



EXMA – De una plataforma local a una comunidad global.

Carlos Eduardo Parra Romero

Diego Armando Escandón Leguizamón

Caso de estudio optativo para el título de MBA

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Abril 2021

Introducción

EXMA es una plataforma de entrenamiento y capacitación global, para generar educación a través de eventos masivos en torno a temáticas de marketing y temas de negocios. Nació en Colombia bajo el nombre de Expomarketing, el primer evento se realizó en Corferias hacia el año 2007 y tenía como finalidad traer a exponentes de talla mundial a Colombia para hablar de marketing, publicidad, negocios y además permitir espacios de networking para que asistentes y marcas interactuaran, todo esto era obra del empresario Juan Pablo Neira quien había asumido el reto de hacer de este evento, el referente de este tipo de temáticas en el país.

De la mano de Expomarketing nacía la editorial Marketing News, que sacó a circulación la primera publicación de una revista especializada en temáticas del sector y que venía para imponerse en un mercado local donde a excepción de la revista P&M, se carecía de alternativas para estar actualizado en este tipo de temas en el país.

En ese camino de conferencias y eventos, el destino juntó a Neira con el entonces ejecutivo Fernando Anzures, quien en ese momento se desempeñaba como Gerente General para Colombia de la multinacional Coca Cola Company y quien tenía un vasto recorrido en multinacionales del renombre de Phillip Morris, Red Bull entre otras, Anzures empezó a dar conferencias sobre temas de negocios y en una conversación que inició siendo informal, hablaron de una alianza para llevar temas de consultoría al portafolio de Expomarketing, alianza que más adelante terminaría en la compra de Anzures del negocio completo.

Con nuevo Capitán abordo, los retos de Expomarketing cambiaron, la visión estratégica de Anzures consistía en expandir la plataforma a más países de Latinoamérica, fue así que

Expomarketing se convirtió en EXMA y llegó a países como Ecuador, México, Panamá, Perú, Bolivia, Estados Unidos y hasta Dubái.

2019 fue un año histórico para la compañía, Anzures y su equipo tenían una sorpresa bajo la manga para el Exma que se desarrollaría en Bogotá Colombia, después de anunciar con bombos y platillos personajes de la talla de Carlos Vives, Enrique Peñalosa, Ken Segall, Daniel Habif, Simón Borrero, entre otros, tenían en expectativa a todo el país sobre quién sería el personaje que cerraría el evento y no defraudaron, el invitado de lujo y encargado de conversar con los más de 6500 asistentes que llenaron el Movistar Arena, era nada más y nada menos que el Ex presidente de los Estados Unidos de América, Barack Obama.

Este sin duda fue un paso fundamental para posicionar su evento como el más importante a nivel de América latina con su propuesta de invitar personajes de talla mundial. El reto era gigantesco y la expectativa por los eventos que se llevarían a cabo en 2020 era muy alta entre todos los seguidores de la marca.

Pero Exma no se quedaba simplemente en una plataforma para hacer eventos, se habían convertido en un conglomerado de empresas y modelos de negocio, que incluían consultoría, eventos, una editorial, un negocio basado en ofrecer experiencias de marketing y un modelo de negocio para formar y potencializar speakers formados bajo el sello Exma.

Por ejemplo, el curso para formarse como speaker rondaba el valor de los \$2500 USD pero solo se podía asistir bajo invitación de la firma, una vez se realizaba la postulación Anzures y su equipo hacían una evaluación exhaustiva para invitar grupos de máximo 20 profesionales quienes debían pasar por un intensivo proceso formativo que se llevaba a cabo por casi una semana en la

ciudad de Miami. Durante 2019 se formaron cerca de 8 promociones de speakers Exma, que nacía como una marca y un prometedor modelo de negocio.

Al mismo tiempo se trabajaba en una plataforma que quería brindar lecciones de marketing con un diferencial, salir a la calle, conociendo, observando y estudiando al consumidor en tiempo real, se llamó Street Expedition Marketing by Exma y se llevó a cabo en la ciudad de New York, experiencia en la que los asistentes pudieron vivir de cerca la experiencia de interactuar con marcas y consumidores, del tamaño y la importancia de Tesla, Converse, Starbucks, Amazon entre otros.

Así se cerraba un año increíble para la compañía, que ya trabajaba en las sorpresas del año 2020, que arrancaban con un evento planeado para el mes de febrero, en la ciudad de Miami, en el que estarían a la cabeza nada más y nada menos que Richard Branson, fundador y CEO de Virgin mobile y Michelle Obama, ex primera dama de los EE.UU. Contrato que se extendería para traerla de gira al evento que se realizaría en el mes de abril en la ciudad de Bogotá.

Propósito superior

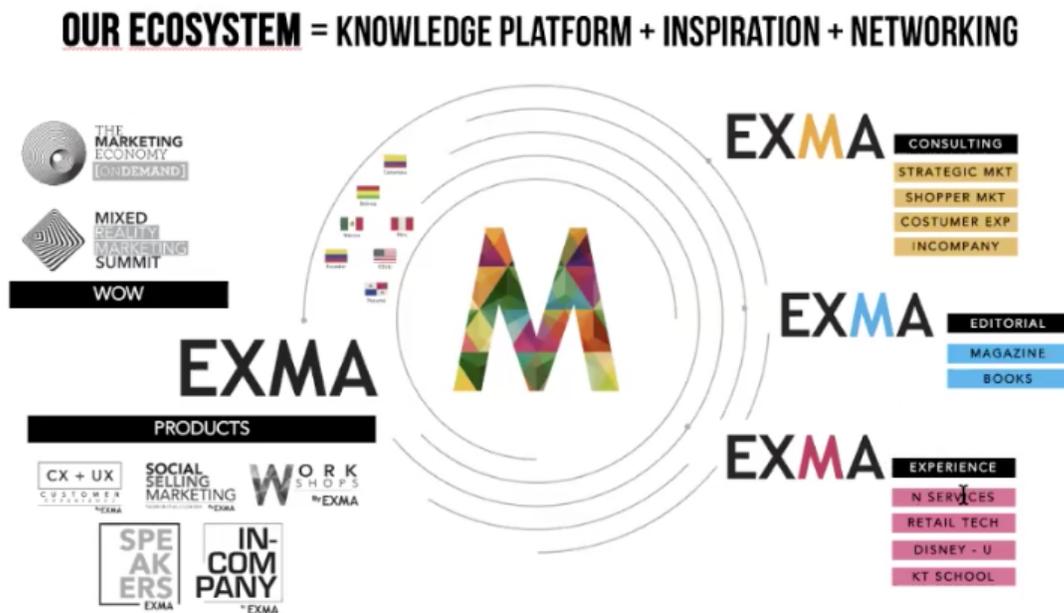
La filosofía de desarrollo de negocio ejecutada por Anzures se centra en la definición de un postulado que dirija todas sus acciones a un único fin, alejado del concepto clásico de definir misión, visión y valores, este acercamiento permite que su empresa pueda tener un amplio panorama para lograr sus objetivos.

Dicho objetivo Anzures lo define como el “*propósito superior*” y en su caso está escrito como “Educar e inspirar personas a través de la democratización del marketing creando con ello un planeta más creativo, innovador y talentoso.” Con esto, él desea llegar a más de 100 millones

de personas educándolos bajo un modelo de entrega de valor a su cliente con diferenciales que permiten a su marca y sus productos resaltar.

Modelo de negocio

Como lo hemos mencionado anteriormente el modelo de negocio de Exma incluía Eventos, Fabrica de experiencias, Editorial, servicios de consultoría, entre otros, para explicarlo mejor se presenta el siguiente grafico elaborado directamente por el equipo de Exma.



Anzures, F. (2020). Nuestro ecosistema [Figura 1]. Recuperado de Presentación interna EXMA de objetivos.

El revenue de este modelo de negocio hacía que los ingresos de su organización provinieran en 2019 en un 85% de los eventos, 9% de su editorial y 6% de su prometedor negocio de consultorías que estaba empezando a crecer de manera interesante y que esperaba para 2020, fuese su fuente y motor de crecimiento organizacional, la meta era que este modelo de negocio llegara a participar de al menos el 25% de los ingresos totales de la compañía.

Así pues, Anzures se esforzaba cada año de forma importante en vender las entradas de su evento principal y negociar la participación de diferentes patrocinadores.

Durante los primeros meses de 2020 Fernando planeaba el reto de mejorar su exitoso evento del 2019, quería seguir haciendo historia con su empresa, importantes invitados y la reputación que estaba construyendo su marca los llevarían a solidificar su consolidación como la plataforma de marketing más importante del continente.

Para cerrar 2019 Anzures estrenaba su formato de “Marketing a la calle” donde convocaba un grupo de creyentes en la marca para recorrer las calles y los negocios de la ciudad de Nueva York y aprender de marketing en los puntos de venta, observando al consumidor y evaluando las estrategias de las diferentes marcas en tiempo real, realmente de esta manera acababa el mejor año de Exma hasta ese momento.

Punto de inflexión

Dado el tremendo éxito de 2019 con la apuesta de personajes de la talla de Barack Obama, Anzures se la jugaría en 2020 por repetir eventos de este calibre a lo largo de todo el continente, es así como reservó y pago anticipos para tener en eventos del siguiente año a personajes de la relevancia de Michel Obama, Richard Branson, entre otros.

Así mismo separó lugares como el Movistar Arena en Bogotá, el teatro de Bellas artes en la ciudad de México o el Mana Wynwood en la ciudad de Miami, todos estos movimientos significaron unos desembolsos y pagos que tenían un impacto directo sobre las finanzas de la compañía y que comprometían el flujo de caja y el capital de trabajo para el año en curso, de la venta de boletos y el pago de patrocinios dependía que los eventos fueran un éxito o un fracaso absoluto, lo que vendría a continuación ya todos sabemos que significa, pero en ese momento la incertidumbre reinaba, la pregunta clave para el lector hasta este punto es, ¿Cómo habrían actuado ustedes en la posición de Anzures? Hubieran cancelado fechas y pedido reintegro del dinero ¿sabiendo lo que eso significa?.

Crisis internacional

Eran mediados del mes de diciembre de 2019 y en la población central de Wuhan en la Republica China se empezaban a reportar extraños casos de Neumonía de origen desconocido que llevaban a las personas a estados de gravedad profundos en pocos días y su posterior fallecimiento en muchos casos. Tres meses después, la ya denominada pandemia por la OMS, se expandía contagiando a miles de personas en varios países del mundo generando la reacción de gobiernos, para proteger la vida de sus habitantes, realizando confinamientos y aislamientos preventivos que causaron no solo, la desaceleración de la rápida expansión del virus, sino un silencioso apagón social y económico que llevó en pocos días a la más profunda crisis social y económica que la sociedad moderna haya podido enfrentar en su historia. Largas cuarentenas estrictas se volvieron el común denominador en casi todo el mundo y de la mano de ellas y del cierre de la economía, Exma veía como se derrumbaban sus planes y los eventos que con tanto esfuerzo se habían planeado, Estados Unidos, Bogotá, México, Perú, Ecuador, Bolivia, Panamá debían cerrar las puertas al tan esperado y reconocido evento de marketing, entradas vendidas, conferencistas y

speakers negociados, algunos con pagos de anticipos, lugares reservados, tiquetes comprados, todo absolutamente todo, quedaba en un profundo interrogante, a medida que avanzaban los días, los escenarios eran más grises y la incertidumbre se tomaba todo el planeta, nadie absolutamente nadie, podía anticipar lo que estaba pasando y que afectaba casi que por igual a todos los agentes de la economía.

Innovación en modelo de negocio

Anzures y el equipo de Exma esperaban con paciencia las determinaciones locales de cada nación, así mismo en un principio se pensó en esperar que este tipo de políticas, fuera tema de semanas, o de 2 o 3 meses como máximo y que pudiéramos regresar a la “normalidad”, hecho que hoy todos sabemos no sucedió y que hoy nos ha llevado a hablar un lenguaje común donde la palabra “nueva normalidad” se ha vuelto un común denominador en nuestras vidas. Esta postura fue llevadera hasta que empezamos a ver que la incertidumbre reinaba y que nadie sabría que iba a suceder, países hablaban de investigaciones para empezar a producir vacunas y otros hablaban de nuevas cepas y mutaciones, lo único cierto, la caja se acababa y había que actuar pronto antes que fuera muy tarde.

La historia de la humanidad ha demostrado que durante tiempos de escases, tensión y crisis las más viscerales cualidades humanas sobresalen logrando crecimientos exponenciales de creatividad e innovación en gran cantidad de facetas de la vida humana. Anzures, un visionario de su negocio, un líder inspirador, recursivo y persistente logró empezar su adaptación. Por dos meses su negocio estuvo cerrado y con el paso de los días sabía que el futuro de su empresa y sueños ahí planteados iban a terminar si no actuaba rápido.

Junto a su equipo empezaron un proceso de ideación que él denomina reinención, donde buscaron nuevas formas de lograr su propósito superior, ya los eventos masivos quedaban abolidos indefinidamente, la idea de volver a reunir 100 o 10.000 personas bajo un mismo auditorio y espacio físico, se había convertido en una utopía, por lo menos hasta que la humanidad logre erradicar el virus y tenga una vacuna y hasta nueva orden de los gobiernos de cada país, esto era y en parte sigue siendo impensable.

Un nuevo ecosistema

“Marketing ya no se trata de los productos que vendes, sino de las historias que eres capaz de contar”, Seth Godin

Tratando de poner las ideas en orden y buscando una manera de pasar el tiempo, Anzures empezó a pensar en un modelo de entrevistas gratuitas que serían realizadas a través de la plataforma de la red social Instagram, lo que empezó como una estrategia para generar contenido, se convirtió en una plataforma que desbordó las expectativas de Anzures y su equipo, más de 100 entrevistas y millones de personas conectadas en línea, le hicieron vislumbrar que no todo estaba perdido, aun en medio de una ola de webinars, seminarios virtuales, Instagram lives y facebook lives, Anzures y Exma vieron la luz al final del túnel, en palabras del mismo Anzures “el nuevo petróleo son los datos”, este fue el driver para entender que de alguna manera se podía monetizar el acceso gratuito a charlas y eventos virtuales, que servirían como un ejercicio de prototipado para la transformación de su modelo de negocio.

Speakers EXMA, proceso de reinención.

Ante la posibilidad de realizar eventos para generar experiencias y educación, se metieron al mundo del aprendizaje mediante el entrenamiento y la capacitación. Aprovechando el auge que había tenido el modelo de negocio de speakers Exma y ante la alta demanda, Anzures decidió jugársela por continuar formando conferencistas, pero ahora de forma virtual. El mundo estaba cambiando y la estrategia también debía cambiar, así que el equipo empezó a ir tras influenciadores, personas con alto reconocimiento público y por ejecutivos que fueran referentes en sus mercados, fue así que Anzures logró convencer a personajes del mundo empresarial que desempeñan cargos directivos (C- SUITE) en empresas del tamaño y la importancia de DHL, P&G, ETB, Microsoft, Diageo, Coca Cola, Visa, Master Card, Bacardi, entre otros, para que se unieran a su equipo de speakers y hablaran de los temas que eran expertos porque los manejan en su día a día, es decir no hablan desde el ámbito académico, hablan desde la experiencia. De igual forma fue tras figuras públicas como el tenista colombiano Alejandro Falla, Laura Acuña, Daniela Ospina, Claudia Bahamon, entre otros.

En Pandemia se han vendido más de 400 conferencias que han sido dictadas por integrantes del grupo de 160 speakers que integran hoy la plataforma de Exma – Speakers.

Resultado, todo un éxito, estamos a la altura del mes de octubre de 2020 y a la fecha Anzures y el equipo de Exma ya han graduado a más de 60 nuevos profesionales.

Los negocios de consultoría siguen potencializando los recursos de la empresa, hay un lema de “learning by doing”, consultoría que se hace en línea, dictada por los speakers graduados y que ofrecen como garantía y valor agregado que vienen del mundo real.

Fue así que el modelo de Anzures empezaba a cambiar y a girar su estrategia, es así que nace Exma BE On, y se empieza a construir todo un portafolio de productos, donde se potencializaron las certificaciones de nuevos speakers, eventos virtuales gratuitos, pero con apoyo de patrocinios de marcas como Bancolombia, Chivas, Sura, ETB, entre otras.

A través de este tipo de eventos masivos que pueden ir entre los 20.000 y 300.000 registros, Exma construye y genera bases datos para construir nuevos productos. Entre los que han salido diplomados de marketing digital, Exma TV, Exma E-Books y un producto nuevo que se va a lanzar próximamente que se llama Exma University que viene con la oferta de un MBA y una serie de diplomados ejecutivos que vienen a hacerle competencia a programas de formación no convencionales como Power MBA, que buscan formar profesionales en campos de la administración negocios y gerencia, pero enfocado en el aprendizaje más desde la experiencia que desde la academia y la teoría como lo hacen los programas formales de MBA de las escuelas de negocios de las Universidades tradicionales.



Anzures, F. (2020). Nuestro Nuevo Ecosistema [Figura 2]. Recuperado de Presentación interna EXMA de objetivos.

Resultados

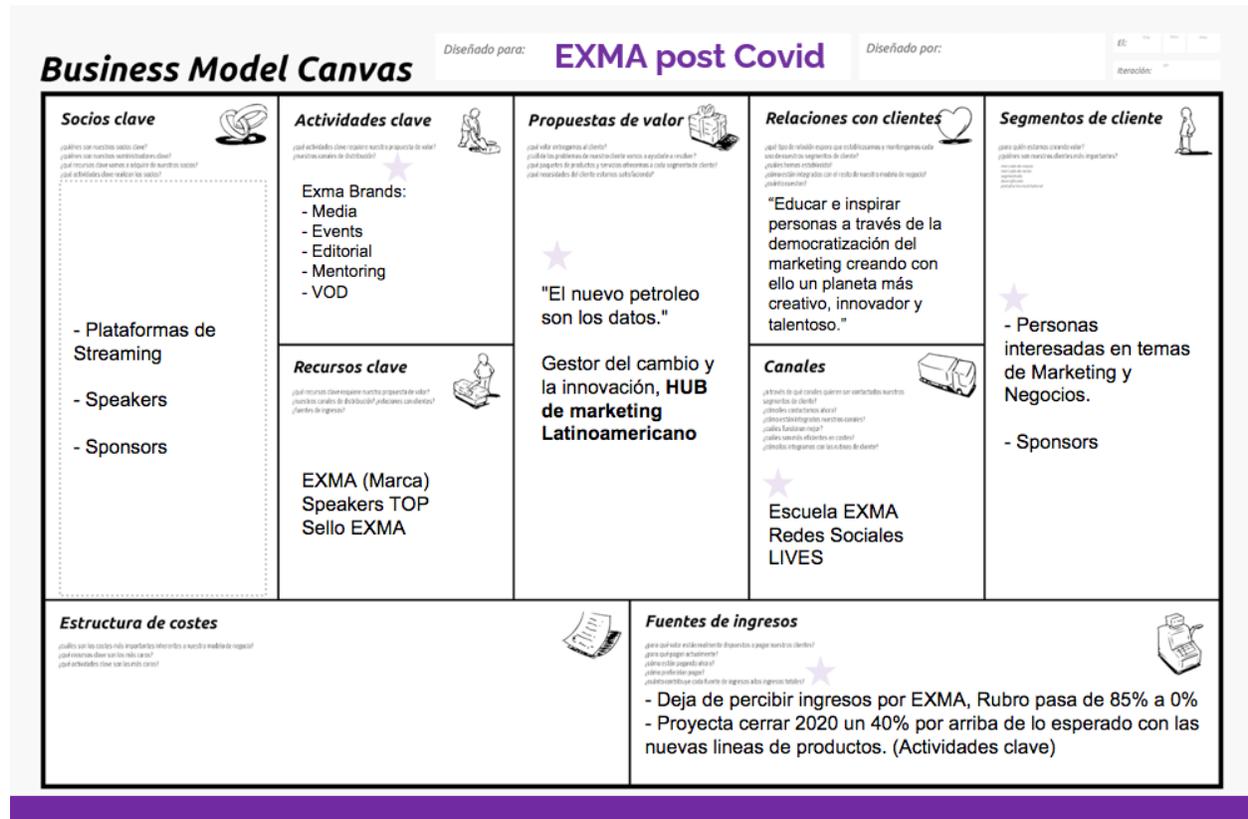
El 2020 resultó ser un gran año para Fernando, logró en poco tiempo ampliar su portafolio de productos en mercados y canales nuevos, rompió sus propios paradigmas de desarrollar únicamente eventos presenciales para crear una empresa multicanal. Los ingresos para 2020 con los nuevos modelos de negocio desarrollados permitirán que terminen sus ingresos alrededor de un 40% por encima de lo planeado al inicio del año, pasando su participación del evento EXMA de 85% a un 0%. Todos los ingresos de 2020 provienen de un nuevo concepto de modelo de negocio, cambiando procesos y fórmulas de rentabilidad, llegando a nuevos mercados y abriendo la oportunidad a una empresa multicanal que seguramente, más pronto que tarde, también continuará realizando sus eventos y seguirá creando conocimiento ya no solo con sus nombrados

eventos sino con variedad de productos y modelos de negocio y presencia en las más remotas locaciones donde el internet pueda conectar a sus audiencias.

La batalla por el nuevo consumidor se va a dar con Marketing y en esto Anzures y su equipo son expertos, se ha mantenido el estilo de la marca y se han aprovechado los canales digitales, en palabras de Anzures, la nueva normalidad llegó para quedarse, Exma será la marca para lo físico y el sello BE –On llega para el mundo digital.

Se mantiene la consistencia de la marca y la “CuarentExma” como le dice Anzures ya no es una excusa, de ahora en adelante la planeación estratégica incluirá un FODAP (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Pandemia).

Gráfica Modelo Pre Covid-19



Elaboración Propia (2020). Business Model Canvas Post COVID [Figura 4].

Como nos podemos dar cuenta en las dos graficas anteriores, los ajustes más relevantes en el modelo de negocio fueron:

- Abrieron su **segmento de clientes**, pasaron de audiencias más segmentadas y específicas, que tuvieran además del interés en temas de marketing y negocios, audiencias que debían tener también una intención de pagar por asistir a su evento EXMA, ahora el segmento de clientes es más amplio ya que solo deben tener interés en el contenido, lo que les da como resultado un mercado mucho más amplio y masivo.

- Los **canales** cambiaron, el reto más importante fue el de encontrar como llevarle la propuesta de valor al cliente final, solución que encontraron en el VOD (Video On Demand) y los LIVE de Instagram.
- La **propuesta de valor** también cambió, evoluciono a una marca que ya era un referente de Marketing en Latinoamérica a la de una marca que acobija y une a todos los interesados en estos temas para Latinoamérica.
- Los otros dos cambios relevantes fueron en las **actividades claves**, cuya evolución fue consecuencia del cambio que surgió sobre todo el canal de entrega, se definieron nuevas líneas de negocios donde cada una de estas líneas representa una serie de actividades que lograban cerrar el círculo de **monetización**.