguridad”, “Disminuye la necesidad de visita”, “Con esto voy más tranquila”.

Además los usuarios nos otorgaron algunos comentarios adicionales que vale la pena mencionar:

- Se debe mejorar la reglamentación de los arriendos, debe ser más explícita.
- Se debe incluir un protocolo de higiene y seguridad por la pandemia de COVID 19.
- Se debería explicitar la propuesta de valor, pues no se entiende bien que papel cumple split space (intermediario, dueño de los espacios, catering, etc).
- Mejorar la experiencia de usuario (UX) para hacer más sencilla la producción del evento para organizadores *senior*.

C. APRENDER

Respecto a la respuesta a las pruebas del producto mínimo viable pudimos reconocer que la característica:

- Conjunto de servicios: fue la más importante para quienes producen un evento corporativo, es algo que no existe en el mundo digital. Requiere mejorar la

experiencia de usuario para hacer la producción más sencilla para los productores senior.

- Cotización, respuesta automática y seguimiento: generó adhesión, y requiere de retroalimentación inmediata para fidelizar los clientes (declarar tiempo de contactación máximos), además la política de cancelación y postergación debe ser explícita y visible.
- Tangibilización de espacios: Debe haber un mínimo de descripción y fotografías de cada lugar, es necesario la presencia de anfitriones o encargado de seguridad del espacio y la vista en 360° disminuye la necesidad de visita al espacio.

Además es necesario considerar cambios a todo nivel en la producción de éstos eventos en relación a la pandemia por COVID 19 que implican:

- Flexibilización en las políticas de cancelación y/o postergación
- Establecer protocolos de higiene y seguridad de acuerdo a lo dispuesto por la autoridad sanitaria
- Considerar la opción de realización de eventos corporativos virtuales.

EXPERIMENTO 2: CAMPAÑAS DE E-MAIL MARKETING.

A. CREAR

En paralelo a la entrevista de la solución, para evaluar la tracción probable que pudiese tener el P.M.V. se realizaron dos campañas de email marketing, incorporando información relevante respecto a la realización de eventos en la contingencia del COVID 19. Cada una de las campañas iba a un público diferente (una para clientes que requieren organizar eventos empresariales y la otra para anfitriones que quieren arrendar sus espacios para

eventos). En esta investigación describiré la campaña creada para los clientes. Previo a la campaña creamos un blog dentro de la página de *Split Space* con el contenido relevante a la organización de eventos en época de Coronavirus. Los correos electrónicos incorporaron un link que llevaba a este blog.

Hipótesis de trabajo: “Una campaña de marketing con contenido relevante a la contingencia actual y que explicita los beneficios de producir eventos a través de Split Space, generará tracción en los encargados de realizar eventos corporativos”.

Los K.P.I 's (*Key Performance Indicators*) fueron:

- Porcentaje de apertura del correo
 - Tasa de apertura promedio esperada: 22,34% (Doppler, 2020)
- Porcentaje de click en el link
 - Tasa de clicks promedio esperada 1,55% (Doppler, 2020)
- Conversión (ventas)

Con formato

Con formato



El correo se envió a una base de datos propia que consideraba principalmente encargados de eventos de **OTICs (Organismos técnicos intermedios de capacitación)**, con un total de 1494 correos.

Comentado [ED27]: Bien el incorporar la definición del acrónimo

Figura 2-1. Diseño correo email marketing primer ciclo.

B. MEDIR

Con formato: Fuente: Negrita

- El correo tuvo 1295 entregas exitosas (86,7%)
- Hubo un 21,4% de apertura (274 correos, cercano pero inferior a lo esperado)
- 2,1% de Clicks en el link a la página (25 en total, levemente mayor a lo esperado)
- 2 ventas (arrendos de espacios)

Comentado [ED28]: Idem al comentario anterior. Muy bien el incorporar métricas y mencionarlás de acorde a la etapa del funnel en la que estás trabajando, sin embargo, es necesario mencionar no sólo las hipótesis y resultados finales, sino también los resultados esperados, en base a referentes, por ejemplo, el benchmark de las tasas comúnmente obtenidas en la industria.

Comentado [PG29R28]: Se agregaron tasas esperadas, la fuente de donde lossaqué es tiene el benchmark específico para eventos.

C. APRENDER

- Es importante destacar que pese a que el escenario cambió, nuestros Kpi's se cumplieron e incluso algunos superaron el promedio de la industria (clicks). Ha Esto es particularmente importante porque como sabemos ele contingencia del coronavirus tomó por sorpresa al mercado de la organización de los eventos, particularmente específicamente por la restricción a las reuniones grupales, por lo cual brindar información que atacara ese "dolor" nos permitió mantener a Split Space activo pese a las adversas circunstancias.
- Las respuestas de los clientes nos indican que e Existe interés por operar en esta nueva normalidad
- Posibilidad de empezar a construir experiencias mediante contenido, mientras se ajusten las condiciones para operar.
- Explicitando e informando medidas de seguridad, se podría empujar a que se retomen arriendos (al generar contenido en el tema se generan 2 ventas realizadas).

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Comentado [ED30]: Profundizar un poco más en los aprendizajes de los sprints, sobre todo cuando se analizan las métricas obtenidos en los experimentos.

Comentado [PG31R30]: Esto lo profundicé en la discusión porque en lo que encontré era el espacio para realizarlo, sin embargo desarrollaré más la idea acá también.

7.3 TERCER CICLO: MAYO-JUNIO 2020

A lo largo de este ciclo se realizaron cuatro experimentos en total para esta nueva propuesta de valor de *Split Space* (considerando ambos lados del mercado). En el caso del mercado de los clientes, tres de los cuatro experimentos fueron enfocados en este segmento.

Riesgos asociados

El riesgo asociado principal corresponde en nuestro caso, al riesgo de mercado, debido a la pandemia de Covid 19 y en este ciclo en particular, cobra relevancia, ya que el 15 de mayo

del 2020 se decreta cuarentena total en la comuna de santiago (con lo cual la idea de cualquier evento corporativo presencial queda descartada), hito **que nos sorprendió en medio del primer experimento de este ciclo.**

Comentado [ED32]: Que NO sorprendió o NOS sorprendió?

EXPERIMENTO 1: PROPUESTA DESCUENTOS + FLEXIBILIDAD

A. CREAR

Para incorporar los *insights* relativos a la pandemia por coronavirus, se adaptó la propuesta de valor creando un nuevo P.M.V (P.M.V. 2), y para probarlo en conjunto con marketing (Alejandro Gatica) se ideó una campaña de con el fin de obtener tracción en los clientes que requieren organizar eventos corporativos, para ello se creó una *landing page* cuyo principal objetivo era generar interés a través de la posibilidad de producir eventos corporativos a través de Split Space con descuento, flexibilidad en las fechas de arriendo y protocolos de higiene y seguridad en los espacios a arrendar (nueva propuesta).

Hipótesis de trabajo: “La flexibilización en los arriendos, descuentos por compra **anticipada y** comunicar medidas de seguridad (Covid19) generará tracción en ambos lados del Mercado”.

Indicadores de tracción entendida como:

- Relleno formulario de contacto
- Conversión: Agendamiento o reserva de espacio
 - [Tasa de conversión esperada: 0,49%](#) (Nation, 2019)

Al terminar la creación de esta campaña y antes de lanzarla se decretó el 15 de mayo del 2020 la cuarentena total en santiago, **por lo cual**, pese a que **nuestra** la idea inicial era **realizar una campaña de correo electrónico, realizamos** se realizó un primer testeó por

Facebook®, para “sondear el pulso del momento”, pues se necesitaba interacción y las

R.R.S.S. nos permitieron tener feedback más rápido.

Campaña de Facebook®:

Fecha: 19 al 24 de mayo del 2020

Segmento: Recursos Humanos, eventos corporativos.

B. MEDIR

- Alcance: 15.088 personas
- Impresiones: 21.363
- Clicks: 9
- Conversiones: 5 Clientes solicitaron información sobre los espacios (Tasa: 0,033%).

C. APRENDER

- Hubo 5 leads preguntaron por precios. Uno dispuesto a arrendar, pero se decreta la cuarentena total y a pesar de la flexibilidad del arriendo, no quiso seguir adelante. Esto nos indicó que para generar tracción efectiva se debe generar confianza y ofrecer certeza.
- Muchos anfitriones no estaban trabajando o tenían cerrado (antes de cuarentena). No respondieron y no se logró verificar disponibilidad para realizar la cotización solicitada
- Nuestros Kpi`s no se cumplieron, esto demuestra un bajo interés en organizar eventos. Hay gran incertidumbre COVID-19 y la industria eventos. Las personas pueden recibir multas por organizar eventos grandes. Existe temor a salir de los hogares.

Comentado [ED33]: Ojo con la consistencia de la construcción gramática. Durante casi todo el documento te refieres en tercera persona, lo cual es adecuado para un documento formal pero luego pasas a hablar en primera persona.

Comentado [PG34R33]: Corregido!

Comentado [ED35]: Ídem comentarios anteriores sobre incorporar los resultados esperados. Igualmente, hay una capa de análisis que no se menciona y que está referida a cómo va evolucionando el CAC

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

Comentado [PG36]: En relación a los comentarios anteriores

- Nuestro costo de adquisición al cliente (CAC) va evolucionando de una manera **levemente** desfavorable debido a las condiciones adversas del mercado, esto implica que se deberán generar nuevas estrategias (que implica mayor inversión en marketing) para poder mantener el interés de nuestros clientes.

Comentado [PG37]: Evolución del CAC

A. CREAR

Debido al decreto de cuarentena nacional, la tendencia del mercado de transformar los eventos presenciales en eventos online o *webinars* (Professional convention management association, 2020) y los aprendizajes de nuestro primer experimento, se ideó un nuevo P.M.V. (P.M.V. 3) adaptando nuevamente nuestra propuesta de valor. Para probar este P.M.V. se ideó una campaña de marketing con el fin de obtener tracción en los clientes que requieren organizar eventos corporativos *online*, para ello se creó una *landing page* (Figura 3) cuyo principal objetivo era generar interés a través de la posibilidad de producir eventos corporativos online a través de Split Space, para ello se buscó alianzas con diferentes compañías de *streaming*, y para poder diferenciarnos de éstos servicios que se ofrecen de manera gratuitas por diversas plataformas (Zoom®, Google meet®, etc.) se agregaron características como venta de tickets, análisis de interacciones y capacidad ilimitada de asistentes.

Hipótesis de trabajo: “La generación de una propuesta de valor basada en eventos online generará tracción entre los organizadores de eventos corporativos (clientes)”.

El indicador será:

- Tracción, entendida como: completar el formulario (solicitud de información).

La respuesta esperada **será:**

Comentado [PG38]: Respuesta esperada

- Costo por lead (CPL) menor a \$1000 pesos.

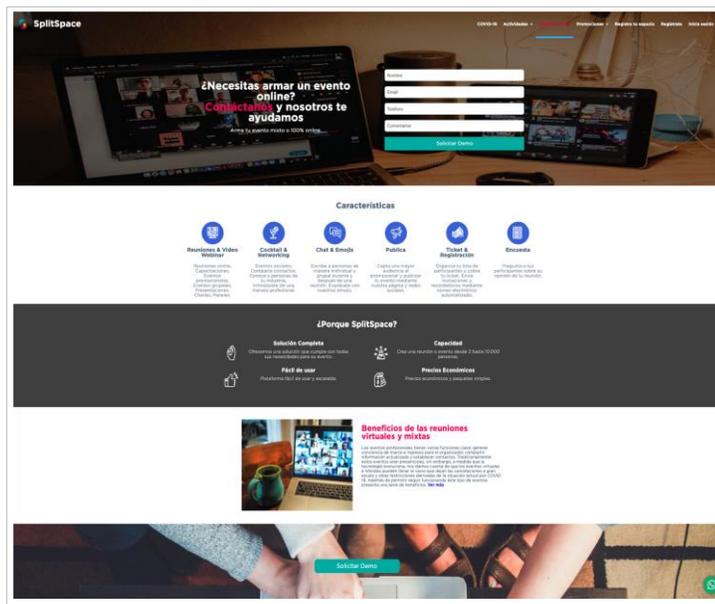


Figura 3. Landing page experimento eventos online.

B. MEDIR

La campaña de marketing fue difundida a través de correo [masivo](#), [Facebook](#)® y Google ads ®.

Campaña de Correo electrónico masivo:

- Fecha: 20 de mayo 2020.
- Segmento: organizadores de Eventos O.T.I.C.S.
- Correos enviados: 487.
- Tasa de apertura: 12,2%

- Clicks: 0,7% (3)
- Llenado formulario de la *landing page*: 2.

Campana Facebook®:

- Fecha: 27 de mayo al 01 de junio.
- Segmento: Recursos humanos, organizadores de eventos corporativos.
- Alcance: 7080.
- Impresiones: 11202.
- Llenado formulario de la *landing page*: 14.

Campana Google Ads®:

- Fecha: 27 de mayo al 03 de junio.
- Impresiones: 2340.
- Clicks: 92.
- Costo por click medio: \$165
- Llenado formulario landing: 11

C. APRENDER

- La propuesta reallizada genera tracción. Se logran 27 *leads* con \$23.500 invertidos (se cumplen nuestros indicadores). Pese a que las tasas de respuestas están levemente bajo el promedio de la industria (según los datos expuestos previamente en los ciclos de experimentación), esto podría explicarse por la incertidumbre propia de la pandemia por COVID-19. Por ello creemos que haber elegido el mantener el costo por lead inferior a \$1000, nos permitió tener un indicador sensible y útil para el particular momento en donde se realizó la experimentación.

- Nos reunimos con un posible partner que reunía las características que necesitábamos: *Run the World* (<http://www.runtheworld.today>) empresas. Nos solicitaron la cantidad de clientes que podríamos aportar al mes para hacernos un descuento por el servicio y lograr un fee por el margen.

The Run the World es uno de los más completos del mercado: Creación web del evento, registro de invitados, comprar tickets, *sponsors* durante el evento, métricas del evento, *Cocktail part y live emoji*.

- Al conversar con los leads, expresaron baja disposición a pagar por que existen herramientas gratuitas (*meet*®, *zoom*®, *skype*®, *teams*®).
- El mayor interés se da por encargados de eventos que deben conectar siempre a personas diferentes y varios de ellos quedan sin ingresar al evento por falta de conocimiento básico de las aplicaciones.
- La propuesta de valor debe considerar una experiencia, no sólo el servicio de streaming y el segmento de cliente dispuesto a pagar es el que recibe siempre nuevos invitados.

EXPERIMENTO 3 PROPUESTA HÍBRIDA

A. CREAR

Debido a la disrupción del mercado por COVID 19, se analizaron constantemente la tendencias dominantes en el mercado de eventos corporativos, y la más frecuente fue el diversificar las ofertas para realizar eventos, manteniendo un fuerte componente de flexibilidad y descuentos asociados (Congrex Switzerland, 2020). Lo anterior fue incorporado en nuestra propuesta de valor construyéndose un cuarto P.M.V. (P.M.V. 4) consistente en una *landing page*. Para probarlo, se ideó una campaña de marketing con el

fin de obtener tracción en los clientes que requieren organizar eventos corporativos, generando interés a través de la posibilidad de producir eventos corporativos de todo tipo a través de *Split Space*. Los tipos son fundamentalmente dos: eventos corporativos con fechas diferidas (con descuento por reserva previa) y medidas de higiene y seguridad, producción y realización de eventos *online* (tipo *webinar*) y una mezcla de ambas (eventos híbridos, dónde una pequeña porción de los asistentes va presencialmente y el resto sigue el evento vía *online*).

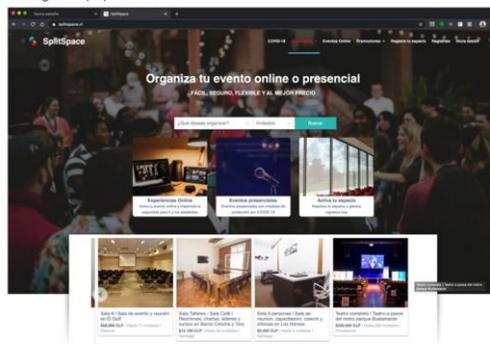


Figura 4. Landing page propuesta híbrida.

Hipótesis de trabajo: “La generación de contenido relevante para los segmentos de clientes y anfitriones, sumado a una oferta integral y adecuada a la pandemia por Covid 19 generará interés y tracción en ambos lados del mercado”.

Indicador:

- Tracción entendida como: *click* en las diferentes opciones de propuestas en el landing page.

Indicadores esperados:

Facebook®:

- [Tasa de conversión esperada: 0,49%](#) (leads al landing page)_(Nation, 2019))

Correo electrónico:

- [Tasa de apertura promedio esperada: 22,34%](#) (Doppler, 2020)
- [Tasa de clicks promedio esperada 1,55%](#) (Doppler, 2020)

Comentado [PG39]: Indicadores esperados

B. MEDIR

Las campañas consistieron en dos correos masivos y una campaña en Facebook®.

Primera campaña de correo masivo:

- Fecha: 26 de mayo 2020.
- Segmento: Recursos Humanos.
- Emails enviados: 546.
- Tasa de apertura: 14,5% (menor a lo esperado)
- Clicks: 0.

Segunda campaña de correo masivo:

- Fecha: 02 de junio 2020.
- Segmento: O.T.I.C.
- Emails enviados: 916.
- Tasa de apertura: 14,6% (menor a lo esperado)
- Clicks: 0.

Campaña de Facebook®:

- Fecha: 01 al 07 de junio 2020.
- Segmento: Recursos humanos, eventos corporativos
- Alcance: 5962.
- Impresiones: 13.117.

- Leads al Landing: 15 (Tasa 0,25% levemente menor a lo esperado)
- Clicks en landing: 12 (diez en experiencias online y dos en eventos presenciales).

C. APRENDER

- Se confirma la preferencia a eventos online en los últimos 2 experimentos, sumado a la tendencia en la industria, lo que nos lleva a considerar la extensión hacia una propuesta híbrida.
- El mercado de los eventos corporativos sigue funcionando, pero bajo las condicionantes del COVID 19.
- Canales: Generar base de datos verificadas y con un “N” importante para este segmento ha sido complejo. En ese sentido Facebook presenta una buena performance como alternativa
- Pese a que la respuesta obtenida fue menor a la esperada en las campañas, creemos que esto no está asociado al desinterés en la propuesta de valor, sino que tiene que ver con la incertidumbre actual del mercado que afecta a la mayoría de las industrias y en nuestro mercado en particular existen prohibiciones legales que impiden operar con normalidad lo cual lógicamente influye en el resultado obtenido.

Comentado [PG40]: Análisis de respuestas esperadas

9. DISCUSION

Es interesante notar que la industria de los eventos corporativos se ha mantenido sin mayores disrupciones a lo largo del tiempo, hecho que constatamos en nuestra investigación acerca de los problemas asociados a la generación de eventos corporativos.

Comentado [ED41]: Buscar una mejor forma de rephrasear

Comentado [PG42R41]: Hecho

En nuestro país el mercado actual funciona de una manera “bastante tradicional” donde un productor del evento (generalmente un miembro del departamento de recursos humanos o de marketing de la empresa) se dedica a cotizar de forma manual cada uno de los servicios necesarios para el evento, hasta que logra concretarlo. Como parte del equipo de *Split Space* visualizamos una oportunidad de negocio en lo conservador de este mercado, es así como nace la idea de una nueva propuesta de valor que permita facilitar la producción de eventos corporativos conectando lugares y servicios básicos asociados para su realización, de manera simple, rápida y a menor costo. Al comienzo de esta investigación, nuestro enfoque se basó en disponibilizar lugares para la realización de eventos corporativos. Esta propuesta era más similar a lo que *Split Space* se encontraba haciendo (arriendo de lugares para eventos, segmento emprendedor y celebraciones), sin embargo y gracias a la metodología *Running Lean*, (Maurya, 2014), pudimos descubrir cuáles eran los problemas reales en la producción de eventos corporativos. El problema principal estaba asociado a la gran cantidad de servicios necesarios para realizar un evento corporativo, éste “dolor” fue una constante en las entrevistas a quienes se dedican a producir este tipo de eventos (los arquetipos definidos previamente). Por lo tanto, el atacar sólo uno de los componentes del problema, en nuestro caso, el lugar de la realización del evento disminuiría el “dolor” pero no lo suficiente para convertirse en una alternativa realmente competitiva. Otro de los resultados importantes de destacar es que los entrevistados indicaron que la “reserva y cotización automática” constituye uno de los elementos esenciales para que la alternativa digital compita con las soluciones actuales (normalmente este proceso toma días). Sumado a lo anterior, la descripción de los espacios y servicios (alimentación y equipamiento) debiese ser siempre lo más detallado posible, para evitar visitas innecesarias. Los

resultados nos permitieron confirmar la mayoría de las hipótesis planteadas, sólo pudimos rechazar la hipótesis de que los espacios “deseables o *cool*” no eran del mayor interés por parte de los clientes ya que se usaban en pocas ocasiones y si bien son una tendencia, no representan aún un mercado atractivo.

Un hito importante de este ciclo fue la llegada de la Pandemia por SARS-COV-2 (Coronavirus) a Chile, particularmente en ese primer momento no existían mayores medidas de protección de la población emanadas por la autoridad sanitaria, por lo cual continuamos con el desarrollo normal de nuestra propuesta, sin embargo realizamos una investigación de mercado para ver cual éran las implicancias de ésta pandemia en nuestra industria.

En base a esos resultados, creamos nuestro primer P.M.V. consistente en una página web dentro del sitio de Split Space (que permitiera concentrar los servicios en un solo lugar, con cotización y reserva automática y buena descripción de los servicios) y los resultados de las entrevistas de la solución fueron bastante alentadores. Para este experimento nuestra hipótesis fue confirmada, el incorporar al arriendo del lugar, la opción de alimentación (*catering*) y el equipamiento básico (computadores, proyectores, sillas, mesones, etc.), constituyó un elemento diferenciador según los entrevistados y creemos que probablemente ésta característica, sea nuestra *Unfair advantage* (ventaja injusta) descrita por Maurya (Maurya, 2014). Parte de esta ventaja es también la incorporación de reserva y cotización automática. Al explorar la característica “Tangibilización de espacios”, pasó que en general los entrevistados prefieren chequear presencialmente los espacios cuando se trata de eventos importantes. Cuando son eventos más pequeños basta con una amplia descripción de los servicios ofrecidos y en este campo los entrevistados expresaron que la

incorporación de vistas 360°, disminuye la necesidad de visita. Es importante destacar que, atendiendo los cambios en el mercado producidos por el coronavirus, incluimos información acerca de las medidas de higiene y seguridad en eventos, además creamos políticas de postergación y cancelación flexibles. La información para realización de eventos en época de pandemia, la transformamos en un blog que aprovechamos para realizar nuestra primera campaña de marketing (segundo experimento del ciclo) para evaluar la tracción de ésta nueva propuesta de valor. Nuestra hipótesis de trabajo fue que “Una campaña de marketing con contenido relevante a la contingencia actual y que explicita los beneficios de producir eventos a través de Split Space, generará tracción en los encargados de realizar eventos corporativos”. La tasa de apertura y click promedio, fueron exitosos de acuerdo a los parámetros de ésta industria (20% para tasa de apertura y entre 2-3% para clicks, Sendingblue, 2019) y el éxito más rotundo fue el lograr realizar dos arriendos de espacios a través de la plataforma, confirmando los supuestos de nuestra hipótesis.

Para continuar con los buenos resultados obtenidos en el experimento anteriormente descrito, en nuestro tercer ciclo, nuestro primer experimento fue idear una campaña de marketing teniendo como hipótesis que: “La flexibilización en los arriendos, descuentos por compra anticipada, y comunicar medidas de seguridad (Covid19) generará tracción en ambos lados del Mercado”. Lanzamos la campaña por Facebook®, debido a que se decretó la cuarentena total en Santiago y necesitábamos retroalimentación rápida respecto a la respuesta de nuestros potenciales clientes. Como era de esperar la respuesta fue baja, nuestra hipótesis fue rechazada (sólo 5 personas de un alcance de más de 15.000 personas) y ello probablemente debido al temor y restricciones impuestas por el COVID 19. Creemos

que es necesario detenerse a analizar las implicancias que el coronavirus ha tenido respecto a los mercados de eventos y/o reuniones, evidentemente el coronavirus representa una disrupción, pues en cuestión de semanas el panorama mundial cambió enormemente, desde el inicio de la epidemia, miles de eventos han sido cancelados en todo el mundo, y despertarse con noticias de cancelaciones o aplazamientos se ha convertido en la nueva normalidad (Congrex Switzerland, 2020). En esta desconocida realidad, la industria de los eventos corporativos se ha visto enfrentada a equilibrar prioridades, por un lado el cumplimiento de las ordenanzas gubernamentales y el deber ético de cuidar la salud del personal organizador de eventos y sus asistentes y, por otra parte, el cumplir con las obligaciones financieras e intentar minimizar las pérdidas ocasionadas por esta disrupción.

Parte importante de la metodología *Running Lean* (Maurya, 2014) consiste en reducir sistemáticamente los riesgos que implica partir con una nueva empresa y en el caso de la situación global de pandemia por coronavirus es un riesgo de mercado, que cambió la manera en que nos enfrentamos al desafío de generar una nueva propuesta de valor para *Split Space*. Es por ello que en nuestro segundo experimento quisimos probar la hipótesis de que los eventos online tendrían tracción dentro de la plataforma, hipótesis que vimos confirmada y donde nuevamente el generar una “experiencia” proveyendo además de la videoconferencia, servicios como estadística, contactación, venta de tickets y marketing del evento, generó tracción entre los usuarios. Este aprendizaje es vital ya que pensamos que los eventos online llegaron para quedarse y con esta información podremos ofrecer una alternativa válida a las alternativas gratis que existen en el mercado (Zoom®, Meet®, etc.). En el último experimento nuestra hipótesis de trabajo consideró que “La generación de contenido relevante para los segmentos de clientes y anfitriones, sumado a una oferta

integral y adecuada a la pandemia por Covid 19 generará interés y tracción en ambos lados del mercado”. Al incorporar todas las opciones (presencial, online e híbrida) la tendencia fue evidentemente mayor hacia los eventos online, pero continuó vigente el interés por los eventos presenciales, confirmando nuestra hipótesis. Creemos que pese a la gravedad de la situación nacional y mundial, no se debe subestimar el valor de los eventos, pues son los espacios donde tienen lugar debates de alto nivel y donde se pueden forjar relaciones profesionales fértiles (Congrex Switzerland, 2020). Los eventos corporativos tienen R.O.I. (*returns on investment*) específicos dentro de los que se cuentan: generación de nuevos clientes, conocimiento de marca (*brand awareness*) y el aumento del compromiso de los empleados con sus empresas (Piddock, 2017), todo esto además del gran mercado que representan. De ahí, que exista interés en el seguir realizándolos. Quizás uno de los aprendizajes más relevantes de esta investigación constituye que pese a que el mercado cambie de manera radical (como fue nuestro caso), existe oportunidad de generar valor cuando son atendidas las necesidades de los clientes.

10. CONCLUSION

En base al trabajo anteriormente expuesto, confirmamos que existen empresas interesadas en producir sus eventos a través de la plataforma tecnológica *Split Space*, confirmando nuestra hipótesis de trabajo, si bien la tracción entre los usuarios varió en los diferentes experimentos, el interés por producir eventos corporativos desde una plataforma digital, estuvo presente siempre, incluso cuando las condiciones del mercado no podían ser más adversas debido a las restricciones de reuniones impuestas producto de la pandemia por coronavirus. ~~Cabe destacar~~ [Se puede destacar](#) además que nuestros objetivos se cumplieron casi en su totalidad, pudiendo descubrir los problemas asociados a la producción de

eventos corporativos, planteamos y descubrimos soluciones atractivas para nuestros clientes e incluso pudimos concretar ventas. Creemos sin embargo que debemos continuar trabajando en el ajuste producto-mercado pues, pese a obtener interés ajustando nuestra propuesta de valor a las necesidades del mercado, las condiciones actuales son bastante inusuales y pese a que sabemos que esta situación tendrá una duración extendida, no es menos cierto que en algún momento comenzará el desconfinamiento y el mercado de los eventos corporativos tendrá condiciones más similares a las que tuvo anteriormente. Esto nos permitirá terminar de cerrar el ciclo de validación y si es que éste continúa siendo exitoso, podremos posteriormente ajustar nuestro modelo de negocio.

En relación al contexto de desarrollo de esta investigación, - la pandemia por coronavirus-, es importante concluir que la industria de los eventos sufrió una disrupción que podría ser irreversible. A lo largo del período de confinamiento surgieron innumerables soluciones que “atacaban” el problema de la reunión presencial, transformándola en virtual, ofreciendo algunas ventajas que los eventos presenciales no tienen (menor costo, ausencia de necesidad de transporte, conexión global, etc.). Probablemente esas soluciones llegaron para quedarse y es esperable que los eventos en línea sean cada vez más frecuentes y evolucionen permitiendo tener cada vez mayores semejanzas a un encuentro presencial. Lo anterior genera un desafío y una oportunidad dentro del mercado de los eventos, por lo tanto, creemos que es necesario adoptar esta innovación para seguir siendo competitivos. Prepararse para un nuevo futuro en la industria de las reuniones también significa repensar cómo se conecta y atrae a las personas a los eventos, escuchando sus demandas y restricciones y también aprendiendo de lo que están haciendo otros actores de la industria.

Por último, la planificación y gestión de crisis fueron características necesarias para poder responder a las demandas de la industria, a propósito de esto. Debemos agregar además ~~que~~ la metodología *Running Lean* constituyó una herramienta esencial pues al generar retroalimentación en cada uno de los ciclos de experimentación, se pudo obtener respuestas rápidamente, lo que nos permitió orientar nuestras decisiones comerciales. En las condiciones actuales de la economía mundial, donde sólo existe incertidumbre, los sistemas *Running Lean* y *Lean Startup*, permiten analizar las necesidades del mercado de una forma sencilla, convirtiéndose en instrumentos indispensables para todo emprendedor.

BIBLIOGRAFÍA

- American Express Business Travel. (2018). *Global Business Travel Forecast*. 2018.
- Antônio, R. M., Sticca, R. M., & Ambrozini, M. A. (2018). QUAIS EVENTOS CORPORATIVOS INFLUENCIAM OS RETORNOS DAS AÇÕES? UM ESTUDO BASEADO EM BOOTSTRAP. *Revista Universo Contábil*, 14(3), 28.
<https://doi.org/10.4270/ruc.2018318>
- Blank, S. G. (2013). *The four steps to the epiphany : successful strategies for products that win* (Fifth edit). Lugar de publicacion no identificado : K&S Ranch.
- Brunetta, H. (2019). *La experiencia de cliente, de la estrategia a la implementación* (Paidós SAICF (ed.); 1ª Edición).
- Center for Disease Control. (2020). *Cómo se propaga el coronavirus | CDC*.
<https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/how-covid-spreads.html>
- Chile, M. de R. E. de. (2020). *MEDIDAS ADOPTADAS A NIVEL MUNDIAL ANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 Última actualización*.
<https://serviciosconsulares.cl/tramites/site/edic/base/port/consulados.html>
- Congrex Switzerland. (2020). *DISRUPTION IN THE BUSINESS EVENTS INDUSTRY: RISING TO THE CHALLENGES OF COVID-19*.
- Doppler. (2020). *Email Marketing: Reporte de Métricas por industria y horario*.
<https://www.fromdoppler.com/benchmarks/>
- DW. (2020). *Pandemia satura hospitales de Estados Unidos | El Mundo | DW | 06.07.2020*. Deutsche Welle. <https://www.dw.com/es/pandemia-satura-hospitales-de-estados-unidos/a-54062252>

- Eventos corporativos: ¿cuánto cuestan y quién decide en la empresa?* (n.d.). Retrieved October 1, 2020, from <https://www.iprofesional.com/notas/103633-Eventos-corporativos-cuanto-cuestan-y-quien-decide-en-la-empresa->
- Events Industry Council. (2018). *Global Economic Significance of Business Events Industry Council*. November, 32. <https://insights.eventscouncil.org/Portals/0/OE-EIC-Global-Meetings-Significance-%28FINAL%29-2018-11-09-2018.pdf>
- EyN: Mercado de centros de eventos y convenciones llega a US\$ 67 millones*. (n.d.). Retrieved January 2, 2020, from <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=260958>
- Facchin, J. (2018). *Eventos corporativos ¿Qué son y cómo organizarlos para tu empresa?* <https://josefacchin.com/eventos-corporativos-empresariales/>
- Gatica, A. (2020). *MODELOS DE INNOVACIÓN Y PLAN DE MARKETING PARA LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE EVENTOS CORPORATIVOS EN LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLITSPACE*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ibáñez Hantke, S. (2010). *Evaluación Técnico Económica de un Centro de Eventos y Convenciones en Puerto Montt*. [Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2>
- Jijena Sánchez, R. (2013). Como Organizar eventos con éxito. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Maurya, A. (2014). *Running lean : Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*. Logroño : Universidad Internacional de La Rioja, S. A. UNIR.

- Nation, E. (2019). *Tasa de conversión en tus anuncios de Facebook: ¿Cuál es la buena?* <https://www.ecommerce-nation.es/tasa-de-conversion-anuncios-de-facebook/>
- Ochoa, J. (2020). *El 93% de la industria hotelera y el 95% de la aérea está detenida por restricciones sanitarias.* <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/04/19/el-93-de-la-industria-hotelera-y-el-95-de-la-aerea-esta-detenida-por-restricciones-sanitarias.html>
- Piddock, M. (2017). “*The ‘Four Rs’ of Event Return on Investment*” – Michael Piddock. The Marketing Journal. <https://www.marketingjournal.org/the-four-rs-of-event-return-on-investment-michael-piddock/>
- Produccion de eventos - SERNAC: Información de mercados y productos.* (n.d.). Retrieved January 13, 2020, from <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-21930.html>
- Professional convention management association, P. (2020). *How is COVID-19 changing the business events industry?*
- Radiografía a los eventos de empresas en Santiago.* (n.d.). Retrieved January 2, 2020, from <http://www.revistaeventos.cl/noticias/1296-radiografia-a-los-eventos-de-empresas-en-santiago>
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup : cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. In *Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona : Eds. Deusto.
- Rodríguez Gómez, A. A. (2014). La comunicación en vivo: eventos y visibilidad, clave en las organizaciones. *Ilu*, 19, 167–179. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44949
- Rodríguez Zulaica, A. (2018). Relaciones Públicas y organización de eventos de Marketing. In *Editorial Síntesis* (Issue 150). <https://www.sintesis.com/marketing-y-publicidad-349/relaciones-publicas-y-organizacion-de-eventos-de-marketing-ebook-2516.html>

Sendingblue. (2019). *Estadísticas en email marketing: indicadores clave y desempeño promedio* - *Sendinblue*. <https://es.sendinblue.com/blog/estadisticas-email-marketing-indicadores-clave/>

Setores farmaceutico e medico sao os maiores clientes de eventos corporativos: Source: NoticiasFinancieras. (2009). *NoticiasFinancieras*.

Venturebeat. (2020). *Zoom's daily active users jumped from 10 million to over 200 million in 3 months* | *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/2020/04/02/zooms-daily-active-users-jumped-from-10-million-to-over-200-million-in-3-months/>

ANEXOS

ANEXO 1: INFOGRAFÍA LÓGICA COMPETITIVA EVENTOS CORPORATIVOS



ANEXO 2: LEAN CANVAS SPLIT SPACE

Lean Canvas		Split Space			-Marzo-2020
					Iteration #x
Problem Top 3 problems Alto precio lugares para eventos Mucho tiempo en encontrar lugares para eventos Muchos servicios adicionales (oferta desagregada) Alternativas Existentes: Productoras de Eventos Swaper	Solution Top 3 features Arriendo Y Cotización instantánea de lugares Servicios (catering+equipo) Tarifas dinámicas Key Metrics N° entradas a la página Leads Conversión Ventas	Unique Value Proposition Facilitar la producción de eventos corporativos conectando lugares y servicios asociados para su realización y usuarios de manera fácil, rápida y a menor costo. “La manera más rápida y conveniente de organizar tu evento corporativo”	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought Inmediatez Agregación de servicios Channels Path to customers Página web MKT inbound y outbound	Customer Segments Target customers Empresas que requieren hacer eventos pequeños y medianos Early adopters: Encargados de MKT Personal RRHH	
Cost Structure Desarrollo Fuerza de venta		Revenue Streams 15% de la transacción al lugar			
PRODUCT		MARKET			

ANEXO 3: PAUTA ENTREVISTA DEL PROBLEMA

Pauta entrevista Enventos Corporativos

1. Bienvenida (2 minutos)

Muchas gracias por darte el tiempo de ayudarnos con esta entrevista. Estamos trabajando en la tesis del magister de innovacion y tu ayuda sera un gran aporte en nuestra investigacion. Hemos estado indagando sobre el tema de organización de espacios para eventos corporativos y creemos que tu experiencia con el tema nos puede dar buena informacion para entender un poco mejor el tema.

2. Datos Sociodemograficos (2 minutos)

Nombre
Edad
Genero
Ocupacion
Nivel educacional
Comuna de residencia

3. Presentacion del problema y sus 3 bajadas (2 minutos)

Hemos estado indagando sobre los diferentes eventos que realizan las empresas a nivel corporativo y la necesidad que tienen algunas veces de contar con un espacio para dichos eventos. Por lo general hay eventos relacionados con capacitaciones, celebraciones, team building y otros. Muchos de estos son realizado en las mismas dependencias con las que cuentan las empresas, pero tambien buena parte de ellos se realiza en lugares externos y con ciertas características. En general hemos detectado algunos problemas relacionados con la busqueda de dichos espacios y el tiempo involucrado para encontrar un lugar optimo que se adecue a los diferentes requerimientos para un evento en particular.

Problema 1: **Oferta desagregada, involucra tiempos de busqueda largos.**

En general cuando se realiza una busqueda de un espacio para eventos no existe un lugar donde se agrupe la oferta lo que involucra realizar busquedas en diferentes sitios webs o a traves de contactos.

Problema 2: **No es posible realizar una cotizacion ni reserva online de manera simple.**

Al buscar un lugar y encontrar un espacio apropiado se debe enviar por lo general informacion a traves de un formulario de contacto y las respuestas pueden tardar en llegar y ademas es necesario detallar mas informacion para que se pueda realizar una cotizacion la que puede tardar 24 horas o mas en llegar de vuelta

Problema 3: **No hay un sistema confiable que permita discriminar entre las diferentes ofertas, lo que obliga a realizar una visia al lugar para poder decidir**

En general pueden mostrarse fotos buenas de un lugar, pero aun asi uno preferiria poder verlo de manera mas tangible para poder tomar una decisión

Instructivo: en cada uno de los puntos, indagar con 3 o 4 por qué? para llegar al fondo

4. Rankear problema: (4 minutos)

¿De estos 3 problemas presentados, cuál crees que es el más importante para ti?

Descripción: 1 es el más importante; 3 es el menos importante.

Problemas	Importancia
Oferta desagregada	1
No es posible cotizar ni reservar online	2
No hay un sistema confiable que permita decidir sin visitar el lugar antes	3

5. ¿Fuera de lo ya conversado, hay algún otro punto o problema que creas relevante tener en cuenta en el minuto de buscar u arrendar espacios corporativos para eventos? (100% abierto)

6. Cuales son los aspectos mas relevantes a la hora de seleccionar un espacio para un evento corporativo?

7. Explorar visión del cliente (15 minutos) (entrevista abierta → aplicar los 5 Por qué) Cómo lo soluciona actualmente (JTBD)

Indagar en la rutina del entrevistado, que cuente sus hábitos, dejar que hable en detalle. Observar su gestualidad cuando menciona ciertos temas, tratar de profundizar en los ¿por qué?

- a. **Profundizar en Problema 1:** Oferta desagregada
- b. **Profundizar en Problema 2:** No es posible cotizar ni reservar online
- c. **Profundizar en Problema 3:** No hay una forma confiable para poder decidir sin tener que visitar el lugar antes

8. Cierre de la entrevista:

- a. Solicitar permiso/autorización para hacer seguimiento y re-consultar algún punto de ser necesario
- b. Solicitar recomendados que crea puede ser relevante entrevistar

ANEXO 4: FICHA ENTREVISTA DEL PROBLEMA

Ficha Entrevista Problema

Información de contacto

Nombre:

Email:

Demográficos

Ocupación / Profesión:

Area de trabajo:

Edad:

Nivel educacional:

Comuna residencia:

Problema 1: Oferta desagregada, involucra tiempos de búsqueda largos.

Ranking (1-3): **Nivel de dolor (1-10):**

Cómo resuelves este problema actualmente:

.....
.....
.....

Problema 2: No es posible realizar una cotización ni reserva online de manera simple.

Ranking (1-3): **Nivel de dolor (1-10):**

Cómo resuelves este problema actualmente:

.....
.....
.....

Problema 3: No hay un sistema confiable que permita discriminar entre las diferentes ofertas, lo que obliga a realizar una visita al lugar para poder decidir

Ranking (1-3): **Nivel de dolor (1-10)**

Cómo resuelves este problema actualmente:

.....
.....
.....

Problema 4: Lugares muy convencionales, poco diferenciados

En general, los espacios ofrecidos son muy similares unos con otros y no existe mucha oferta de algo distinto, lugares inspiradores o que fomenten la creatividad por ejemplo, lo que hace difícil poder decidir entre las opciones sin ir al detalle específico de cada uno.

Ranking (1-3): **Nivel de dolor (1-10)**

Cómo resuelves este problema actualmente:

.....
.....
.....

Información adicional:

.....
.....
.....

ANEXO 5: PAUTA ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN.

Pauta Solution interview Eventos Corporativos (Usuarios)

1) Bienvenida (2 minutos)

Muchas gracias por darte el tiempo de ayudarnos con esta entrevista. Estamos trabajando en la tesis del magister de innovacion y tu ayuda sera un gran aporte en nuestra investigacion. Actualmente estamos trabajando en solucionar los problemas que se generan al realizar un evento corporativo. El mecanismo de la entrevista es el siguiente: comenzaré describiendo los principales problemas que queremos abordar, y luego les preguntaré si ustedes tienen también alguno de ellos. También me gustaría mostrarles un MVP preliminar del servicio. Me gustaría hacer hincapié en que aún no tenemos un producto terminado y que nuestro objetivo es aprender de ustedes. No queremos venderles nada ni convencerles de nada. ¿Les parece bien?

2) Datos Sociodemograficos (2 minutos)

Nombre

Edad

Genero

Ocupacion

Cargo

Principales responsabilidades donde trabaja

3) Contextualización del Problema

A través de nuestra investigación nos hemos dado cuenta que se generan diversas fricciones en la organización de eventos corporativos

Problema 1: La Organización de eventos corporativos requiere un conjunto de servicios

Problema 2: Es necesario contar con algún tipo de respuesta automática y seguimiento cuando se realiza una cotización

Problema 3: Es necesario tangibilizar los espacios de mejor forma (fotografías, descripción exacta, posibilidad de visita)

4. Demo: (15 minutos)

- a. El problema del conjunto de servicios lo enfrentamos en nuestro MVP dando la posibilidad de que digitalmente se pueda organizar un evento corporativo incluyendo los servicios de equipamiento y catering

- b. El problema de respuesta automática y seguimiento lo enfrentamos entregando una cotización automática y seguimiento de la respuesta del interesado
- c. El problema de tangibilización lo enfrentamos describiendo detalladamente el espacio, buenas fotos y posibilidad de Visita.

Preguntas:

- ¿Qué parte de la demo les ha parecido más interesante?
- ¿Qué funciones y características les parecen imprescindibles?
- ¿Hay algo que echen de menos?

5. Prueba estructura de precios

¿Están dispuestos a pagar lo definido por nosotros en la página de split Space?

6. Conclusión

Muchas gracias por el tiempo que nos han dedicado. Nos ha sido de mucha ayuda. Como mencioné al principio, esta es un MVP , aunque lanzaremos un producto terminado muy pronto. ¿Estarían interesados en probar el producto cuando esté listo?

También queremos entrevistar a otras personas como ustedes. ¿Nos podrían dar contactos de otras personas que organicen eventos corporativos?

7. Explorar visión del cliente (15 minutos) (entrevista abierta → aplicar los 5 Por qué) Cómo lo soluciona actualmente (JTBD)

Indagar en la rutina del entrevistado, que cuente sus hábitos, dejar que hable en detalle. Observar su gestualidad cuando menciona ciertos temas, tratar de profundizar en los ¿por qué?

- a. **Profundizar en Problema 1:** Oferta desagregada
- b. **Profundizar en Problema 2:** No es posible cotizar ni reservar online
- c. **Profundizar en Problema 3:** No hay una forma confiable para poder decidir sin tener que visitar el lugar antes

8. Cierre de la entrevista:

- a. Solicitar permiso/autorización para hacer seguimiento y re-consultar algún punto de ser necesario
- b. Solicitar recomendados que crea puede ser relevante entrevistar

ANEXO 6: FICHA ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN.

SOLUTION INTERVIEW CLIENTES

Fecha:

Información de contacto

Nombre:

Email:

Datos demográficos

Género: Edad:

Ocupación: ¿Organiza eventos corporativos?:

¿Con qué frecuencia?: ¿a quienes contratas? :

Solución: Conjunto de Servicios.

Clasificación:

Solución: Cotización Automática y seguimiento.

Clasificación:

Solución: Tangibilización de espacios

Clasificación:

Comentarios adicionales:

Solución

Dispuesto a pagar (x \$/mes):

Notas:

ANEXO 7: ANÁLISIS DE EXPERIENCIA DE USUARIO, MAPA DE CALOR

