



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MODELOS DE INNOVACIÓN Y PLAN DE MARKETING PARA LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE EVENTOS CORPORATIVOS EN LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLITSPEACE

ALEJANDRO GATICA OLGUÍN

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:

FRANCISCO PIZARRO

Santiago de Chile, (Julio, 2020)

© 2020, Alejandro Gatica Olguín



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MODELOS DE INNOVACIÓN Y PLAN DE MARKETING PARA LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE EVENTOS CORPORATIVOS EN LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLITSPEACE

ALEJANDRO GATICA OLGUÍN

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR SUPERVISOR: FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

PROFESOR INTEGRANTE: DAVID PREISS CONTRERAS

EVALUADOR EXTERNO: JOSÉ LUIS CALDERÓN KALTWASSER

REPRESENTANTE DE POSTGRADO: ROCÍO ORTIZ MORENO

Para completar las exigencias del grado de

Magister en Innovación

Santiago de Chile, (Julio, 2020)

A Catalina, por siempre creer y acompañarme en ideas y desafíos.

A mis padres por enseñarme con el ejemplo.

A mi espartanos, León, Baltazar y Matías, por el tiempo que dejé de compartir con ustedes
durante este proceso.

Y a Maribel, por la paciencia y todos los cafés.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios. Me siento afortunado de la familia que he formado y las oportunidades que he tenido. Las experiencias vividas, el conocimiento y las personas con las que pude interactuar durante este magíster.

A mi señora, Catalina, por una generosidad que admiro. Porque en el transcurso de este magíster, busco las formas para hacerme más fácil las tareas que implicaba, cuidando a nuestros hijos, entregándome el tiempo necesario.

A mis hijos, León, Baltazar y Matías, por ser el motor en mi vida, que me dan fuerzas, me inspiran y me impulsan a ser mejor persona. Agradezco que a su corta edad, entendieron que el papá estaba estudiando y lo que significaba.

A mi mamá, Teresa, por su amor incondicional y por siempre inculcarme que las cosas son posibles si uno se lo propone de verdad. A mi papá, por mostrarme con el ejemplo lo que significaba ser buen padre y que es mejor siempre el trabajo con cariño, porque las cosas resultan bien así. Gracias a ambos porque lo que soy, es gracias a todo su esfuerzo.

A mis compañeros de tesis y amigos, Walter y Pablo, porque cuando se tiene un buen equipo, ni siquiera la pandemia nos pudo frenar en el desarrollo de esta investigación. Gracias por esas discusiones, la creatividad y entrega de cada uno.

A mis amigos, los espartanos y los verdaderos, que me acompañaron durante este tiempo con palabras de aliento y que sé que siempre están ahí cuando se necesita.

A mis compañeros y amigos del trabajo, por confiar en mí en cada desafío que emprendemos.

A los profesores del magíster, por calar hondo con sus enseñanzas, reflexiones y pasión durante las clases.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 CONTEXTO GENERAL	1
1.2 SPLITSPLACE	3
1.2.1 MISIÓN.....	4
1.2.2 VISIÓN.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 SOLUCION ACTUAL SPLITSPLACE	6
1.5 PROBLEMA DE LA SOLUCIÓN ACTUAL.....	6
1.6 ESPACIO DE OPORTUNIDAD.....	7
1.7 MERCADO.....	8
2. ESTADO DEL ARTE.....	9
2.1 SOLUCIONES ACTUALES.....	9
2.2 COMPETENCIA ACTUAL.....	10
2.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING ACTUALES.....	13
2.4 MARKETING B2B	13
2.5 INBOUND MARKETING, EMAIL MARKETING	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL GRUPAL.....	15
3.2 OBJETIVO GENERAL INDIVIDUAL	15

3.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3.4	HIPÓTESIS DE TRABAJO	16
4.	METODOLOGÍA	16
4.1	RUNNING LEAN (MAURYA) Y LEAN STARTUP (RIES)	17
4.2	LA EXPERIENCIA DE CLIENTE (HUGO BRUNETTA)	18
4.3	EL PLAN DE MARKETING DE UNA PÁGINA (ALLAN DIB).....	19
5.	DESARROLLO	19
5.1	HITOS Y ETAPAS.....	19
5.2	SPRINT 01, MARZO 2020	20
	DISEÑO DEL BUYER PERSONA O ARQUETIPO DE CLIENTE.....	21
5.3	SPRINT 02, ABRIL 2020.....	28
	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN CONTEXTO COVID-19	28
5.4	SPRINT 03, MAYO-JUNIO 2020.....	34
	CONTEXTO COVID-19 ACTUALIZADO	35
6.	DISCUSIÓN	42
7.	CONCLUSIONES GENERALES.....	46
	A N E X O S	55
	Anexo 1 : TABLA COMPETENCIA ACTUAL.....	56
	Anexo 2 : BUYER PERSONA: JORGE, EL AUTOEXIGENTE.....	57
	Anexo 3 : CAMPAÑA ¿EL COVID-19 NOS HARÁ MAS FUERTES?	58
	Anexo 4 : CAMPAÑA ESTÁ EN NUESTRA NATURALEZA REUNIRNOS. PREPARA TUS ARMAS PARA EL REGRESO.....	59
	Anexo 5 : CAMPAÑA EVENTOS SEGUROS	60
	ANEXO 6 : CAMPAÑA FLEXIBILIDAD Y DESCUENTOS.....	61
	ANEXO 7 : CAMPAÑA EVENTOS ONLINE	62
	ANEXO 8: CAMPAÑA HÍBRIDA.....	63
	ANEXO 9: BENCHMARK INMOBILIARIA CAMPAÑAS EMAIL.....	64

ANEXO 10: Pauta entrevista agencia.....	65
ANEXO 11: MERCADOS DE DOS LADOS (TWO-SIDED MARKETS)	66
ANEXO 12: ECONOMÍA COLABORATIVA	67

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Resultados campañas	32
Tabla 2: Resultados Campaña flexibilidad y descuentos versus online	38

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Fases Plan de Marketing (Allan Dib)	19
Figura 2: Buyer Persona: Ely, la todoterreno	22
Figura 3: Buyer Persona: Deborah, la camaleón	23
Figura 4: Customer journey Map actual eventos corporativos	27
Figura 5: Email campaña	31
Figura 6: Performance LinkedIn	32
Figura 7: Landing organizadores	37
Figura 8: Landing anfitriones	37

RESUMEN

El presente trabajo buscó definir una propuesta de valor para una nueva línea de negocios en la *startup* tecnológica SplitSpace. Con foco en el mercado de eventos corporativos y el plan de *marketing* asociado a comunicarla. Una propuesta de dos lados. El primero, de organizadores de eventos, buscó facilitar su tarea, integrando espacios y servicios básicos relacionados de manera simple, ahorrando tiempo y costos. El segundo, de anfitriones, buscó ser la manera más simple de generar ingresos para estos, mediante el arriendo de espacios, captación de clientes y ahorrar tiempo en cotizaciones y reservas. Se desarrolló investigación basada en evidencia, para definir el estado del arte, soluciones actuales existentes y la competencia. Se usaron metodologías de innovación y marketing para comunicar la propuesta, generar interés y visitas al sitio web de SplitSpace, y de esta manera potenciar las ventas y captar nuevos espacios. Fue un proceso de 3 ciclos. El primero buscó entender y validar el problema, definir usuarios y el viaje actual del organizador de eventos corporativos. En el segundo, se ajustó la estrategia debido al contexto COVID-19, presente en todo el desarrollo de esta tesis. Se inició un plan de comunicación para posicionar a SplitSpace como “el especialista” en el segmento de eventos corporativos. En paralelo, los otros integrantes del equipo buscaron validar la propuesta en ambos lados del mercado. El tercer ciclo fue el más complejo con el mercado de eventos paralizado. Se utilizó *Lean Startup*, para validar una nueva propuesta de valor, redefinida en el contexto COVID-19. Se obtuvo resultados de interés en ambos lados, se logran 2 ventas y se captaron nuevos espacios. Cuatro de estos, dispuestos a entregar descuentos y flexibilidad en el arriendo. El plan de marketing avanzó en el posicionamiento y se construyó una relación mediante contenido con los usuarios.

Palabras Claves: Eventos corporativos, marketing para startup en covid-19

ABSTRACT

The aim of this work was to define a proposal of value for a new line of business in the technological *startup* SplitSpace. It had the focus in the market of the corporate events and in the communication marketing plan. The proposal had two sides, the first one was for event organizers that sought the improvement of its work, incorporating spaces and basic services in a simple way, saving time and costs. The second side was for the hosts, that looked a simpler way to create incomes through the rent of spaces, customer acquisition and saving time in quotes and reservations. An evidence-based research was developed to define the state of the art, current solutions and the actual competition. Innovation and marketing methodologies were used to communicate the proposal, creating interest and visits to the SplitSpace website, and therefore, increase sales and acquire new spaces. The process was divided in three phases, the first one looked to understand and validate the problem, determine users and the current customer journey of the corporate event organizers. In the second phase the strategy had to be modified because of the COVID-19 context, that was present throughout the entire process of this thesis. A communication plan was started to install SplitSpace as “the specialist” in the corporate events segment. At the same time, the other team members, searched to validate on both sides of the market. The third phase was the most challenging with the events market paralyzed. *Lean Startup* was used to validate a new value proposal, redefined in the COVID-19 context. The outcomes were very interesting on both sides; two new sales were achieved, and new spaces were acquired, four of these spaces were willing to provide discounts and rent flexibility. The marketing plan progressed in the positioning and there was a relationship built through content with the company users.

Key words: Corporate events, marketing for startup in the COVID-19 context.

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis presenta el proceso de investigación aplicada para definir los modelos de innovación para una propuesta de valor en una nueva línea de negocios dentro de la *Startup* tecnológica Splitspace en el mercado de eventos corporativos y el plan de *marketing* asociado a la comunicación de dicha propuesta. Forma parte de un trabajo conjunto de tres tesis que completan el proyecto.

En los capítulos siguientes se describen brevemente ambos lados del mercado bilateral abordado, ya que las aproximaciones detalladas de cada uno están en las tesis de Walter Weber por el lado de los anfitriones (Weber, 2020) y Pablo Gálvez en el lado de los organizadores (Gálvez, 2020).

Durante la realización de este trabajo, que se dividió en tres ciclos (*sprints*), estuvo presente la complejidad del COVID-19, lo que obligó a realizar ciertas redefiniciones en la estrategia y ajustes para lograr los testeos y validaciones correspondientes en cada ciclo de trabajo.

1.1 CONTEXTO GENERAL

Para los griegos era imposible pensar en el hombre como un ser aislado. El humano es social por definición. Reuniones se han celebrado desde épocas antiguas en diferentes contextos. En el ámbito corporativo, diariamente, personas asisten a eventos que realizan empresas de su sector, ya sea por la posibilidad de relacionarse, generar nuevos negocios, compartir experiencias o simplemente, pasar un buen rato.

El uso del vocablo evento se aproxima más al término en inglés *event* o en francés *événement*, ambos referidos a acontecimiento, y que su significado está vinculado a los

públicos a los que se dirige y con los que se interrelaciona. Los eventos están considerados en el ámbito de la empresa como una parte importante de las estrategias de comunicación. (Campos García de Quevedo & Fuente Lafuente, 2013). Con marcas que cada vez comunican más y por diferentes canales, el mercado de eventos corporativos ha crecido sostenidamente. Las reuniones corporativas se han duplicado en 10 años y en 2018 se han realizado más de 12.937 reuniones alrededor del mundo (International Congress and Convention Association, 2018). Globalmente, es un mercado que se estima en \$840 billones (“2020 Meetings & events future trends,” n.d.). Los viajes para reuniones corporativas a Latinoamérica han aumentado un 56% entre 2012 y 2017. (“MICE LATAM - Meetings, Incentives, Conventions & Events en Latinoamérica.,” n.d.). Chile se posiciona en el lugar 37 a nivel mundial y cuarto entre los países de centro y Sudamérica que más congresos y seminarios atrajo en 2019. Santiago se ubica en la tercera posición de las ciudades más concurridas del mismo segmento. (“Tradenews Chile Travel,” n.d.). Un 32% de empresas encuestadas en la capital de Chile declara realizar más de 6 eventos al año. (“Radiografía a los eventos de empresas en Santiago,” n.d.)

Bajo un esquema general, el mercado de eventos se podría definir como bilateral, de dos lados o *Two Sided Market*, compuesto por dos grupos de usuarios, donde dichos grupos están conectados a través de una plataforma. (Una & Quintana, 2011). Por un lado está la demanda o clientes, que pueden ser personas o empresas que desean generar un evento y, por otro lado, los oferentes de espacios para llevar a cabo dichos eventos o anfitriones. En este caso particular existe un tercer actor que hace de intermediario entre los dos anteriores y que son definidos como operadores profesionales, que pueden ser agencias de publicidad,

productoras, banqueteros, u otros y que se encargan de los servicios asociados al evento. En ocasiones los anfitriones de espacios integran estos servicios a su cadena de valor.

Es en este mercado donde la *Startup* SplitSpace busca desarrollar una nueva propuesta de valor, mediante una plataforma que conecte ambos lados del mercado, agregando valor. El desafío es pasar del segmento emprendedor, ya validado por la *Startup*, a buscar posicionarse en el segmento empresas, aprovechando las capacidades desarrolladas.

Durante el desarrollo de la presente tesis aparece un cambio radical en el contexto: la llegada del SARS-CoV-2 o Covid-19, un virus altamente contagioso que se ha propagado rápidamente a nivel global, matando a personas en varios lugares del mundo (DW, 2020). Chile al igual que otros países, tiene a las personas confinadas en sus hogares para evitar contagios. Esto representa un desafío adicional para lograr las validaciones, calces necesarios y las opciones que permitan a la *Startup* subsistir en un mercado duramente golpeado, primero por el estallido social en Chile y la consecuente baja en el turismo asociado a este hecho, y luego por la pandemia, donde el mercado hotelero y de eventos en general llega a cifras históricas de un 93% de paralización. (Ochoa, 2020)

1.2 SPLITSPACE

SplitSpace es una plataforma tecnológica que conecta un mercado de dos lados y se basa en el concepto de economía colaborativa. Mediante un sitio web, permite que personas que quieren realizar diferentes actividades, puedan arrendar espacios disponibles, ya sea para capacitaciones, cursos, clases, charlas, u otras, ahorrando tiempo y dinero en la búsqueda. En el otro lado se encuentran los “anfitriones”, socios estratégicos, y que pueden ser personas o empresas que cuentan con espacios que no están siendo utilizados en la totalidad de su tiempo

disponible. *Coworks*, cafeterías, restaurantes, galerías, entre otros. Brindando así la posibilidad de generar ingresos extra para dichos anfitriones.

Actualmente está enfocado en emprendedores que realizan capacitaciones, charlas y reuniones. El modelo de ingresos consiste en una comisión del 15% del total del evento, que se cobra a los anfitriones si se concreta el arriendo a través de la plataforma web.

SplitSpace ha sido seleccionado por los programas TSF-9 y SEED-23 de *Startup Chile*.

1.2.1 MISIÓN

Aprovechar los tiempos ociosos en los espacios de personas y empresas dando visibilidad a estos lugares para crear valor donde antes no existía y así monetizar estos tiempos. Además, los consumidores pueden encontrar cientos de opciones para poder realizar el proceso de búsqueda y arriendo de una manera fácil y transparente. (Splitspace, 2020)

1.2.2 VISIÓN

Buscamos ser la compañía a nivel mundial por la cual personas y empresas puedan rentabilizar los tiempos ociosos de sus espacios y los consumidores de estos, puedan organizar sus actividades con todo lo que requieran en tan solo minutos. Cambiando la mentalidad de las personas con respecto a la economía colaborativa en la industria inmobiliaria para hacerla más sustentable. (Splitspace, 2020)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Al momento de decidir realizar un evento corporativo, el tiempo involucrado para el organizador, quien, por lo general no toma la decisión solo, sino que presenta un abanico de opciones a su jefatura (gerentes de área o gerente general dependiendo de la escala del

evento), puede tomar entre una a dos semanas, solo en el proceso de búsqueda y definición del lugar, según los resultados de la investigación. Además, al momento de definir la locación, la reserva de la misma puede tomar como mínimo 4 horas entre que se realiza la solicitud y tener una respuesta.

Sumado a lo anterior, se debe gestionar con diferentes proveedores el equipamiento para el evento, además de la alimentación para los invitados, a través de banqueteros u otros. Es debido a todo este proceso, que muchos clientes (organizadores), deciden llevar a cabo todo a través de un solo interlocutor (operadores profesionales), entre los que destacan, las productoras de eventos, para que se hagan cargo de este de manera integral (lugar, *branding*, equipamiento técnico, alimentación, etc.).

La problemática de organizar un evento actualmente se podría desglosar en:

- 1) Los organizadores involucran gran tiempo y esfuerzo cuando deciden realizar un evento por sí mismos y en general, prefieren delegar dicha labor con un operador profesional que se encargue de todos los servicios asociados, lo que se traduce en costos más elevados.
- 2) Gran parte de las tareas relacionadas a la cotización y seguimiento por parte de los proveedores se realiza de forma manual, lo que extiende los tiempos de respuesta.
- 3) La falta de información detallada y específica de los espacios, obliga al organizador a tener que visitar siempre de manera presencial el lugar antes de poder tomar una decisión sobre este, alargando también el proceso.
- 4) La oferta es variada en cuanto a espacios y servicios de eventos corporativos, sin embargo, es desagregada, por lo que la búsqueda es uno a uno a través de sitios webs o recomendaciones e involucra tiempo y esfuerzo por parte del organizador.

1.4 SOLUCION ACTUAL SPLITSPLACE

Como se mencionó, el mercado de eventos se puede definir como de dos lados. Uno, el cliente (organizador) que necesita llevar a cabo un evento, y otro, el oferente (anfitrión) que cuenta con un espacio disponible para llevar a cabo el evento y que generalmente tiene vacancia que necesita disminuir.

Así nace Splitspace, para conectarlos, dando respuesta a sus necesidades y agregando valor en ambos lados. En anfitriones, la plataforma tecnológica busca agrupar y visibilizar espacios que están siendo sub utilizados, como clubes nocturnos por las mañanas, colegios, universidades y oficinas por la noche. (Weber, 2020). Centros de eventos y hoteles no están exentos del problema, llegando a una desocupación de un 50,4% anual (www.revistaeventos.cl, 2016). Brindando así, una alternativa concreta para poder generar ventas y rentabilizar esa vacancia.

Del lado de los organizadores, la plataforma busca dar solución al problema del alto tiempo invertido en la búsqueda de espacios para eventos y, además, permitir que los clientes accedan a mejores precios, ahorrando dinero. (Gálvez, 2020)

Splitspace inicialmente se enfocó en el segmento de emprendedores para validar su propuesta de valor, principalmente en el segmento que organiza reuniones, charlas y capacitaciones.

1.5 PROBLEMA DE LA SOLUCIÓN ACTUAL

La propuesta de valor definida por Splitspace logra validarse y generar tracción en el segmento emprendedor (W.Weber, comunicación personal, 07 enero 2020). Desde que se inicia en 2019 con el apoyo de *Startup* Chile, genera acuerdos comerciales con anfitriones, captando 76 espacios que son publicados en la plataforma, generando un promedio de 20

ventas mensuales, con un ticket promedio por venta de \$91.486, de los cuales, un 15% es ingreso para SplitSpace. (S.Liao, comunicación personal, 07 enero 2020). Si bien, las ventas se concretan y hay tracción para seguir captando espacios, el problema radica en que el volumen de ventas con el modelo de ingresos definido no es suficiente para hacer la empresa sostenible y se hace urgente buscar una alternativa.

1.6 ESPACIO DE OPORTUNIDAD

Con base en lo descrito en el punto anterior, se decide generar una nueva propuesta de valor, orientada al segmento de eventos corporativos realizados por empresas. El *ticket* promedio para un evento empresa, considerando solo el arriendo de espacios para reuniones económicas, es cercano casi a 10 veces al promedio del segmento emprendedor con el que Splitspace ha trabajado los últimos meses. Los precios más altos son de recintos para espectáculos musicales o artísticos, donde los arriendos promedio llegan a los \$10 millones. Le siguen ferias y exposiciones, con \$5.100.000 por evento. “En tanto, los recintos más económicos, en promedio, son para reuniones, por los que se cancelan precios en torno a \$800 mil por arriendo”. (Infante, 2016).

La propuesta apunta atender al segmento empresas que realizan eventos de no más de 120 personas y que necesitan arrendar un espacio fuera de sus instalaciones. Además, como hipótesis inicial se propone que los servicios adicionales se limiten a agregar alimentación (*coffe break*, almuerzos, cenas) y elementos de implementación técnica acotados (proyector, telón, micrófono y amplificación básica). Esta definición responde a utilizar las capacidades desarrolladas por Splitspace. Agregar nuevos servicios y diversificar, implica generar acuerdos con nuevos proveedores y complicar la operación para dar respuesta a la posible demanda de esos servicios adicionales. Esta definición es estratégica, y responde a la

importancia de los *trade-offs*, lo que involucra entender que al elegir una propuesta de valor se está dejando de elegir otra. (Tarziján M., 2019).

Se busca tener foco para generar el máximo aprendizaje posible, rápido y barato (Ries, 2012) y resolver muy bien los “Jobs to be Done” (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016) del cliente. Basándose en el aprendizaje, realizar los ajustes necesarios para implementar esta nueva propuesta de valor si es validada, en caso contrario, pivotear. La nueva propuesta de valor para el segmento corporativo contempla hacerse cargo de los siguientes puntos:

- 1) Disminuir los tiempos de búsqueda de lugares para eventos, agrupando en un solo lugar la oferta existente.
- 2) Disminuir los tiempos de planificación y cotización de un evento corporativo, realizando todo de manera simple y *online* y a la vez mejorar la experiencia del cliente.
- 3) Disminuir los costos para el organizador al prescindir de intermediarios.

1.7 MERCADO

El mercado total de eventos corporativos corresponde a US\$3 billones (TAM, *total addressable market*), mientras que el mercado al que podemos servir es de 600 millones de dólares (SAM, *serviceable market*) considerando solo el latinoamericano. El mercado al que apuntamos es el nacional y corresponde a 13,4 millones de dólares (SOM, *serviceable obtainable market*) considerando una participación del 15% (“100 Event Statistics (2020 Edition),” n.d.). El mercado objetivo son empresas grandes, medianas y pequeñas que requieren organizar eventos corporativos.

2. ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo se expone como se están haciendo cargo de los problemas mencionados los diferentes competidores, cómo son las soluciones actuales, cómo están comunicando su oferta de valor, estrategias de comunicación actuales y el marco teórico necesario para entender de mejor manera varios de los conceptos descritos en esta tesis.

2.1 SOLUCIONES ACTUALES

Las soluciones actuales para eventos corporativos se dividen en dos grupos:

- 1) Gestión y desarrollo del evento corporativo de manera autónoma por parte del organizador. Esto implica realizar la búsqueda del espacio, cotización, visita al lugar y reserva. Además, se suma la búsqueda y gestión de proveedores de servicios asociados al evento, por lo general de manera individual con cada uno.
- 2) Organización del evento corporativo mediante un operador profesional, que se hace cargo del evento de manera integral o de parte de los servicios, de acuerdo con las definiciones del cliente.

Actualmente si se opta por la opción de organizar de manera autónoma, el proceso implica un alto desgaste para el organizador, que debe hacerse cargo de la búsqueda del lugar, tener alternativas para que sean validadas por la empresa y, además, trabajar con varios proveedores para los servicios relacionados con el evento. Esta opción es preferida por empresas medianas y pequeñas que cuentan con presupuestos acotados y que buscan abaratar costos. En el caso de empresas medianas y grandes, suelen trabajar con productoras de eventos que se encargan de todos los detalles de la organización. Sin embargo, muchas veces el cliente debe estar continuamente validando y supervisando a la productora en diferentes

etapas del proceso, lo que conlleva un esfuerzo de tiempo. Sumado a esto, los costos son más elevados al trabajar con un operador profesional.

2.2 COMPETENCIA ACTUAL

La competencia actual son empresas nacionales e internacionales que solucionan el tema de agrupar diferentes espacios y visibilizarlos. La diferenciación a la que apunta SplitSpace dice relación con el conjunto de servicios asociados a los espacios ofrecidos y el grado de automatización en la elección y cotización de estos mediante la plataforma.

A nivel nacional destacan:

SWAPER: Del lado del organizador, la propuesta es: “Encuentra el lugar ideal para tu próxima reunión o evento: Encuentra el salón, agrega servicios de banquetera y audiovisual que necesitas, y reserva” (“Swaper,” 2020). Del lado anfitriones, permite a hoteles y centros de eventos contar con un nuevo canal de ventas, habilitando una opción concreta para generar arriendos. Su modelo de negocio es B2B, con un pago fijo mensual, más 10% sobre el total de la transacción realizada a través de la plataforma. Existe la opción de insertar el sistema de pago en el propio sitio web del espacio, y el porcentaje de cobro es de 6%.

SALONES & EVENTOS: Del lado del organizador, no comunican una propuesta de valor definida en su plataforma. Destacan espacios y cuentan con un buscador con filtros por tipo de eventos, asistentes, etc. Desde el lado anfitriones, es posible publicar en su plataforma, hoteles y centros de eventos, los que reciben las cotizaciones generadas a través de los visitantes de la plataforma. Su modelo de ingresos es de un cobro mensual por visibilizar los espacios en la plataforma, con diferentes planes y precios por publicar (“Salones & Eventos,” 2020)

MATRIMONIOS.CL: Del lado del organizador: Su foco es espacios y centros de eventos, además de proveedores específicos para matrimonios, con una propuesta definida: “Encuentra todo lo necesario para tu matrimonio: Tienes más de 15.000 proveedores para elegir” (“Matrimonios.cl,” 2020). Del lado anfitriones, la plataforma permite publicar la información del espacio. Dicha publicación es gratuita, pero se limita el acceso a la totalidad de la información del lugar y se debe realizar una solicitud de “presupuesto gratis” a través de la plataforma y ellos gestionan el contacto. Si el espacio lo desea, puede solicitar que se incorpore la información completa, incluyendo los datos de contacto del lugar, mediante un pago mensual que incluye lo descrito, además que se publique de manera destacada en la primera página de la web.

Los competidores internacionales más destacados son:

WIMET: Nace en 2019 en Argentina, es una *startup* que permite buscar espacios como bares, cafeterías, restaurantes, coworks, entre otros para realizar eventos.

Del lado del organizador, su propuesta apunta a ofrecer lugares únicos para cada tipo de evento: *workshop*, *team building*, desayuno, *offsite*, *brainstorming*, donde hacen énfasis, en la diversidad de espacios que tienen, “Para cada idea, un lugar” (“Wimet | Espacios únicos para reuniones y eventos | Wimet,” 2020). Del lado anfitriones, permite publicar los espacios gratis con sus descripciones y servicios asociados, brindando libertad para gestionar a los clientes, donde pueden aceptar o rechazar sus solicitudes. Ofrecen acceso a más de 1.200 clientes calificados y más de 30 empresas. Su modelo de ingresos consiste en un cobro del 15% al anfitrión y 5% al organizador al realizar una transacción en la plataforma.

PEERSPACE: Con origen en Estados Unidos, Peerspace es una *startup* cuya propuesta apunta a fomentar la creatividad y un mejor desempeño en reuniones o actividades mediante espacios únicos. Su propuesta de valor: La manera más fácil para reservar salas de reuniones, espacios para eventos y locaciones para foto, video y más. (“Peerspace | Unique venues for meetings, events, photo & film shoots,” 2020). En el lado del organizador, su propuesta ofrece espacios únicos, donde cada día se encargan de descubrir nuevos lugares creativos, desde galerías en vecindarios hasta terrazas o tejados ocultos. (con más de 13 mil lugares para reuniones, 10 mil para rodar películas, 9 mil para sesiones fotográficas y 17 mil para eventos). Destacan transparencia en precios, sin tarifas ocultas. Además, la experiencia de la plataforma que permite reserva de manera simple con un solo clic. Del lado del anfitrión, permite visibilizar y rentabilizar lugares impensados que no están siendo utilizados, creando una oportunidad de generar ingresos extra. Su modelo de ingresos es de 15% para el anfitrión y un porcentaje variable para el organizador dependiendo del tipo de lugar que busca. (Para más detalles de la competencia definida, ver Anexo 1).

La gran diferencia que apunta construir Splitspace frente a los competidores mencionados es la integración de servicios asociados al evento (conjunto de servicios), ya que la mayoría solo se limita al arriendo de espacios y los servicios sólo se listan a modo informativo y no se pueden incluir en el proceso de cotización. Integrar dicha opción, más la posibilidad de tener una cotización de manera simple y automatizada que acelere el proceso, es la apuesta que se podría transformar en la ventaja injusta (Maurya, 2014) que busca SplitSpace. Además, Splitspace cuenta con un modelo que no tiene cobros mensuales, aprovecha la capacidad de incorporar precios dinámicos en horarios valle para brindar mejores opciones de precio a los organizadores y minimizar la vacancia de los anfitriones.

2.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING ACTUALES

Uno de los grandes referentes en el mercado de plataformas colaborativas es Airbnb y su estrategia y comunicación que, al menos, hasta antes de la pandemia de COVID-19 tuvo resultados extraordinarios. Consumidores empoderados, con el poder de elegir en un clic (digital), buscando vivir experiencias, con demandas de propuestas justas en cuanto a calidad/precio. Así se define el consumidor actual, que además busca marcas que solucionen sus problemas, confiables y conectadas con la realidad. (Cuneo, 2020). Este es el desafío actual para las marcas, y casos como Airbnb lo han entendido a la perfección y lo han integrado a sus estrategias y comunicación. El éxito en estos puntos radica en generar confianza. En la plataforma y en su estrategia de marketing incluyen una serie de herramientas que permiten generar un “entorno de confianza”, donde se da una relación directa entre anfitrión y viajero. Además, sistemas de calificación entre los usuarios, donde ambas partes se evalúan y pueden dejar comentarios públicos y relatar su experiencia. (“Airbnb y su modelo de negocio. Caso Airbnb - Marketing y Servicios,” n.d.). Los esfuerzos de Airbnb están en lograr construir relaciones entre los usuarios, el anfitrión busca hacer sentir como en casa al viajero y eso lo comunican en relatos personales que cuentan historias memorables. Hospitalidad, respeto y responsabilidad son valores que transmiten constantemente en su comunicación y fideliza a la comunidad.

2.4 MARKETING B2B

El marketing B2B o *business to business* (de empresa a empresa) se enfoca en ayudar a empresas que venden a otras empresas a dar a conocer sus productos y servicios, atraer más clientes y, finalmente, vender más. Las empresas compran solo lo que necesitan para seguir

existiendo, crecer o ahorrar costos. Las decisiones por lo general son muy meditadas. Un error en la decisión puede significar una pérdida económica, una baja reputacional o incluso un despido para el que tomó la decisión. El marketing B2B se debe enfocar en minimizar el riesgo percibido y generar confianza en el cliente. (“Qué es el nuevo marketing B2B y mejores estrategias B2B,” n.d.). Los pilares del marketing B2B serían: 1) Establecer relaciones, 2) Interacción técnicas sinceras, 3) Negociaciones comerciales intensivas, 4) Gran foco en los servicios de postventa (“Marketing B2B: ¿Qué es? Tipos y ejemplos de modelos de negocio,” n.d.).

Existen dos opciones de posicionamiento en el marketing B2B: “ser el mejor del mercado” o “ser un especialista” (Del Corral, n.d.). SplitSpace con su nueva propuesta apunta al mercado empresas, por lo que estas definiciones son fundamentales para la estrategia de comunicación, cuyo propósito es introducir en la mente del consumidor un mensaje alineado con los valores que se quieren transmitir, y en ese sentido, un plan de marketing integrado y coherente, conduce a la eficacia (Martínez, 2013).

2.5 INBOUND MARKETING, EMAIL MARKETING

El *Inbound marketing* es una estrategia basada en entregar contenido relevante que agregue valor al viaje del comprador. Usando diferentes canales y de forma planificada, se busca atraer clientes mediante dicho contenido, que busca resolver sus problemas. (Samsing, 2018)

El *inbound*, muy usado en el marketing B2B, puede dar excelentes resultados. Está comprobado que las empresas B2B con un blog de actualidad en su web, no solo aumentan sus visitas en un 55%, también generan un 126% más de contactos. (“3 ejemplos de empresas B2B que triunfan con el Inbound Marketing,” 2017). El *email marketing*, es una técnica de

comunicación utilizada por marcas para contactar con su segmento objetivo a través del correo electrónico. Incluye *newsletter*, *mailing* y sobre todo es una buena estrategia que avala las acciones que se realizan. Entre sus funciones, está la de conectar de manera directa con los usuarios, lo que contribuye a generar una relación con los suscriptores y además permite obtener retroalimentación de los productos, servicios o marca, además de incrementar las ventas y oportunidades. (Núñez, 2014). Permite adaptar el contenido a cada consumidor y conseguir mayor retorno de la inversión.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL GRUPAL

Desarrollar una nueva propuesta de valor para una nueva línea de negocios en la Startup tecnológica Splitspace.

3.2 OBJETIVO GENERAL INDIVIDUAL

Desarrollar un plan de marketing para la nueva propuesta de valor que permita generar tracción en ambos lados del *two sided market* y potenciar la captación de espacios y las ventas para la plataforma tecnológica SplitSpace.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar segmentación y diseñar arquetipos de clientes para ambos lados del *Marketplace* (organizadores y anfitriones).
- Determinar qué factores influyen al momento de elegir espacios para eventos corporativos.

- Desarrollar una estrategia comunicacional que permita dar a conocer de manera efectiva la nueva propuesta de valor.
- Entender cuáles son los canales que permiten alcanzar los segmentos definidos de manera efectiva.
- Entender el comportamiento de los usuarios y anfitriones para definir un Customer Journey que permita visualizar los problemas en el viaje actual.
- Implementar la estrategia de marketing y definir KPI de éxito.
- Desarrollar e implementar PMV de la estrategia de marketing.

3.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Un plan de marketing enfocado en comunicar la nueva propuesta de valor es capaz de generar tracción en organizadores y anfitriones de eventos corporativos. Así captar nuevos lugares y a la vez potenciar las ventas para la plataforma tecnológica SplitSpace.

4. METODOLOGÍA

Como sustento teórico para esta tesis, se definió utilizar metodologías de innovación basadas en evidencia. Las usadas son, *Running Lean* (Maurya, 2014), *Lean Startup* (Ries, 2012) que nos entregan las herramientas necesarias para dicha construcción. Maurya y Ries, complementarios, plantean el aprendizaje mediante experimentación. Crear hipótesis de trabajo, validarlas mediante experimentos y obtener aprendizaje para tomar decisiones basadas en evidencia, (pivotar o perseverar) siempre de manera ágil y evitando el desperdicio de recursos. Se usó además la metodología de *Buyer Persona* que nos permitiera definir nuestros arquetipos de clientes y también construir un *Customer Journey Map* (Brunetta, 2019) para visualizar fricciones del viaje actual y definir oportunidades. Además bibliografía complementaria de marketing (Dib, 2019) y herramientas de investigación

cualitativa: entrevistas abiertas semiestructuradas. La aproximación de ambos lados (organizadores-anfitriones) durante todo el proceso fue fundamental, minimizando las opciones de desarrollar algo no deseado y construir un plan de comunicaciones pertinente, relevante y efectivo, y además en el contexto adverso de la pandemia.

4.1 RUNNING LEAN (MAURYA) Y LEAN STARTUP (RIES)

Ash Maurya propone una metodología para desarrollar productos o servicios y pasar de un plan A, a un plan que funciona, antes que se agoten los recursos. (Maurya, 2014). Se basa en 3 conceptos:

- 1) *Customer Development*, definido por Steve Blank en “*The Four Steps to ephiphany*” se basa en la retroalimentación continua del cliente durante todo el ciclo de desarrollo del producto o servicio. (Blank, 2013)
- 2) *Boostrapping*: hace referencia a enfocarse principalmente en las acciones que son relevantes para el éxito, dejando de lado otras.
- 3) *Lean Startup*, desarrollado por Eric Ries, es un método que busca entrar lo más rápido posible al circuito de *feedback* (crear-medir-aprender), maximizando el aprendizaje y minimizando el despilfarro de tiempo y recursos. (Ries, 2012)

De acuerdo con *Running Lean*, hay tres pasos fundamentales:

- 1) **Documentar tu plan A:** Utilizando el esquema *Lean Canvas*, para documentar el plan inicial con los supuestos e hipótesis
- 2) **Identificar los riesgos asociados en el plan:** Los riesgos son diferentes dependiendo en la etapa en que se encuentre la *Startup*

Ajuste Problema/Solución; definir si es que hay un problema relevante a solucionar. Fase 2: *Ajuste Producto/Mercado*; con la construcción del Producto Mínimo Viable, se realiza la validación.

Escala; Se busca acelerar el crecimiento, escalar el modelo de negocio.

- 3) **Prueba Sistemática del plan**

Utilizando la metodología *Lean Startup*, se busca entrar rápidamente en el circuito de feedback (CREAR-MEDIR-APRENDER)

1) CREAR: Aquí se crea el Producto Mínimo Viable, que será testeado y permite obtener feedback. 2) MEDIR: Se definen los indicadores que permiten medir si existe un progreso real, recopilando datos cuantitativos y cualitativos. 3) APRENDER: Se analizan los resultados para extraer aprendizajes valiosos y evaluar las posibilidades actuales y futuras. En esta etapa es necesario definir si se persevera, se descarta o se pivotea.

4.2 LA EXPERIENCIA DE CLIENTE (HUGO BRUNETTA)

Para la definición de organizadores y anfitriones, se utilizó la metodología de arquetipo o *Buyer Persona*. Se trata de perfiles ficticios creados a partir de la información obtenida de clientes reales (Brunetta, 2019). En dicho perfil, se incluyen los productos o servicios que suelen buscar. La información a incluir se relaciona con la creación realista de un estilo de vida y características demográficas de los clientes promedio. Se suelen incluir sus miedos o alegrías relacionadas con la compra o proceso. Se incorporan sus metas, sueños y frustraciones y cualquier tipo de información que sea relevante para el negocio que se está desarrollando. Es recomendable, agregar una foto representativa de la persona que se está construyendo, esto permite dar un panorama rápido de quién y cómo es.

Se usó además la metodología del *Customer Journey Map* o mapa del viaje de cliente. Una representación visual de lo que le sucede al cliente en cada etapa del proceso de lo que se denomina “ciclo de servicio” (Brunetta, 2019). Este mapa ayuda a las empresas empatizar con el cliente y ponerse en su lugar, observando el negocio desde esa perspectiva. Resulta altamente efectivo para obtener información de los puntos de dolor comunes en los clientes

y así tener claridad sobre las brechas que se producen y que puntos trabajar para mejorar y alinear la experiencia de cliente.

4.3 EL PLAN DE MARKETING DE UNA PÁGINA (ALLAN DIB)

Allan Dib propone un método enfocado a emprendedores que cuentan con presupuesto acotado, y que puedan tener un plan de marketing efectivo que conduzca a vender más. (Dib, 2019). Basado en la regla de 64/4 de James Schramko (Scharamko, 2017), el objetivo es definir los puntos de mayor impacto en el negocio, en este caso, lo que permita generar ventas, y sobre eso trabajar. Se definen 3 fases del camino del marketing, como se muestra en la figura 01.

FASE	ESTADO	OBJETIVO DE LA FASE
Antes	Posible	Que te conozcan y muestran interés
Durante	Prospecto	Que les gustes y compren algo de ti por primera vez
Después	Cliente	Que confíen en ti , compren regularmente y te recomienden a otros.

Figura 01

5. DESARROLLO

5.1 HITOS Y ETAPAS

Esta tesis se dividió en 3 *sprints* que se desarrollaron entre marzo y julio de 2020. El primero tuvo como objetivo entender en profundidad el problema, usuarios y definir oportunidades. El *sprint* 02 buscó las validaciones necesarias para construir algo que fuera deseable y comunicarlo y es aquí cuando el contexto pandemia obligó a modificar la estrategia. En el *sprint* 03 el contexto se tornó más adverso aún. Usando la metodología se

construyeron alternativas de validación para el contexto vivido y se hizo las redefiniciones correspondientes.

5.2 SPRINT 01, MARZO 2020

Partiendo del *Lean Canvas* definido inicialmente y el segmento de clientes, se desprendió la necesidad de construir los arquetipos de cliente y anfitrión, que dieron el *input* necesario para poder realizar las entrevistas del *Problem/Interview* y además tener un mejor conocimiento de “a quién” hablaríamos en las diferentes campañas del plan de marketing. Si bien, esta fase podría haberse abordado por separado, se decidió realizar una aproximación conjunta e integrada, de los usuarios desde el lado *organizador* (Gálvez, 2020) y *anfitrión* (Weber, 2020). Además, se realizaron entrevistas en profundidad con operadores profesionales. El objetivo, visualizar el panorama completo que permita entender los problemas actuales, construcción de la propuesta y posibilidades de comunicación iniciales.

RIESGOS ASOCIADOS

De Producto: El objetivo fue dar respuesta y validar la hipótesis de que la falta de automatización era un problema real para la organización de eventos.

De Clientes: Definir quienes eran los *early adopters* fue necesario para poder realizar las entrevistas y aproximaciones para la nueva propuesta de valor a definir y su comunicación. Además, como dicha solución se adaptaba a cada grupo de necesidades.

De Mercado: Definir una estrategia de diferenciación en la construcción y comunicación de la nueva propuesta. La hipótesis dice relación con construir una ventaja injusta sobre los competidores mediante la integración de servicios y simplificación del proceso. El riesgo

principal era la disminución de eventos presenciales por la propagación del COVID-19 y que coincidió con la realización de esta tesis.

SEGMENTACIÓN

La segmentación se realizó teniendo en cuenta empresas que continuaban operando con “normalidad” en el contexto COVID-19 y que no habían cancelado sus eventos planificados hasta ese momento:

- Empresas medianas y grandes que operaban en Santiago, y con 50 o más trabajadores. Esto responde a eventos con proyección de 120 asistentes, definido para la propuesta.
- Empresas que realizaban eventos de marca o corporativos a lo menos una vez al trimestre (Cencosud eventos diarios, Cementos Bío Bío Trimestral, Almagro Trimestral)
- Se apuntó a encargados de comunicaciones, recursos humanos, encargados de marketing, unidades de extensión.

DISEÑO DEL BUYER PERSONA O ARQUETIPO DE CLIENTE

Organizador: En general son encargados de marketing, asistentes o ejecutivos comerciales con alto grado de contacto con proveedores o clientes, donde las relaciones con estos son fundamentales. También encargados de comunicaciones en empresas, o de áreas de recursos humanos que deben efectuar capacitaciones internas. Son personas con alto grado de compromiso y responsabilidad en el trabajo y una relación cercana a niveles gerenciales. Por su alta demanda de trabajo y presión en plazos, sienten alta frustración con desperdiciar tiempo, reuniones ineficientes o la sensación de sentirse “inútil” durante los procesos. Buscan ganar autonomía en decisiones y tener mayores responsabilidades en el trabajo. Con buenas habilidades sociales, capacidad de negociación y altamente resolutivos. Con base en lo anterior se define a “Ely, la todoterreno”, que se caracteriza en la figura 02



Figura 02 - Buyer Persona: “Ely, la todoterreno”

Decisor: Gerentes de área, con foco en la performance de marca y actividades relacionadas a comunicación y alto nivel de relacionamiento con clientes internos y externos. Al momento de elegir un lugar o punto de contacto de marca son extremadamente exigentes, ya que constantemente participan en eventos y tienen referentes altos. Su reputación está en juego en los eventos, por lo que prefieren trabajar con proveedores conocidos. Optar por nuevos se da a través de recomendación cercana. Constantemente buscan sorprender con *offsites* y experiencias a sus invitados. Establece relaciones de confianza con agencias y productoras a largo plazo, donde tiene un interlocutor en caso de dificultades. Su voz es representada por “Ely”, con quien trabaja hace tiempo en la empresa y en quien confía, ya que por lo general ella conoce sus preferencias y por cuáles opciones se podría decantar. (Sus características representadas se pueden consultar en Anexo 2)

Anfitrión: Son en general dueños de los espacios o encargados comerciales de los lugares. Altamente demandados en tiempo, ya que deben encargarse de muchas actividades relacionadas con el negocio (cotizaciones, operación, marketing). No están enfocados en captar clientes nuevos, ya que dan prioridad a los existentes. Usan estrategias de fidelización mediante atenciones y regalos a sus clientes antiguos. Conocen el negocio y saben que es complejo y con clientes altamente exigentes que no dejan escapar detalles. Sus metas se relacionan con mejorar las ventas de su negocio y lograr compatibilizar trabajo y familia debido a la alta demanda de tiempo del negocio de eventos. Su frustración principal se relaciona con el poco profesionalismo de la gente con la que trabaja y el bajo conocimiento de servicio al cliente que tienen. Trabaja para crear relaciones de confianza. El “no te voy a fallar” hacia sus clientes. Sus características se indican en la figura 03



Figura 03 - Buyer Persona: “Deborah, la camaleón”

Una vez definidos los arquetipos, se realizan 27 Entrevistas (Metodología *Problem Interview* y entrevistas abiertas semiestructuradas) a organizadores (Gálvez, 2020), anfitriones (Weber, 2020) y a operadores profesionales, como se detalla a continuación:

- 6 clientes (organizadores) de mediana y grandes empresas en diferentes industrias (encargados de eventos y gerencias).
- 7 encargados de marketing y relaciones públicas de congresos y reuniones médicas.
- 4 encargados de marketing y relaciones públicas en sector educativo.
- 3 productoras de eventos (grande, mediana, pequeña).
- 7 encargados de espacios (anfitriones) (gerencias y encargados comerciales).

Un 74% de los entrevistados son mujeres, y 26% hombres, lo que confirma la definición de nuestros arquetipos en cuanto a organizador y anfitrión, donde predomina el género femenino.

RESULTADOS PROBLEM INTERVIEW

Con el aprendizaje obtenido del *Problem Interview*, se validan las hipótesis de problemas en ambos lados según se describe en las tesis de Walter Weber y Pablo Gálvez. Esto permite construir nuevas propuestas de valor para comunicar en cada uno:

Anfitriones: *“La manera más simple de generar ingresos adicionales con tus arriendos, captando nuevos clientes y ahorrando tiempo en cotizaciones y reservas”.*

Organizadores: *“Organiza tu evento corporativo con todo lo que necesitas en un solo lugar, de manera simple y ahorra tiempo”*

RESULTADOS ENTREVISTAS OPERADORES PROFESIONALES

Según lo obtenido en las entrevistas, destacan 4 tipos de eventos corporativos más realizados: Comunicación de marca, lanzamientos de productos o servicios, capacitaciones y celebraciones. Aparecen con menor frecuencia eventos con líderes de opinión o seminarios de temáticas específicas , organizados por marcas.

Existen principalmente 3 formatos de solicitudes de eventos:

- 1) El evento definido en detalle y que cuenta con un *brief* y donde la agencia se encarga de generar la propuesta técnica.
- 2) Eventos donde se solicita generar una propuesta creativa asociada a una idea o concepto y que involucra desarrollo y presentación de la misma al cliente. (con 8 a 10 días promedio en desarrollar dicha propuesta)
- 3) Eventos donde el cliente no tiene nada definido, solo fecha y número de invitados y que en general involucra tiempos más largos (2 a 3 semanas), orientación y negociaciones para ajustarse a una idea más concreta.

Son transversales las negociaciones que buscan llegar a acuerdo para eventos de gran escala, como celebraciones de decenios en empresas, lanzamientos importantes, etc.

En el caso de eventos menores, recurrentes y definidos y donde se trabaja con la misma agencia o proveedor, en general los precios no se negocian, sino que hay contratos o *fees* de agencia involucrados para su realización o porque existe un precio acordado desde antes. Se usa también un sistema de cupos mensuales de eventos. Donde la empresa paga un monto fijo y puede realizar un número definido de activaciones mensuales y de similar formato.

Las agencias y productoras agregan valor mediante su *know-how*. Tienen un rol de educar al cliente que no tiene experiencia en eventos, ajustando expectativas iniciales y ayudándolo a concretar las ideas. Para las productoras esta experiencia ayuda a no desperdiciar tiempo y recursos en propuestas que luego serán desechadas por precio o porque no estaba claro el concepto. Según declara Juan Cristóbal Smith, gerente de la agencia Los EX “La experiencia te da ese ojo más afinado y sabes cuando un cliente maneja los temas y también montos y si vale la pena o no invertir tiempo en el proyecto” “Si no logras entender bien lo que quiere, ambos perdemos tiempo y dinero” (J.Smith, comunicación personal, 06 marzo 2020)

VIAJE DE CLIENTE ACTUAL

Con los resultados del *Problem Interview* en ambos lados, sumado a entrevistas con operadores profesionales, se construyó el *Customer Journey Map* actual que describe las etapas del viaje y evidencia una experiencia desalineada para el organizador. Un proceso de alto desgaste que involucra grados de emocionalidad y sensaciones diversas dependiendo de la etapa en que se encuentre (desafío, ansiedad, estrés, orgullo, culpa, satisfacción). Cuando el organizador debe realizar el evento de manera autónoma, el proceso es más complejo y desgastante aún debido a las coordinaciones necesarias e iteraciones en las etapas.

Se logra visualizar un “bucle crítico” entre que se inicia el requerimiento y que son presentadas las opciones a los decisores. Este proceso puede tomar hasta dos semanas solo en buscar las opciones y recibir cotizaciones que serán presentadas al decisor. Como se ha mencionado antes, la decisión de compra en empresas es meditada e involucra más de una persona y a veces áreas distintas dependiendo de la escala del evento, lo que también es parte del bucle. Es en esta fase donde las definiciones de “conjunto de servicios” y “cotización automática” pueden contribuir a acelerar el proceso y disminuir las tareas y el tiempo invertido por el organizador en el viaje, pudiendo ser una buena oportunidad para construir la *Unfair Advantage*, cómo se menciona en la tesis de Pablo Gálvez.(Gálvez, 2020)

Al definir el viaje de cliente también se evidenciaron inconsistencias y dolores que se relacionan con lo planteado en la tesis de Gálvez, en lo referido a la cotización, los organizadores declaran “*Me aseguro siempre de llamar por teléfono porque si no, son días perdidos*”(Gálvez, 2020), mientras que en el lado anfitriones, en la tesis de Weber, al ser consultados sobre este mismo punto, en su totalidad declaran responder el 100% de las cotizaciones en un máximo de 24 horas desde que eran recibidas. (Weber, 2020). Respuestas

que no coinciden y que, al cruzar con los tiempos promedio de respuesta de cotizaciones declarados por parte de las productoras, (2 a 3 días para un evento simple) confirma el descalce. Para eventos de mayor complejidad, puede tomar 10 días e incluso 2 a 3 semanas. Estas incongruencias en las respuestas pueden deberse a la explicación de que la gente “dice, pero no hace” o a “poca claridad con el proceso”, como se expone en la tesis de Weber(2020). El viaje actual se describe en la figura 04

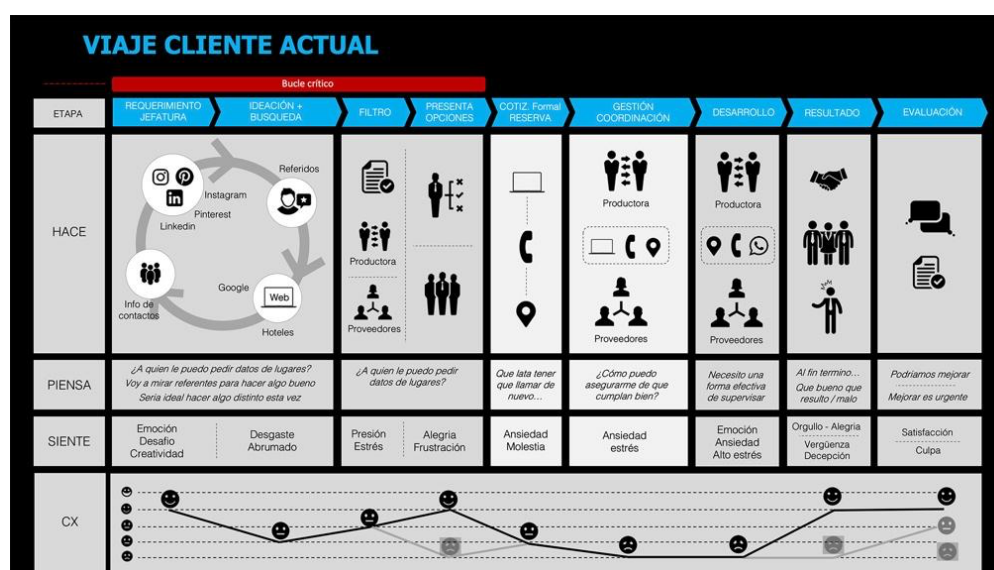


Figura 04 – Customer Journey Map actual eventos corporativos

INSIGHTS INICIALES PARA COMUNICACIÓN

Como resultado en este Sprint se levantan *insights* para desarrollar la comunicación inicial, orientados principalmente a lo que el organizador busca lograr en este proceso:

- 1) “Que me pregunten cómo lo logré” – Sorprender y ser referencia
- 2) “Sé perfecto lo que les va a gustar” – Manejo de conocimiento específico, buen gusto
- 3) “Un evento memorable” – Orgullo, lo recordarán porque fue muy bueno

Elementos más valorados en un evento: Entretenido, detalles, comida (similar a un matrimonio).

5.3 SPRINT 02, ABRIL 2020

Durante este Sprint, el contexto cambió de manera importante y repercutió en la estrategia. De aquí en adelante se utilizó la metodología *Lean Startup* para someter a prueba los diferentes supuestos (CREAR-MEDIR-APRENDER).

RIESGOS ASOCIADOS

La propagación del COVID-19 se transformó en el mayor riesgo y obligó a una revisión del contexto y estado del arte para la estrategia de marketing en dicho escenario.

CONTEXTO COVID-19 ACTUAL

En Chile, un 56% de las personas declara que su principal preocupación es la pandemia, seguido por el futuro de las jubilaciones (41%) y la recesión y desempleo (33%) (Cuneo, 2020). El 93% de la industria hotelera y centros de eventos están paralizados (Ochoa, 2020).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN CONTEXTO COVID-19

El COVID-19 cambió el escenario a nivel global. Bajo esta situación extraordinaria, la crisis sanitaria modificó las prioridades, elevando el nivel de exigencia de los consumidores (“Cómo afrontar una estrategia de marketing post COVID-19 | aggity,” 2020). Un 81% de las marcas cambió o aplazó campañas que tenían planificadas (“Las marcas cambian sus campañas por anuncios empáticos para afrontar la crisis,” n.d.). En este periodo, se observó, marcas entregando mensajes de soporte emocional, con valores como la honestidad, transparencia. El objetivo, conectar con las personas, mostrando desde el ejemplo que se estaba viviendo una situación extraordinaria que ameritaba esfuerzos y sacrificios

adicionales. El foco en este momento no es la venta y las marcas oportunistas no son bien vistas por las personas.

El CEO de Marriot, Arne Sorenson, reconoció la problemática y comunicó el esfuerzo compartido que deberán hacer todos en la compañía, marcando un referente y una clara señal de verdadero liderazgo y autenticidad, que dicta pauta para muchas industrias. (Gallo, 2020) El foco de las marcas estaba en ofrecer ayuda, acompañamiento, entretenimiento y ganar relevancia a través de esto. (“¿Qué sigue?: los pasos que deben dar las marcas en cada una de las etapas de la contingencia,” 2020). Luego, hubo una evolución. Las marcas se enfocaron en contenido relevante y accionable, que permitiera a las personas estar mejor informados y prepararse para los meses que vienen. El caso de WeWork comunicando sus protocolos, medidas de higienización y reconfiguración de espacios para prevenir contagios (“El futuro del espacio de trabajo después del COVID-19 | WeWork,” n.d.) o Tripadvisor, con su iniciativa “Viaja Seguro” dando a conocer una serie de herramientas nuevas para brindar tranquilidad a los viajeros para planificar nuevamente (“Viaja Seguro | TripAdvisor Blog,” n.d.) son ejemplos de estas estrategias de comunicación.

Se pueden resumir en 5 bajadas principales para lo que se viene en eventos corporativos y, por ende, posibilidades de comunicar:

- 1) Posponer en lugar de cancelar.
- 2) Flexibilización de fechas, brindar posibilidades al cliente.
- 3) Seguros y cláusulas de contratos que incorporen la contingencia.
- 4) Tendencia a eventos digitales o híbridos, este último cuando sea posible.
- 5) Espacios seguros: comunicar las medidas de higienización, protocolos.

CREAR

De acuerdo a los aprendizajes del Sprint 01 y las definiciones en ambos lados, se construye el PMV. Sin embargo, atendiendo a los problemas descritos con el COVID-19 estratégicamente se decide no testearlo de forma masiva. Ofrecer algo que no agrega valor en el contexto actual, podría mostrarnos como desconectados con la realidad y podría ser incluso negativo para SplitSpace. Esta decisión fue conjunta con la CEO, Stephanie Liao, y los compañeros de tesis Walter Weber y Pablo Gálvez. Para poder testear el PMV definido, se decidió hacerlo de manera acotada con un grupo específico de usuarios para validar las funcionalidades mediante el *Solution Interview*.

Para el plan de comunicación, era necesario tener un pulso del momento. Se realizaron nuevas entrevistas a organizadores (3), anfitriones (4) y productoras (3) para medir los efectos del coronavirus en cada parte para definir una comunicación conectada. Según declararon: “Está todo muerto, por suerte yo tengo otro negocio” (gerente en productora de eventos, comunicación personal, 06 marzo 2020) “Estamos con contratos congelados y no sabemos hasta cuando. Buscando alternativas” (encargado de servicio cliente en industria de eventos, comunicación personal, n.d.). “Cerrado por ahora, depende de lo que digan las autoridades” (anfitriona de espacio para eventos, comunicación personal, n.d.).

El lado más afectado es el de los anfitriones. Se decidió usar la estrategia, bautizada por Francisco Pizarro, profesor guía de esta tesis, como “Robin Hood” (F. Pizarro, comunicación personal, n.d.) y aportar el conocimiento desarrollado durante esta investigación, compartiendo información útil para los anfitriones y con eso, construir un posicionamiento de “el especialista” como estrategia de comunicación B2B. (Del Corral, n.d.). Como herramienta principal se utilizó el *email marketing*. Durante la crisis sanitaria,

una de las mejores decisiones que tomaron las marcas fue no quedarse en silencio. Los usuarios estaban expectantes de escuchar noticias, estado de servicios, información útil de cómo proseguir (“El rol del Email Marketing en la industria del Turismo en tiempos de COVID-19,” n.d.) y en ese sentido, el *email marketing* fue una de las herramientas preferidas.

HIPOTESIS CAMPAÑA 01

Una campaña de marketing con contenido relevante, dirigida al segmento de anfitriones generará tracción al sitio web de SplitSpace y contribuirá a la conciencia de marca en el contexto COVID-19.

PROBLEMA A RESOLVER: La marca actualmente no tiene reconocimiento en el segmento de eventos corporativos, por lo que es necesario que los potenciales anfitriones (ofertantes de espacios) sepan de la existencia de SplitSpace. De esta forma, generar posibles captaciones de nuevos espacios y ayudar a preparar los existentes para la reapertura, lo que a su vez podría generar fidelización futura.

PMV (PRODUCTO MÍNIMO VIABLE)

La campaña, consistió en contenido *inbound*, usando el canal *email marketing* a una base de datos propia de Splitspace (hoteles y centros de eventos). Se creó un blog con recomendaciones para anfitriones, con tono de esperanza y soporte emocional. Se reunió una serie de consejos con información accionable que pudiera agregarles valor, bajo la estrategia “el especialista” y que de ser efectiva, permitiría avanzar en el paso 1 y del método de Allan Dib 1) *Que te conozcan y muestren interés*. (Dib, 2019). Se optimizó el *home*, con un menú sobre COVID-19 y un texto destacado que conducía al blog y que permitiera también capturar visitas orgánicamente. La última pieza, el email (Figura 05) incorpora un call to action “*Quiero saber más*” que conducía a la web. Se definió como Kpi de éxito (clic,

interés). El objetivo, validar la estrategia “Robin Hood”. El asunto del email: *¿El Covid nos puede hacer más fuertes? En Splitspace te apoyamos*. El mensaje apunta al *insight* “No estás solo en esto”, es decir, como marca también nos ha golpeado el tema, pero salgamos de esto juntos, te vamos a acompañar. Así, se buscó avanzar en el reconocimiento de marca a través de la empatía. Como canal secundario se replicó el contenido en *LinkedIn* con un *post* orgánico y el kpi *interacción*. (Otras piezas de campaña en Anexo 3). Se crea un segundo experimento para enviar a un segmento diferente que son las OTEC. La línea comunicacional es similar, pero se ajustó el mensaje y diseño para tratar de conectar mejor con la audiencia, que en ocasiones tiene el rol de anfitrión, pero también en otras, de organizador. La información busca ser más transversal, recopilando consejos generales para eventos y precauciones COVID-19, y se genera un segundo artículo en el blog para que haga las veces de *landing page* de dicha campaña. El kpi: *Interés*. El resultado esperado buscaba al menos igualar la tasa de apertura y clics, para ambas campañas de email, tomando como referencia el *benchmark* de la industria de eventos. (Se puede revisar diseño, y piezas de la campaña en Anexo 4)



Figura 05 – Email campaña

MEDIR: Definidos los Kpi de la campaña se realizó el envío el viernes 24 de abril de 2020, a una base de 372 correos de hoteles y centros de eventos.



Figura 06 – Performance LinkedIn

BENCHMARK INDUSTRIA EVENTOS	Tasa Apertura promedio: 22,34%	Tasa Clicks promedio: 1,55%
RESULTADOS CAMPAÑA ¿El COVID-19 nos hará mas fuertes?	Tasa Apertura: ↑ 31,3% (126)	Tasa Clicks: ↑ 2,7% (9)
RESULTADOS CAMPAÑA Está en nuestra naturaleza reunimos.	Tasa Apertura: 21,4% (274)	Tasa Clicks: ↑ 2,1% (25)

Tabla 01 - Resultados campañas

En ambas campañas se superó el *benchmark* de *email marketing* de la industria de eventos para tasa de clicks y en la primera también se superó en tasa de apertura (Doppler, n.d.) como se indica en la tabla 02. Se logran 9 y 25 clicks en cada campaña, en “*Quiero saber más*”, validando el kpi *interés*. La performance en *LinkedIn* llegó a un 9,68% en clicks y un 22,58% en interacciones como se ve en la figura 02. El posteo orgánico estuvo por sobre la media de anteriores realizados sin contexto COVID-19 y muy por encima de posteos patrocinados. Adicionalmente, se reciben 2 contactos que solicitan cotizaciones sobre espacios.

APRENDER: En los testeos realizados para el PMV definido por Pablo Gálvez y Walter Weber, se logran validar las funcionalidades para ambos lados, y se confirma que el “Conjunto de Servicios” es la más valorada y deseable y efectivamente se perfila como la posible *Unfair Advantage* frente a los competidores. (Gálvez, 2020).

La estrategia de comunicación consigue superar el promedio de la industria (email: 22,34% en tasa de apertura y 1,55% en clics para industria de eventos) (Doppler, n.d.). Se logran los *kpi* definidos, además se consiguen 2 ventas. Los aprendizajes obtenidos en cuanto al plan de comunicación son:

Conciencia de marca y contenido relevante-accionable: Efectivamente existe interés por parte de anfitriones en información que los ayude a mejorar – En las entrevistas declaran que “no saber qué hacer”. Existe interés en las formas posibles para operar y se esboza una posibilidad de empezar a construir relaciones mediante contenido.

Fit en la comunicación: Efectivamente no podíamos quedarnos sin decir o hacer nada. Se deberá buscar la manera de aportar a ambos lados del modelo y ser un apoyo concreto, coherente con la estrategia de posicionamiento B2B de “el especialista”.

Confianza: Explicitando e informando medidas de seguridad, se podría empujar a que se retomen arriendos cuando sea posible reunirse nuevamente (2 cotizaciones recibidas).

5.4 SPRINT 03, MAYO-JUNIO 2020

El escenario COVID-19 se ha vuelto crítico y las posibilidades de testeo en lo referido a la nueva propuesta de valor pierden relevancia. Nuevamente fue necesario redefinir la estrategia. La comunicación “Robin Hood” generó efectos y los resultados de las campañas tuvieron buen desempeño. Durante este *sprint* se envió una nueva campaña dando consistencia comunicacional bajo el mensaje “Eventos seguros”. El resultado esperado se definió como igualar o superar el desempeño de las campañas anteriores y buscaba validar la estrategia de entregar contenido relevante y construir relación con la audiencia. Se logró un 45,7% de aperturas, el mejor resultado a la fecha, con 12 personas que visitan el landing y 2 solicitudes de información adicional para tener protocolos de cómo operar a futuro. Se concretan 2 arriendos antes de que se decrete la cuarentena, un logro en este contexto. (Ver Anexo 5).

RIESGOS ASOCIADOS: El principal fue de mercado, se decretó Cuarentena Total en Santiago, lo que obligó a redefinir la estrategia para el *sprint*.

CONTEXTO COVID-19 ACTUALIZADO

El mercado de eventos y reuniones presenciales llegó prácticamente a cero. Se decretó cuarentena total en Santiago (“Ministerio de Salud decreta cuarentena total en el Gran Santiago: estas son las medidas,” n.d.). Al revisar estrategias de otras industrias y tendencias en el mercado de eventos, se observó diversificación, flexibilización y evolución en la oferta. Aparecen nuevos servicios online, como capacitaciones, clases remotas, servicios de entretenimiento, webinars de contenido, etc. Creció la demanda por plataformas como Zoom®, que aumentó por ocho sus descargas diarias, para tener reuniones y eventos en línea. (“El coronavirus dispara el uso de las plataformas de vídeo y *e-learning*,” n.d.). También cambios en estrategias de comunicación: Rexona decidió destinar su presupuesto de marketing a una estrategia de comunicación enfocada a la salud de los consumidores. A través de transmisiones en vivo desde el Facebook e Instagram de la firma, un grupo de *influencers* ofreció rutinas de ejercicio que los seguidores podían realizar en casa para mantenerse activos durante la cuarentena. (“Los influencers ayudan a las marcas a sobrevivir durante la cuarentena,” n.d.). Por otro lado, se habló del COVID-19 como un acelerador de la transformación digital (Zelada, 2020) y según Arvind Krishna CEO de IBM “La historia mirará hacia atrás como el momento en que la transformación digital de los negocios y la sociedad se aceleró repentinamente”. Y al parecer estaba ocurriendo. En Chile, el 95% de las empresas implementó teletrabajo (“Estudio en Chile: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo,” n.d.). Muchas personas han pasado la cuarentena realizando trabajo remoto y varios mitos de empresas se han derribado. Cambios en los hábitos de

consumo y en dinámicas diarias de las personas. Bajo este escenario, se definió “campo abierto para la experimentación” y se buscó validar nuevas hipótesis desarrolladas, que buscan los calces con nuevas necesidades que estaban ocurriendo.

CREAR: Con 2 verticales de validación diferentes para el lado organizador, y que responden a estrategias y tendencias observadas. 1) La posibilidad de comprar hoy a menor precio, y usarlo cuando se regrese a lo presencial y 2) El surgimiento de reuniones y eventos online, se diseñan los experimentos para validar tracción de cada una. Por el lado de anfitriones, la estrategia buscaba solicitarles descuentos por el arriendo de espacios y que los clientes pagaran “hoy” (con los espacios cerrados) y se les diera flexibilidad para usarlos cuando se retomara la actividad. Con esto, generar ventas en un contexto que de otra manera no era posible.

PROPUESTA 1: FLEXIBILIDAD Y DESCUENTO

Hipótesis organizadores: Comunicar flexibilización en los arriendos, descuentos por compra anticipada y comunicar medidas de seguridad para COVID-19 generará tracción hacia el sitio web por parte de los organizadores.

Hipótesis anfitriones: Comunicar la oportunidad de generar ingresos “hoy” para los espacios que se encuentran cerrados, generará tracción hacia el sitio web por parte de los anfitriones.

Producto Mínimo Viable (PMV): Se diseña una campaña hacia cada lado. Para anfitriones se utilizó el llamado “Reactiva tu espacio y genera ingresos hoy”. La estrategia era entregar una opción concreta para tener opción de generar ingresos inmediata, a cambio de un descuento para el cliente. El pago se efectuaba en el momento y el cliente usaría el espacio

cuando sea posible, con la opción de cambio de fecha sin recargo. Del lado organizador se decide utilizar una campaña Facebook por si debido a la contingencia, era visto de mala manera, se podría reaccionar rápido y cancelar la campaña activa. El llamado hacia el organizador era “Reserva con hasta un 50% de descuento pagando hoy y utiliza tu espacio apenas se pueda. Sin cobro por cambio de fecha” Se buscó generar activación mediante un descuento importante. El PMV para ambas campañas consistía en *landings* preparados para recibir los posibles *leads* (figura 07 y 08) más un email para anfitriones y una imagen para Facebook del lado de organizadores. En ambos experimentos el kpi es definido como *activación*, completando el formulario en el landing (Para ver detalles del resto de las piezas y diseños de campaña, consultar Anexo 06: Campaña Flexibilidad y Descuento).

Figura 07: Landing organizadores

Figura 08: Landing anfitriones

PROPUESTA 2: EVENTOS ONLINE

Hipótesis: Comunicar una propuesta de valor basada en eventos online generará tracción entre los organizadores de eventos corporativos (clientes).

Producto Mínimo Viable (PMV): Se diseñó una campaña hacia el lado del organizador con el llamado “Ahora además debes ser experto en eventos online? - Te ayudamos a que todo fluya”. La idea responde al *insight*: “Tengo más trabajo ahora desde casa y además debo

organizar reuniones online?, es mucho". Se busca conectar empatizando con el dolor del usuario. Se diseña un email, una campaña para Facebook y se utiliza Google Ads para ampliar el rango y se pone como meta lograr activaciones, con un costo por activación de menos de \$1000. El *kpi* definido es *activación* mediante el formulario en el *landing page* dedicado a la campaña. En este experimento solo se considera el lado organizador, ya que el ser online, el lado anfitrión dejó de agregar valor y es reemplazado por el uso de plataformas digitales. Como resultado esperado se buscaba lograr un costo de activación menor al mencionado y se esperaba que el experimento de eventos online generará mayor tracción que la opción de flexibilidad y descuento debido al contexto COVID-19 que mantenía a las personas con alto temor a contagios. La campaña para anfitriones se envía a la base OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación). (Para ver diseños y piezas de campaña consultar Anexo 07: Campaña eventos online)

MEDIR: El experimento de eventos online generó mayor tracción que la opción de descuento y flexibilidad, tal como se indica en la tabla. Se cumple lo esperado debido a lo complejo del contexto y que la industria de eventos prácticamente se encuentra paralizada totalmente. Los resultados los dos experimentos se detallan en la tabla 02.

FLEXIBILIDAD Y DESCUENTO	Email marketing anfitriones	Tasa Apertura: 18%	Clicks: 1.8% (6)	Activación: 4
	Facebook organizadores	Alcance: 15.088 Impresiones: 21.363	Clicks: 9	Activación: 5
EVENTOS ONLINE	Email marketing anfitriones	Tasa Apertura: 12,2%	Clicks: 0.7% (3)	Activación: 2
	Facebook organizadores	Alcance: 7.080 Impresiones: 11.202		Activación: 14
	Google Ads		Clicks: 92	Activación: 11

5 solicitudes de información sobre espacios
4 anfitriones solicitan información de sistema descuentos

Tabla 02: Flexibilidad y descuentos versus online

APRENDER: Con base en los resultados de ambos experimentos, se confirmó la tendencia e interés por eventos online con 27 activaciones en el formulario del *landing*, contra 5 (organizadores) y 4 (anfitriones) para la propuesta de eventos flexibles y descuento. Se cumple el *kpi* definido con una inversión total de \$23.500, donde se logra tener 27 *leads* por menos de \$1.000 cada uno (costo por activación: \$870,3). Adicionalmente, se reciben 5 solicitudes de información sobre espacios. Uno de ellos dispuesto a arrendar, sin embargo, el espacio no respondió a las solicitudes tras contactarlo y la venta no se concreta. Se hizo explícita la teoría del *Two Sided Market*, donde para que el negocio funcione, ambos lados deben estar presentes y tener necesidades conectadas. Será necesario trabajar para brindar garantías futuras para asegurar los arriendos o brindar una alternativa. Más allá de que un anfitrión no de respuesta, entender cómo Splitspace se hará cargo de la situación para que no perjudique la confianza de marca y experiencia de servicio.

De los 4 anfitriones que se dan de alta en el formulario, todos solicitan información sobre como funcionan los descuentos y los 4 acceden a entregar un descuento que va entre 10% y 35%. Cabe destacar que esta es la base que ha reaccionado positivamente a las campañas anteriores de contenido relevante y ya “nos conocen”, lo que daría validez al plan de marketing trazado bajo el esquema de 3 pasos que propone Dib. El experimento para el lado anfitriones se podría considerar exitoso y se valida la hipótesis.

EXPERIMENTO FINAL: HÍBRIDO

CREAR: Dado el contexto y los aprendizajes mencionados, y en vista que estaba creado el *landing page* principal que agrupaba todas las propuestas, (“flexibilidad y descuentos”, “eventos online” y “reactiva tu espacio”) se decide aprovecharlo para efectuar un último testeo y poder aprender más (minimizando desperdicios de recursos). La propuesta buscó

brindar diferentes alternativas y que el organizador pudiera optar por lo que les resultara más cómodo. Así poder definir las posibles opciones futuras. El *kpi* definido es *interés*, mediante clic en el *landing page* diseñado. Este último experimento se envía a bases de datos de OTEC y Recursos Humanos, esta última nueva y primer contacto. Con esto, se puso foco en el lado organizador, y si bien no es un objetivo, podía estar la posibilidad de generar captaciones de espacios mediante venta cruzada.

Hipótesis: Comunicar una oferta integral, con diferentes opciones y adecuada a la pandemia por COVID-19, generará interés y tracción en ambos lados del mercado.

Producto Mínimo Viable (PMV): Se generó la nueva campaña con mensajes enfocados al organizador, en ambos se hace alusión al tema de las diferentes opciones y posibilidad de elegir lo que más acomode. Se trabajó desde el *insight*: “¿la cuarentena te hace extrañar hasta tu jefe?” para dar un tono de humor y descomprimir la situación actual, apelando a la añoranza del regreso a la normalidad. La otra aproximación es “Menos ingresos, la casa, las tareas del colegio y ahora un evento online – Nosotros te ayudamos”. Se busca empatizar con el problema de la sobrecarga de tareas y responsabilidades que muchos trabajadores tenían en sus hogares bajo el contexto cuarentena. Se diseñaron los emails y el *landing page* abarca las propuestas online, presencial y un apartado para “reactivar tu espacio” por si hay visitas de anfitriones. La campaña se replica en Facebook para lograr mayor alcance. El resultado esperado para la campaña se definió como *interés* y buscaba lograr al menos una activación en el *landing page* en alguna de las diferentes opciones, entendiendo la complejidad del contexto COVID-19 (Para ver diseños Anexo 8)

MEDIR: Las campañas por email no brindan resultados, tienen tasas de aperturas del 14,5% y 14,6%, pero ninguna consigue clics. Esto puede tener varias explicaciones, para lo cual se

consulta a otra industria (inmobiliaria) para mapear sus resultados en campañas de email en las últimas semanas y nos corroboran la casi nula respuesta de clientes (Anexo 9). Facebook presenta buen desempeño logrando 15 *leads* al *landing page*, de los cuales se logran 12 clics, con 10 para “experiencias online” y 2 para “eventos presenciales”. Este canal alternativo se perfila como una buena opción, sobre todo al no contar con bases de datos amplias y verificadas, las que resultan de alto costo versus utilizar campañas en la red social. Se logra el kpi de clics, *interés*, sin embargo no hay activaciones en este experimento.

APRENDER: La comunicación basada en brindar seguridad y certezas logra conversiones en las semanas anteriores a la cuarentena total, pero la performance cae drásticamente una vez decretada, al igual que en otras industrias. El ánimo general de las personas es bajo y el agotamiento se evidencia debido a las cuarentenas. Hay despidos en empresas y la visión en general es negativa. “Las campañas no han sido capaces de cambiar el flujo, las conversiones son mínimas” (R. Sotomayor, comunicación personal, 03 junio 2020) Un *insight* recogido durante este sprint: “*Si no hay futuro, no puedo planificar*”.

Se confirma la preferencia a eventos online, sumado a la tendencia en la industria, lo que nos lleva a considerar la extensión hacia una propuesta híbrida .

Referido a los canales, generar base de datos verificada y con un “N” importante para este segmento ha sido complejo. En ese sentido Facebook y Google Ads son una buena alternativa para generar tracción inicial y presentan una buena performance como alternativa de momento, sin embargo, es clave generar bases y construir confianza para el B2B, que se basa en relaciones. La baja respuesta a las campañas de email no necesariamente está asociada al desinterés en la propuesta de valor, sino que se podría explicar con la incertidumbre actual del mercado que afecta a la mayoría de las industrias.

6. DISCUSIÓN

El abordaje conjunto del primer *sprint*, que buscó entender y validar el problema de organizar un evento corporativo, permitió construir una mirada inicial robusta y ajustada continuamente de acuerdo al contexto COVID-19. Esto permitió avanzar identificando riesgos asociados y buscar los calces para la solución a desarrollar.

Diseñar arquetipos para organizador y anfitrión facilitó la búsqueda de personas adecuadas para realizar el *Problem Interview*, que, a su vez retroalimentó y permitió ajustar los perfiles de *early adopters* en ambos lados de la propuesta. Del lado anfitriones, ese ajuste permitió enfocarse en empresas con equipos de trabajo reducidos y donde los dolores relacionados a la gestión del negocio y la falta de tiempo eran mayores, con personas encargadas de hacer múltiples tareas y trabajo de distintas áreas como marketing, cotizaciones, ventas, operaciones y post-venta. (Weber, 2020). Se validan como problemas reales para ser resueltos. Para organizadores, los principales dolores validados fueron la oferta desagregada de espacios y servicios relacionados y la coordinación de múltiples actores involucrados en el proceso. Además, las respuestas a cotizaciones que pueden demorar hasta 1 semana, lo que retrasa presentar alternativas concretas en la empresa que busca generar un evento, agregando esfuerzo y estrés en el organizador. Se confirmó la alta valoración por opciones que brinden confianza, seguridad y minimicen problemas. Según señalan los entrevistados: “*Necesito poder confiar*”, “*ideal que me respondar rápido y no tener que estar llamando 5 veces*”, “*ojalá no tenga que estar encima revisando todo*” “*siempre hemos trabajado con agencias conocidas para asegurar la calidad, aunque sabemos que es más caro*”. Este hallazgo se relaciona con la teoría del *marketing* B2B basada

en generar confianza y construir relaciones con los clientes. Confirma la frase “*a nadie lo despiden por contratar IBM*” (citar). Comprobando la preferencia a trabajar con empresas reconocidas o con quienes ya mantienen una relación de confianza. Sin embargo, se menciona también que la búsqueda de opciones que ayuden a reducir costos siempre está presente y sería bienvenida. Se comienza a elaborar la estrategia de marketing B2B, que apunta a generar confianza, minimizando la sensación de riesgo de trabajar con alguien nuevo (SplitSpace) y poder ser relevante en un mercado que se suele trabajar con “los mismos de siempre”. Como resultado de las entrevistas se logran definir *insights* iniciales de comunicación. Los organizadores buscaban proveedores confiables, que entreguen seguridad de que “*todo va a resultar bien*”. Valoran su aporte para sorprender a los asistentes, “*sé perfecto lo que les va a gustar*”. Alguién que facilite generar “*un evento memorable, que todos recuerden lo bueno que estuvo*”. Finalmente, todo se traduce en sensación de orgullo en el organizador, “*que me pregunten como lo logré*”. Se define la oportunidad de construir un posicionamiento de “especialista” con atributos diferenciadores y valorados: un “*partner*” para el organizador, confiable, que ayude definir y presentar alternativas de eventos a los decisores de manera simple, rápida y efectiva. Posteriormente que dicho *partner* sea capaz de realizar el evento, minimizando problemas y brindando tranquilidad al organizador. Generar así, una experiencia de servicio en la organización de eventos corporativos por parte de SplitSpace.

El *Customer Journey Map* permitió visualizar y confirmar los problemas y cuellos de botellas del viaje actual. Tiempo y esfuerzo en búsqueda de alternativas y la posterior coordinación de múltiples actores por parte de los organizadores. Baja eficiencia en tareas y gestión de clientes o prospectos por el lado anfitriones. Coordinaciones individuales con

proveedores, decisiones de más de una persona, demora en cotizaciones, se transforman en el bucle crítico del viaje y se define como una oportunidad para agregar valor en el proceso de organizar un evento corporativo.

En el segundo *sprint*, el *Lean Canvas* permitió definir los riesgos asociados. Con la problemática del COVID-19 (93% de la industria hotelera y centros de eventos paralizados), se ajustó la estrategia para testear las hipótesis. Se realizó el *Solution Interview* para validar y realizar ajustes, para una posterior validación masiva (donde se esperaba que el contexto mejorara). El resultado: los atributos más valorados son el “conjunto de servicios” y la “reserva y cotización automática” por parte del organizador (Gálvez, 2020), mientras que en el lado anfitriones, lo más valorado fue la “cotización y reserva automática”, ya que permitía ahorrar tiempo de una forma simple y rápida (Weber, 2020)

Desde el plan de marketing, fue necesario realizar una nueva investigación y análisis de estrategias de comunicación en COVID-19 en diferentes industrias y nuevas entrevistas en ambos lados del mercado que para ajustar los dolores al contexto, manteniendo el foco de construir el posicionamiento de “*el especialista*” de eventos corporativos y que “*sabe de lo que habla*”. Se utiliza la estrategia “Robin Hood”, entregando contenido e información relevante y que permitiera a los anfitriones (los más afectados en ese momento) poder prepararse frente a un posible retorno. Se define la empatía en la comunicación como atributo principal, conectados con la realidad actual en Chile y que los mensajes se percibieran “cercanos” y desde esa posición generar relevancia. El resultado definido se logra en ambas campañas, superando el promedio de la industria (email: 22,34% tasa de apertura y 1,55% en clics, industria de eventos) (Doppler, n.d.) alcanzado un 31,3% en aperturas y 2,7% en clics. Se logran además 2 ventas.

Se valida la hipótesis de que generar contenido relevante y accionable y que la comunicación logre un calce con la audiencia, generaría interés. Se avanza en el paso 1 propuesto en la metodología de Allan Dib y que apunta al inicio de la relación en B2B: “*Que te conozcan y muestren interés*”.

Se llegó al Sprint 03 con la esperanza de validar la propuesta original. El riesgo asociado al COVID-19 hizo descartar esa opción. La pandemia generó un escenario crítico y los anfitriones con 95% de los espacios cerrados y prohibición de reuniones presenciales estaban buscando otras opciones de negocios. La propuesta original pierde relevancia y no fue posible testear. La metodología *Running Lean* guio los ajustes para continuar obteniendo aprendizaje, aún en el contexto pandemia y se define el escenario como “un laboratorio abierto a la experimentación”.

Se diseñan los PMV basados en *Lean Startup* para testear las nuevas hipótesis ajustadas al contexto. Las tendencias de la industria son flexibilizar y posponer en vez de cancelar, y se acelera la demanda de plataformas online. Se pone a prueba el “descuento y flexibilidad” versus el “evento online”. Al igual que las tendencias observadas por empresas que evolucionan a ofertas online, el experimento confirma dicha preferencia. La construcción del posicionamiento de “el especialista” continuó generando tracción e interés por parte de los anfitriones. Se lograron ventas antes de que se decretara la cuarentena total, lo que confirma que las metodologías seleccionadas fueron adecuadas. Las definiciones y el plan de marketing de 3 fases propuesto por Allan Dib parece ser adecuado y permite avanzar en construir relación al menos, con el lado de anfitriones. Se comprueba que *Running Lean* y *Lean Startup* son herramientas fundamentales para emprendimientos, en un mundo que cambia constantemente y cada vez, de manera más acelerada.

7. CONCLUSIONES GENERALES

Se logran validar los problemas definidos para ambos lados del mercado y levantar insights de comunicación durante el primer *sprint*. Se valida la deseabilidad de la propuesta de valor en el segundo ciclo, generando interés en los entrevistados. Sin embargo resulta inviable generar demanda para eventos presenciales debido al contexto COVID-19, con un 95% del mercado de eventos paralizado y restricción para organizar reuniones. Como conclusión, se tiene la necesidad de explorar un modelo *future proof* para SplitSpace, que permita generar crecimiento y sostenibilidad, donde, la propuesta híbrida testeada podría brindar una alternativa para el retorno post-pandemia.

En lo referido a comunicación, los experimentos permitieron identificar y validar elementos clave para avanzar en la construcción de una estrategia de marketing basada en evidencia.

Contenido relevante y accionable

Las campañas de email generaron un desempeño creciente a través de los diferentes envíos. Se comprueban las hipótesis y la construcción del posicionamiento “el especialista en eventos corporativos” genera resultados. Se reciben solicitudes de información sobre cómo operar en COVID-19. Un espacio contacta para solicitar más detalles de cómo estaban operando otros anfitriones (Centro Lyon, Comunicación personal, 2020). Las tasas de apertura de emails aumentan, pasando del 31,6% inicial, a un 45,7% en el último envío con la misma base de datos de anfitriones trabajada a lo largo del proceso. Se cumple el paso 1 del plan: “*Que te conozcan y muestren interés*”. Esto se puede atribuir a la comunicación desde un tono

empático, conectado con la realidad del momento que brindan soporte emocional e información accionable.

Contenido tangible

Con un diagnóstico ajustado al contexto pandemia, se generó una propuesta de valor concreta para anfitriones: *“Reactiva tu espacio y genera ingresos hoy”*. El resultado, 4 anfitriones acceden a ofrecer descuentos que varían entre un 10% y 35% a cambio de recibir el pago inmediato y que el organizador pueda tener el descuento y utilizar con fecha flexible. Se consigue avanzar en el paso 2 del plan de marketing: *“Qué les gustes y compren algo de ti por primera vez”*. Se confirma la definición de marketing de que el *“cuándo”* es tan importante como el *qué* ofreces, a *quién* y *cómo*. El contexto hizo más evidente este punto. Efectuar un correcto diagnóstico permitió construir propuestas que respondan a lo que la se buscaba y en el momento adecuado, entendiendo la bajísima probabilidad de respuesta en un contexto con el 95% de la industria de eventos paralizada.

Confianza, seguridad y comportamiento B2B

En el tercer *sprint* un organizador solicitó un espacio pero no se logra respuesta del anfitrión y la venta no se concreta. El resultado evidenció la necesidad de diseñar estrategias para que Splitspace pueda brindar seguridad total a los clientes y la marca no se vea perjudicada frente a estas situaciones. Las relaciones B2B se basan en la confianza, seguridad y brindar alternativas. La recomendación es seguir construyendo hacia ambos lados y minimizar la percepción de riesgo con opciones como: devolución de dinero garantizado, cambios de fechas sin multas, sistemas de calificación, comunicar protocolos, medidas para minimizar riesgos cuando se retorne a lo físico, y alternativas y/o garantías en caso de que el negocio no se logre concretar. Es necesario continuar profundizando sobre comportamiento B2B. La

baja tracción del experimento “descuento” para organizadores, podría explicarse, ya que hay empresas que prefieren negociar contratos o paquetes más que descuentos individuales, como plantea Leticia del Corral en estrategias de marketing B2B (Del Corral, n.d.). Además, decisiones B2B pueden tomar entre 2 a 6 meses para temas complejos y es un factor para considerar de cara a definir estrategias y formas de negociar en el segmento corporativo.

Canales y generacion de bases

Para utilizar email marketing como herramienta principal en B2B, resulta fundamental construir bases de datos bien segmentadas y de mayor tamaño a las trabajadas durante los experimentos. Así generar resultados de mayor impacto para SplitSpace y por tanto, un mejor retorno de la inversión. En ese sentido, Google Ads y Facebook se transformaron en una alternativa adecuada de cara a conseguir tracción inicial presentando una buena *performance* y un costo de activación de \$807,3, logrando los resultados esperados de mantenerse por debajo de \$1.000 pesos. Un resultado considerado positivo en el complejo contexto de la industria de eventos paralizada.

Los objetivos planteados en esta tesis se cumplen. Se validó la mayor parte de las hipótesis definidas. Se consiguen 2 ventas durante el desarrollo, se captan nuevos espacios y 4 descuentos de anfitriones. Atribuible al desarrollo de una propuesta relevante ajustada al contexto y la estrategia de comunicación aplicada.

El adverso panorama dado por el COVID-19 con la restricción de reuniones presenciales, y considerando, que se ha hecho “lo humanamente posible” en testeos y búsqueda de opciones, según indicó Francisco Pizarro, profesor guía de esta tesis, se descartó el experimento para la validación masiva de la propuesta de valor originalmente definida, ya que no era el “*time to market*” hasta la fecha de término de esta tesis.

BIBLIOGRAFIA

- ¿Qué sigue?: los pasos que deben dar las marcas en cada una de las etapas de la contingencia. (2020). Retrieved July 17, 2020, from <https://marketing4ecommerce.mx/que-sigue-los-pasos-que-deben-dar-las-marcas-en-cada-una-de-las-etapas-de-la-contingencia/>
- 100 Event Statistics (2020 Edition). (n.d.). Retrieved January 16, 2020, from <https://www.eventmanagerblog.com/event-statistics#eventindustrystatistics>
- 2020 Meetings & events future trends. (n.d.). Retrieved July 14, 2020, from <https://www.cwt-meetings-events.com/story/2020-meetings-and-events-future-trends/page/3/1>
- 3 ejemplos de empresas B2B que triunfan con el Inbound Marketing. (2017). Retrieved July 18, 2020, from <https://blog.connex.es/empresas-b2b-que-estan-triunfando-con-inbound-marketing>
- Airbnb y la crisis del coronavirus: “Tardamos 12 años en construir la empresa y perdimos casi todo en cuestión de semanas” - BBC News Mundo. (n.d.). Retrieved July 23, 2020, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53187906>
- Airbnb y su modelo de negocio. Caso Airbnb - Marketing y Servicios. (n.d.). Retrieved July 16, 2020, from <http://marketingyservicios.com/airbnb-y-su-modelo-de-negocio/>
- 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* (1ª Edición; Paidós SAICF, Ed.).
- Campos García de Quevedo, G., & Fuente Lafuente, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 0(32), 73. <https://doi.org/10.15198/seeci.2013.32.73-105>
- Cañigueral, A. (2014). Consumo Colaborativo. *Leaners*, 05, 18–23. Retrieved from <http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/05-sharing-value/consumo->

colaborativo.pdf

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' "jobs to be done." *Harvard Business Review*, 2016(September).

Cómo afrontar una estrategia de marketing post COVID-19 | aggity. (2020). Retrieved July 17, 2020, from <https://aggity.com/como-afrontar-una-estrategia-de-marketing-post-covid-19/>

Cuneo, C. (2020). *De Crisis En De Crisis* (Vol. 31).
<https://doi.org/10.21825/uvm.v31i4.15798>

Del Corral, L. (n.d.). LAS 7 VERDADES INCUESTIONABLES DEL B2B. Retrieved July 18, 2020, from https://leticiadelcorral.com/las-7-verdades-incuestionables-del-b2b/?4&utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=%5BMasterclass%5D+ILas+7+verdades+incuestionables+del+B2B&utm_campaign=BIENVENIDA

Dib, A. (2019). *El Plan de Marketing de 1-Página: Consigue Nuevos Clientes, Gana Más Dinero, Y Destaca Entre La Multitud.*

Doppler. (n.d.). *Reporte de Métricas Promedio en Email Marketing General y por Industrias Open Rate por hora.*

DW. (2020). Pandemia satura hospitales de Estados Unidos | El Mundo | DW | 06.07.2020. Retrieved July 7, 2020, from Deutsche Welle website:
<https://www.dw.com/es/pandemia-satura-hospitales-de-estados-unidos/a-54062252>

Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. (2006). Estrategias para mercados bilaterales. *Harvard Business Review*, 84(10), 60–71.

El coronavirus dispara el uso de las plataformas de vídeo y e-learning. (n.d.). Retrieved July 21, 2020, from https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/el-coronavirus-dispara-el-uso-de-las-plataformas-de-video-y-e-learning_20032814_102.html

El futuro del espacio de trabajo después del COVID-19 | WeWork. (n.d.). Retrieved July 17, 2020, from <https://www.wework.com/es-LA/info/navigating-the-future-of-the->

workplace

El rol del Email Marketing en la industria del Turismo en tiempos de COVID-19. (n.d.).

Retrieved July 18, 2020, from <https://blog.fromdoppler.com/email-marketing-en-turismo-en-tiempos-de-covid-19/>

Estudio en Chile: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo. (n.d.). Retrieved

July 20, 2020, from 2020 website: <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/estudio-en-chile-el-95-de-las-empresas-ha-implementado-teletrabajo>

Gallo, C. (2020). Forbes: Marriott's CEO Demonstrates Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video. Retrieved July 17, 2020, from

<https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2020/03/21/marriotts-ceo-demonstrates-truly-authentic-leadership-in-a-remarkably-emotional-video/#ace60bc16543>

Gálvez, P. (2020). *MODELOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL DESARROLLO DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL SEGMENTO DE CLIENTES DE EVENTOS CORPORATIVOS DE LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLITSPEACE*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Infante, M. P. (2016). EyN: Mercado de centros de eventos y convenciones llega a US\$ 67 millones. Retrieved July 16, 2020, from

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=260958>

International Congress and Convention Association. (2018). 2018 Country & City

Rankings. *International Congress and Convention Association*, 85. Retrieved from <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=1100291>

Las marcas cambian sus campañas por anuncios empáticos para afrontar la crisis. (n.d.).

Retrieved July 17, 2020, from 2020 website:

https://expansion.mx/mercadotecnia/2020/04/13/marcas-cambian-publicidad-por-anuncios-empaticos-coronavirus?utm_source=internal&utm_medium=link-recommended

Los influencers ayudan a las marcas a sobrevivir durante la cuarentena. (n.d.). Retrieved

July 20, 2020, from <https://expansion.mx/mercadotecnia/2020/04/07/influencers->

ayudan-a-marcas-a-sobrevivir-durante-coronavirus

Marketing B2B: ¿Qué es? Tipos y ejemplos de modelos de negocio. (n.d.). Retrieved July 18, 2020, from <https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/20/marketing-b2b-que-es-tipos-y-ejemplos-de-modelos-de-negocio#>

Martinez, E. (2013). Qué es el Marketing Integrado y cómo crear una Estrategia efectiva. Retrieved July 18, 2020, from <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-integrado-marketing-estrategico/>

Matrimonios.cl. (2020). Retrieved July 16, 2020, from <https://www.matrimonios.cl/>

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.

MICE LATAM - Meetings, Incentives, Conventions & Events en Latinoamerica. (n.d.). Retrieved July 14, 2020, from <https://www.mice.lat/post/517-america-latina-se-puso-de-moda-para-viajes-de-incentivo>

Ministerio de Salud decreta cuarentena total en el Gran Santiago: estas son las medidas. (n.d.). Retrieved July 21, 2020, from <https://www.diarioconcepcion.cl/pais/2020/05/13/ministerio-de-salud-decreta-cuarentena-total-en-el-gran-santiago-estas-son-las-medidas.html>

Mont, O., Voytenko, Y., Bradley, K., & Zvolska, L. (2020). A decade of the sharing economy : Concepts , users , business and governance perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122215>

Nielsen. (2014). Global Consumers Embrace the Share Economy – Nielsen. Retrieved July 16, 2020, from <https://www.nielsen.com/lb/en/press-releases/2014/global-consumers-embrace-the-share-economy/>

Núñez, V. (2014). ¿Qué es el Email Marketing? Definición, utilidades y beneficios. Retrieved July 18, 2020, from <https://vilmanunez.com/que-es-el-email-marketing/>

Ochoa, J. (2020). *El 93% de la industria hotelera y el 95% de la aérea está detenida por restricciones sanitarias*. Retrieved from <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/04/19/el-93-de-la-industria-hotelera->

y-el-95-de-la-aerea-esta-detenido-por-restricciones-sanitarias.html

Peerspace | Unique venues for meetings, events, photo & film shoots. (2020). Retrieved July 14, 2020, from <https://www.peerspace.com/>

Qué es el nuevo marketing B2B y mejores estrategias B2B. (n.d.). Retrieved July 17, 2020, from <https://leticiadelcorral.com/marketing-b2b-que-es-estrategias/>

Radiografía a los eventos de empresas en Santiago. (n.d.). Retrieved July 14, 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: Barcelona : Eds. Deusto.

Salones & Eventos. (2020). Retrieved July 15, 2020, from <https://salonesyeventos.cl/ayuda>

Samsing, C. (2018). ¿Qué es Inbound Marketing? Retrieved July 18, 2020, from <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>

Schramm, J. (2017). *Work Less, Make More: The counter-intuitive approach to building a profitable business, and a life you actually love*.

Swaper. (2020). Retrieved July 15, 2020, from <https://swaper.cl/>

Tarziján M., J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Quinta edición.

Tradenews Chile Travel. (n.d.). Retrieved July 14, 2020, from <http://tradenews.chile.travel/chile-y-santiago-se-eleva-al-top-ten-del-ranking-de-mejores-destinos-para-el-turismo-de-reuniones/>

Una, T. M., & Quintana, C. (2011). *Two-Sided Markets*: 1–17.

Viaja Seguro | TripAdvisor Blog. (n.d.). Retrieved July 17, 2020, from 2020 website: <https://www.tripadvisor.es/blog/viaja-seguro/>

Weber, W. (2020). *MODELOS DE INNOVACIÓN APLICADOS AL DESARROLLO DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL SEGMENTO DE ANFITRION DE EVENTOS CORPORATIVOS DE LA STARTUP TECNOLÓGICA SPLITSPEACE*.

Wimet | Espacios únicos para reuniones y eventos | Wimet. (2020). Retrieved July 14, 2020, from <https://wimet.co/>

www.revistaeventos.cl. (2016). Revista eventos una industria sorprenden N° 26.

Www.Revistaeventos.Cl, pp. 22–23.

Zelada, S. (2020). COVID 19: Un acelerador de la transformación digital | Deloitte Perú | Tecnología. Retrieved July 19, 2020, from <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

ANEXOS

ANEXO 1 : TABLA COMPETENCIA ACTUAL

Oferente	Publicación	<i>Fee</i> Transacción	Precio Dinámico	Foco	Tipos de Espacios	Seguro contra daños	Adicionales
Swaper	4UF +IVA.	6% embebido y 10% directo en la ágina al anfitrión	No	Reuniones, Espacios de trabajo, eventos	Hoteles y salones de eventos.	No	Alimentación?
Salones&eventos	\$28.990+IV A	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, costo 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, garaje	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, garaje	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

ANEXO 2 : BUYER PERSONA: JORGE, EL AUTOEXIGENTE



Jorge, el autoexigente

Ingeniero Comercial
41 años
Casado
Gerente Comercial en Laboratorio Roche

Tiene un importante nivel de relacionamiento con clientes internos y externos, factor clave para el negocio de la compañía.

Constantemente participa de eventos corporativos.

Altamente exigente en las elecciones de lugares.

Privilegia los que él ya conoce y las recomendaciones de cercanos.

Abierto a nuevas propuestas de espacio ya que busca constantemente sorprender y brindar experiencia a los asistentes a eventos liderados por su área.

"Con la agencia organizando se que las cosas van a funcionar. Es menos probable que algo falle con gente que sabe lo que hace"

Desktop	●●●●●●●●●●
Laptop	●●●●●●●●●●
Mobile	●●●●●●●●●●
Linkedin	●●●●●●●●●●
Facebook	●●●●●●●●●●
Instagram	●●●●●●●●●●
Twitter	●●●●●●●●●●
Pinterest	●●●●●●●●●●

■ Metas

- Liderar su organización
- Tener más tiempo para la familia
- Ser un apoyo constante para sus hijos

■ Frustraciones

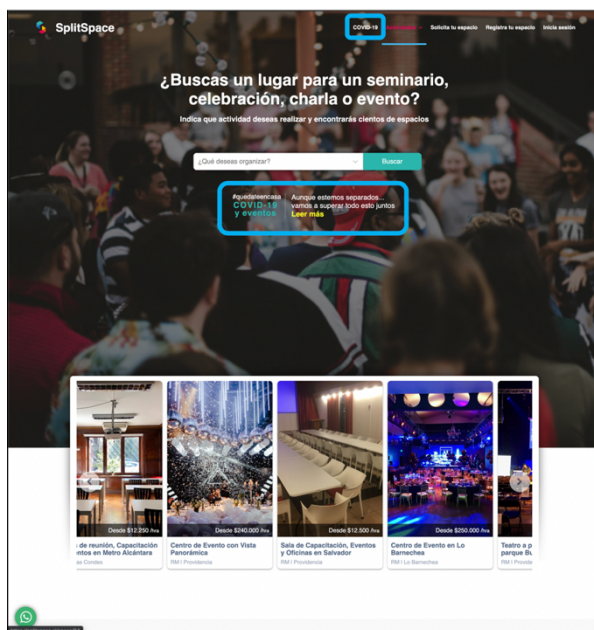
- Tiempo
- Ineficiencia
- Desinformación
- Viajar mucho por trabajo







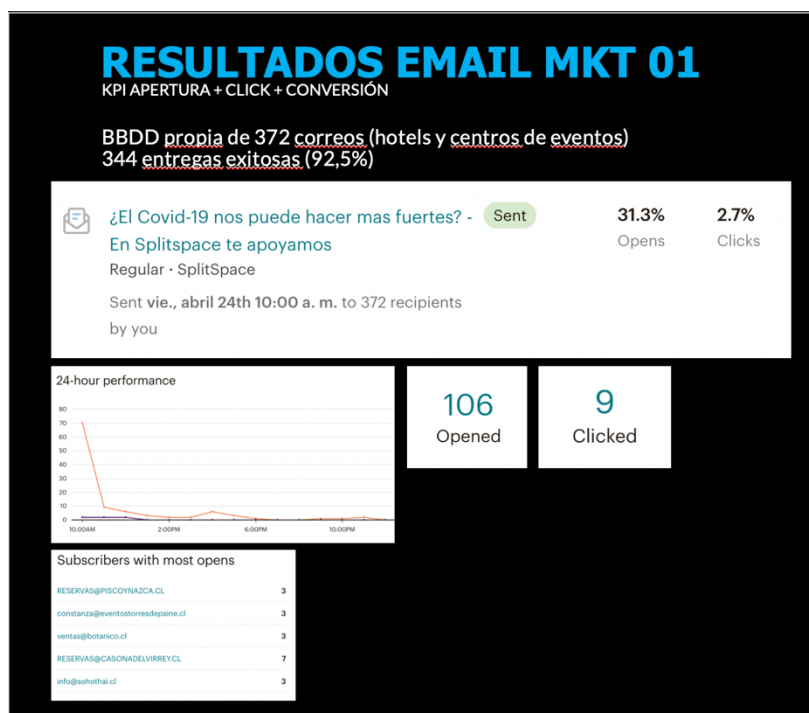
ANEXO 3 : CAMPAÑA ¿EL COVID-19 NOS HARÁ MAS FUERTES?



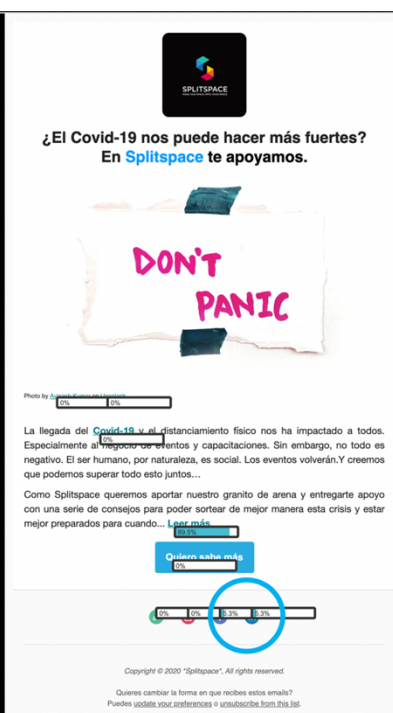
Home SplitSpace
Ajustado a COVID-19



Blog: Artículo 01 COVID-19



Resultados campaña



Copyright © 2020 "SplitSpace". All rights reserved.

Quieres cambiar la forma en que recibes estos emails?
Puedes update your preferences o unsubscribe from this list.

ANEXO 4 : CAMPAÑA ESTÁ EN NUESTRA NATURALEZA REUNIRNOS. PREPARA TUS ARMAS PARA EL REGRESO.

Email campaña

Consideraciones para reuniones o eventos

Photo by Fabio Sotgiu on Unsplash

Pases para planificar, preparar y llevar a cabo una reunión o evento

Los detalles del plan de operaciones para realizar su evento corporativo en tiempos de COVID-19 dependen básicamente en la emergencia y duración de sus eventos, la demografía de los participantes, la complejidad de las operaciones de su evento, y el tipo de servicios y actividades en el lugar que albergará su evento.

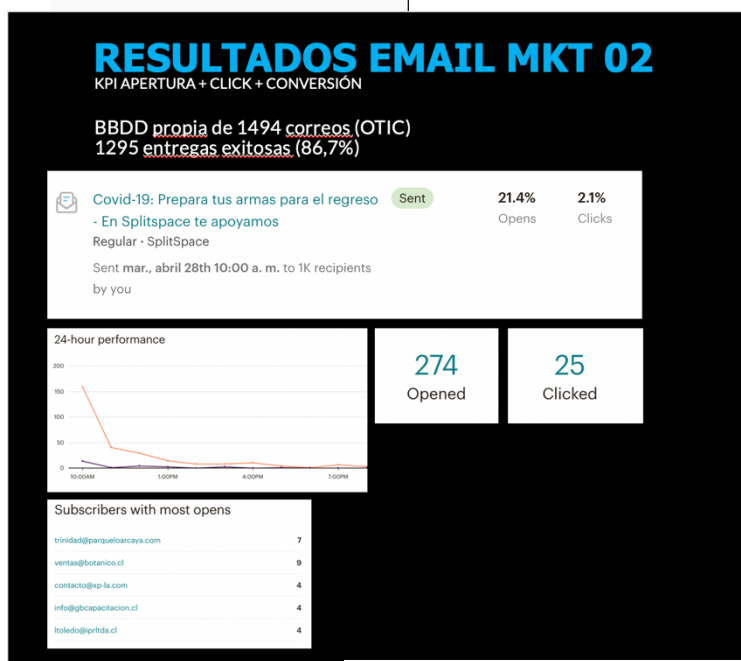
Reuniones con el equipo de planificación de su lugar de evento. Elabore un plan de contingencia que aborde los diferentes escenarios deseados a continuación con los cuales podrá enfrentarse durante un brote de COVID-19.

Photo by David Smith on Unsplash

Prepara la primera semana de medidas preventivas diarias. Alerte a los miembros del personal y participantes de su evento a practicar buenos hábitos de salud personal. Considere enviar tarjetas o folletos que expliquen durante todo el evento para recordar frecuentemente a los participantes que deben tomar medidas preventivas diarias para ayudar a prevenir la propagación del COVID-19. Los mensajes pueden incluir:

- Quédate en casa si estás enfermo, excepto para buscar atención médica.
- Al trabajar o asistir a reuniones, mantén una distancia adecuada o si no es posible, usa una máscara.

Blog: Artículo 02



Resultados campaña

ANEXO 5 : CAMPAÑA EVENTOS SEGUROS

EXP.1: MEDIR

PROPUESTA EVENTOS SEGUROS

Emailing Eventos Seguros:

Fecha: 07 mayo 2020 (Envío Martes, 10.30am)
Segmento: **Hoteles y centros de eventos**

Emails enviados: **336**

Tasa apertura: **45.7%** vs 32% anterior

Clicks: **3.8% (12)**

Se recibieron **2 solicitudes** de información adicional sobre protocolos para operar.

Emailing



Landing contenidos



ANEXO 6 : CAMPAÑA FLEXIBILIDAD Y DESCUENTOS

EXP.2: CREAR

PROPUESTA FLEXIBILIDAD Y DESCUENTO

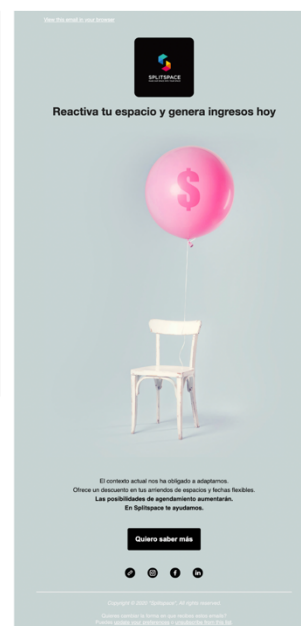
Hipótesis de Trabajo:

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

KPI: Tracción

Activación, entendida como:

- Contacto (solicitud información, cliente/anfitrión)
- Agendamiento o reserva de espacio (cliente)
- Solicitud anfitrión a sumarse a descuentos



EXP.2: MEDIR

PROPUESTA FLEXIBILIDAD Y DESCUENTO



Campaña FB:
Fecha: 19 al 24 mayo 2020
Segmento: **RRHH,**
Eventos corporativos
Alcance: **15.088**
Impresiones: **21.363**
Clicks: **9**

Activaciones

Landing clientes: 5

Landing anfitriones: 4

5 solicitudes de información sobre espacios
 4 anfitriones solicitan información de sistema descuentos

Emailing:
Fecha: 20 mayo 2020 (Miércoles, 10.30am)
Segmento: **Hoteles y centros de eventos**
Emails enviados: **334**
Tasa apertura: **18%**
Clicks: **1.8% (6)**



ANEXO 7 : CAMPAÑA EVENTOS ONLINE

EXP.3: CREAR

PROPUESTA EVENTOS ONLINE

Hipótesis de Trabajo:

La generación de una propuesta de valor basada en eventos online generará tracción entre los organizadores de eventos corporativos (clientes)

KPI: Tracción
Activación, entendida como:

- Completar formulario (solicitud de información) manteniendo el **CPL en menos de \$1000**

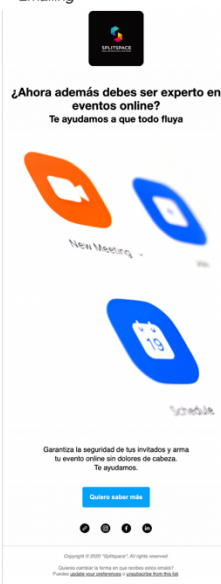
Facebook



Google Ads

SplitSpace | Reunion y Conferencia Online | Crea tu Evento Online
(Anuncio) www.splitspace.cl/eventos-online
La mejor plataforma para crear tu evento online. Organiza reuniones, conferencias y talleres online con SplitSpace.
Evento y reunion online - Realiza tu evento online. - Valores economicos
Servicios: Sala de reunion online, Centro de evento, Sala de capacitacion, Sala de ...
Eventos Online Centro de Eventos
Salas de Capacitacion Salas de Reunion

Emailing



EXP.3: MEDIR

PROPUESTA EVENTOS ONLINE

Emailing:
Fecha: 20 mayo 2020 (Martes, 10.30am)
Segmento: **OTEC**
Emails enviados: **487**
Tasa apertura: **12,2%**
Clicks: **0,7% (3)**

Activación formulario landing: **2**



Campaña FB:
Fecha: 27 al 01 Junio 2020
Segmento: **RRHH,**
Eventos corporativos
Alcance: **7.080**
Impresiones: **11.202**

Activación formulario landing: **14**

form_name	is_organic	platform	nombre_completo	email
Eventos online	false	fb	Getling Colmenares	gettingcolmenares@gmail.com
Eventos online	false	fb	Oscar Alejandro Rume Ahumada	prosalgo@gmail.com
Eventos online	false	fb	Enck Jimenez	vamosnos1927@gmail.com
Eventos online	false	fb	Francisco Conzoli Flores	frconzoli@gmail.com
Eventos online	false	fb	Pilar Alvarez Balleja	piaralvarez1973@gmail.com
Eventos online	false	fb	Israel Osorio	israelosorio@hotmail.com
Eventos online	false	fb	Oswaldo	Oswaldo2019@gmail.com
Eventos online	false	fb	Daniela Guzmán Bertini	frutita.cosmica@gmail.com
Eventos online	false	fb	Barbara Gabriela Shoppa Sarhuetza	bsoppa@gmail.com
Eventos online	false	fb	Judson Servio	judsonservio@gmail.com
Eventos online	false	fb	Gonzalo Lavanderos	gonzalorove@gmail.com
Eventos online	false	fb	Carolina Quirós Biez	carolinquiras@gmail.com
Eventos online	false	fb	Ramón Kahler	afkander.kahler@hotmail.com
Eventos online	false	fb	Victor Zulliga	asesoriadocales@gmail.com

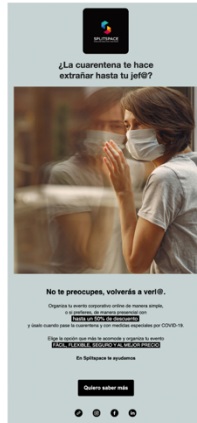


ANEXO 8: CAMPAÑA HÍBRIDA

EXP.4: MEDIR

PROPUESTA HÍBRIDA

Emailing 01



02 Junio 2020 (Ma, 10.30am)

Segmento: **OTEC**

Emails enviados: **916**

Tasa apertura: **14,6%**

Clicks: **0**

Conversión: **0**

Emailing 02



26 mayo 2020 (Ma, 10.00am)

Segmento: **RRHH**

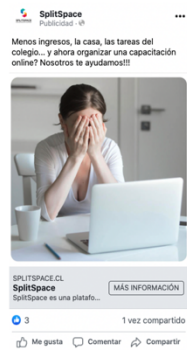
Emails enviados: **546**

Tasa apertura: **14,5% (62)**

Clicks: **0**

Conversión: **0**

Facebook



Fecha: 01 al 07 Junio 2020

Segmento: **RRHH**

Eventos corporativos

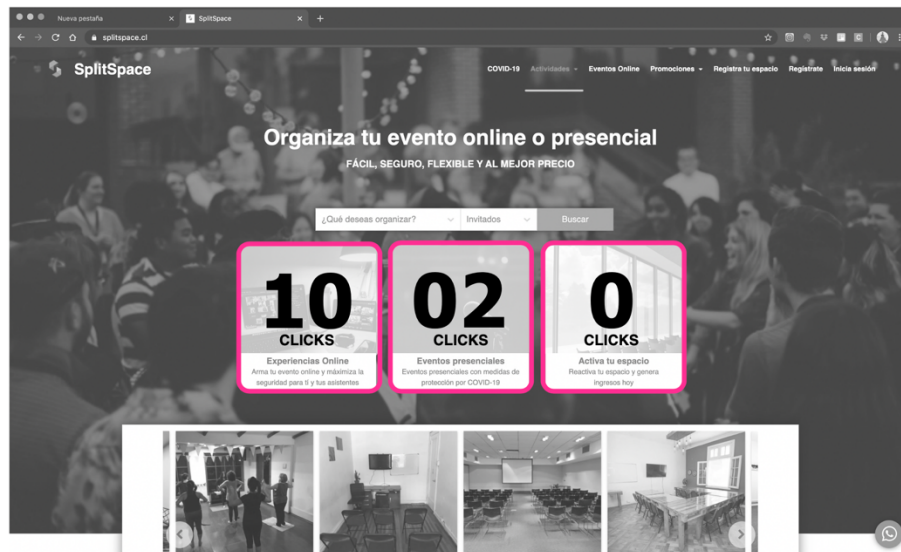
Alcance: **5.962**

Impresiones: **13.117**

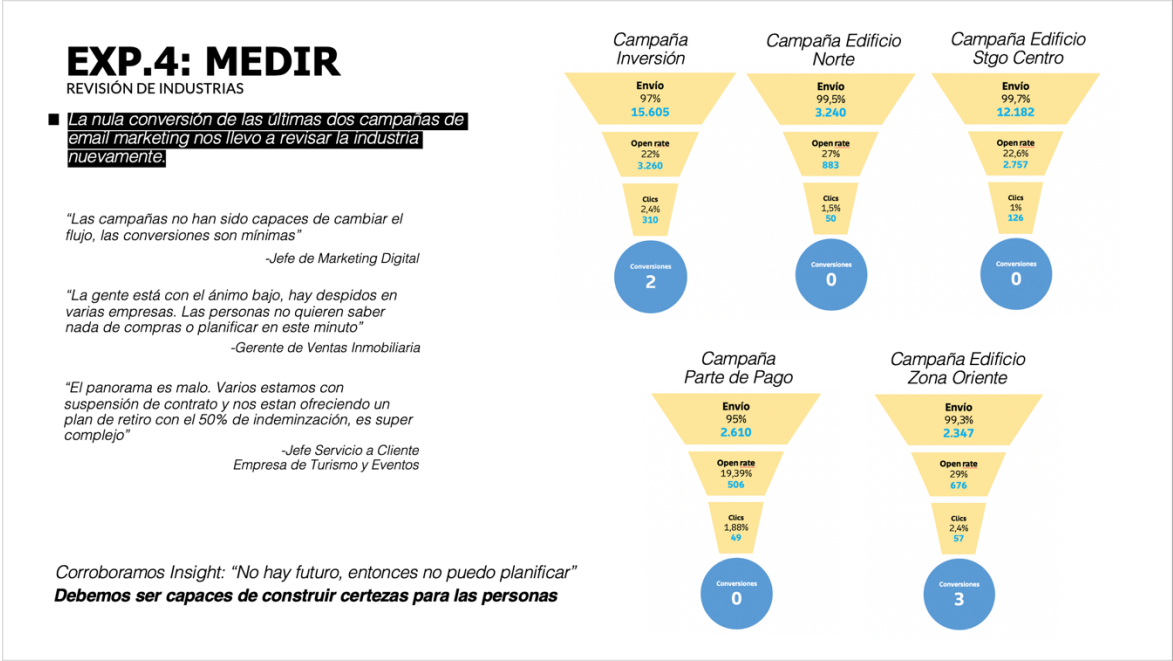
Leads a landing: **15**

EXP.4: MEDIR

PROPUESTA HÍBRIDA



ANEXO 9: BENCHMARK INMOBILIARIA CAMPAÑAS EMAIL



ANEXO 10: PAUTA ENTREVISTA AGENCIA

Bienvenida (2 minutos)

Muchas gracias por darte el tiempo de ayudarnos con esta entrevista. Estamos trabajando en la tesis del magister de innovación sobre la realización de eventos corporativos y creemos que tu experiencia será un gran aporte en nuestra investigación. Hemos estado indagando sobre el tema de la organización de eventos por parte de empresas y consideramos que tu visión y experiencia nos podría ayudar a entender mejor el proceso.

Datos sociodemográficos (2 minutos)

Nombre

Edad

Genero

Ocupación

Nivel educacional

Comuna residencia

Entrevista abierta semi estructurada (utilizar los 5 porque)

Tipos de eventos

Cuéntanos un poco cuales son los principales tipos de eventos que se solicitan a una agencia

¿Cómo son estos eventos? ¿Que incluyen, que tipos de requerimientos piden?

Clientes

¿Como encuentran a sus clientes o como llegan a Uds.?

¿De que áreas de empresas te contactan en general las empresas? Cómo es la persona?

Proceso

¿Como es en general el proceso entre que reciben una solicitud hasta que cierran un trato?

¿Cuales son los tiempos en general para dar repuesta a un cliente que necesita hacer un evento corporativo?(cotización y armar propuesta)

¿Que tipo de información es clave para poder realizar una buena propuesta o cotización?

¿Cuales son los problemas principales en el desarrollo de un evento corporativo?

Espacios

¿Cuales son los puntos clave para seleccionar lugares y presentarlos al cliente?

¿Trabajan con lugares similares habitualmente? Porque? Cuales?

¿Existe una búsqueda o peticiones de lugares distintos, creativos inspiradores?

Cierre Entrevista

Solicitar permiso o autorización para hacer seguimiento y re consultar algún punto de ser necesario

Solicitar recomendados que crea pueda ser relevante entrevistar

ANEXO 11: MERCADOS DE DOS LADOS (TWO-SIDED MARKETS)

Los mercados de dos lados o Two-Sided Markets, también conocidos como bilaterales, tienen distintos grupos de usuarios, diferentes entre sí, que interactúan mediante una plataforma, y por lo general, pueden derivarse beneficios económicos de tales interacciones, tales como los efectos de red. (Una & Quintana, 2011). Actualmente este tipo de mercado es común en el ámbito empresarial, algunos ejemplos son las redes sociales, tarjetas de créditos, consolas de videojuegos, desarrolladores de sistemas operativos. Los principales requerimientos para que un negocio de este tipo pueda existir son, que al menos haya dos grupos de clientes, y que dichos clientes se necesiten unos a otros, además que la plataforma habilite un sistema más eficiente que otros mecanismos para relacionar a estos grupos diferentes (Tarziján M., 2019). Un ejemplo actual de este tipo de mercados es la compañía Uber, donde mediante una plataforma conecta personas que necesitan trasladarse y conductores que necesitan pasajeros. Ambos se ven beneficiados mediante el uso de la plataforma y además, mientras más usuarios viajando hay, más conductores son necesarios y viceversa, lo que empieza a configurar el llamado “efecto de red”, donde el valor está en cuán grande sea dicha red y que logre generar masa crítica. El valor crece a medida que la plataforma hace calzar las demandas de ambos lados. (Eisenmann, Parker, & Alstyne, 2006)

ANEXO 12: ECONOMÍA COLABORATIVA

68% de los adultos a nivel global están dispuestos a compartir o alquilar cosas personales, (Nielsen, 2014). Las motivaciones para participar en estas dinámicas incluyen el ahorro de dinero, la confianza en otros usuarios, sostenibilidad ecológica o simplemente un estilo de vida “moderno” (Mont, Voytenko, Bradley, & Zvolska, 2020). Se basa en modelos donde se facilita el encuentro entre la oferta y la demanda y se ponen en contacto desconocidos, y a la vez, se proporcionan los mecanismos necesarios para generar un nivel de confianza suficiente para que los intercambios y las transacciones se realicen. (Cañigüeral, 2014). Varios modelos de negocio actuales se basan en la economía colaborativa, dentro de los cuales destacan plataformas como Uber, Cornershop y Airbnb. El modelo de Airbnb es similar al caso de Splitspace, donde existe un anfitrión que necesita rentabilizar un espacio y en el otro lado, un viajero u organizador de eventos según el caso, que necesita usar el espacio ofrecido en determinado momento. La resultante es un beneficio para ambos.