

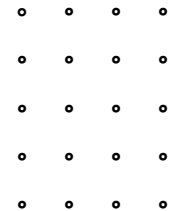
# Taller 10

## Estrategia de Go to Market

16 de diciembre 2021

Programa de charlas y talleres para  
asesorar en I+D e innovación

CD InES Innovación – USACH



[www.ematrix.cl](http://www.ematrix.cl)

Empresa



certificada

Facilitadora:  
**Sandra Díaz**



VICERRECTORÍA DE  
INVESTIGACIÓN  
DESARROLLO E INNOVACIÓN  
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

[vrdei.usach.cl](http://vrdei.usach.cl)

# Facilitadores



**Sandra Díaz**

*Socia Fundadora  
ematrix SpA*

Ingeniera Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile, mención Ing. Química.

Master in Engineering Management, Northwestern University, EEUU.

Coach Ontológico senior certificado, Newfield Network y Network Consulting.

Certified Innovation Mentor (CIMP), Universidad de Notre Dame, EEUU.



Empresa



certificada

**ematris** es una empresa consultora B especializada en apoyar a la ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento. Busca servir a organizaciones de los sectores privado, público y académico acelerando sus procesos de desarrollo, innovación y aprendizaje a través de metodologías ágiles y colaborativas.

---

# Nuestras áreas de **servicios**



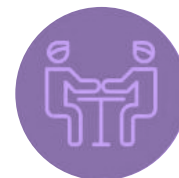
## Gestión de la Innovación

- Diseño de sistemas de innovación.
  - Implementación de metodologías y procesos de innovación.
  - Programas de aprendizaje para el desarrollo del mindset innovador, colaboración y habilidades para innovar. Cultura de innovación
  - Gestión estratégica de portafolio de innovación
  - MENTORing: Coaching – Mentorías especializadas.
  - FUNDing: Talleres de Pitch – Talleres de Negociación – Preparación Pitch Deck – Materiales de Inversión – Negociación.
1. Empresas Privadas y Públicas.
  2. Organismos de Gobierno.
  3. Universidades e Institutos.
  4. Asociaciones gremiales.
  5. Emprendimientos y Organizaciones en i+e



## Innovación Tecnológica

- Formulación proyectos (CORFO, CONICYT, FIA, etc.).
  - Market & IP Assessment / Estudios de Mercado / Planes de negocio de tecnologías y EBCT.
  - Seguimiento financiero y Ley I+D.
  - VALUing: Diagnóstico de Startups – Valorización.
  - PLANing: Validación comercial – Estudios de mercado – Planes de negocios – Metodologías de incubación.
  - **Producción Audiovisual** y Gráfica para emprendedores, investigadores, empresas, universidades.
1. Emprendimientos y Organizaciones en i+e
  2. Empresas (micro, Pyme o grande) y EBCTs
  3. Vicerrectorías de I+D.
  4. Unidades de gestión tecnológica (OTLs).
  5. Centros de Extensionismo.
  6. Centros de I+D.
  7. Investigadores independientes.

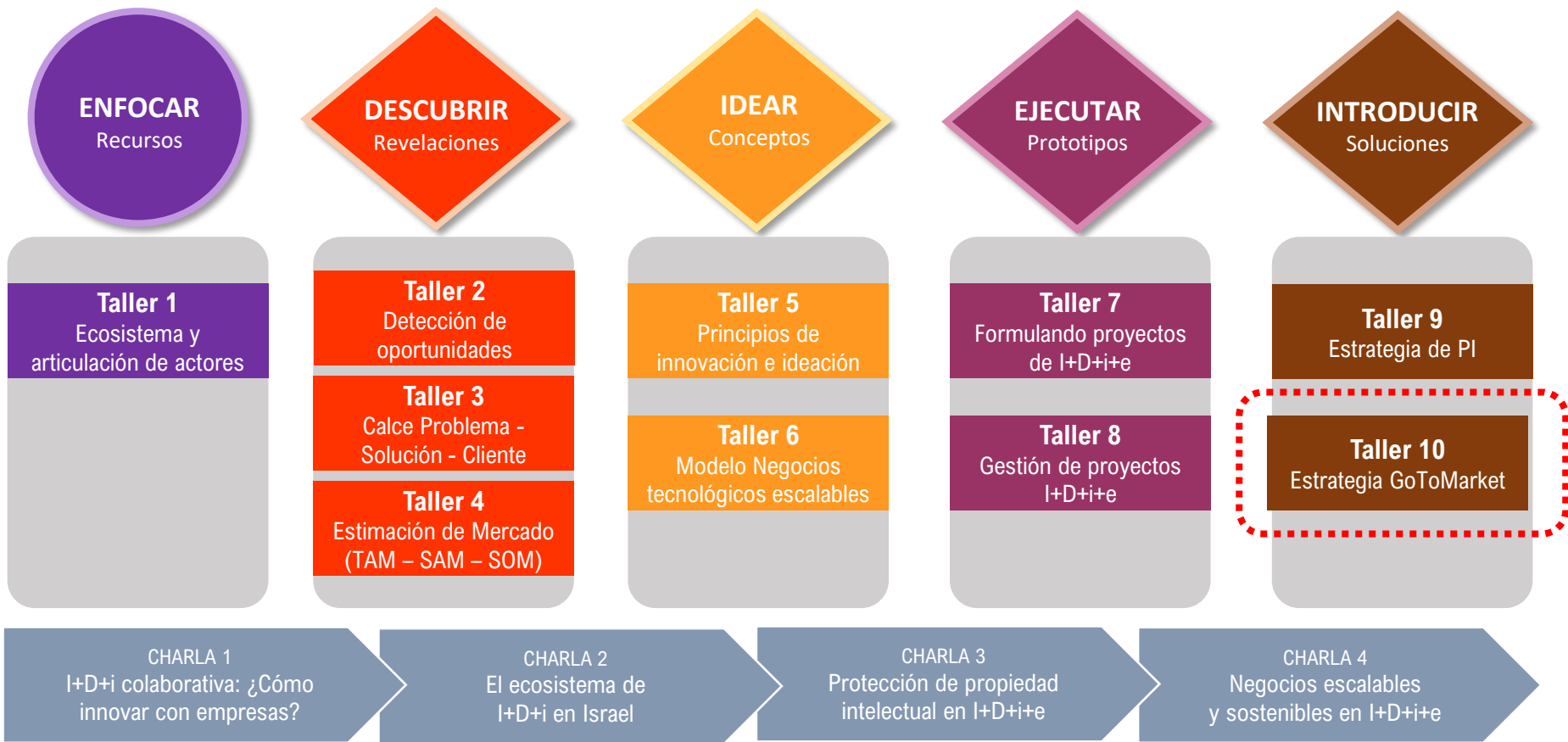


## Estudios Estratégicos

- Planificación estratégica de centros tecnológicos, incubadoras, y áreas de innovación de empresas.
  - Estudios sectoriales en innovación y emprendimiento.
  - Evaluación de proyectos en innovación y emprendimiento.
  - Proyectos internacionales para organismos multilaterales.
1. Empresas privadas grandes, medianas y pymes.
  2. Entidades gubernamentales.
  3. Fundaciones.
  4. Universidades.
  5. Organismos sectoriales y multilaterales.



# Talleres y charlas del programa



# Contenidos del taller

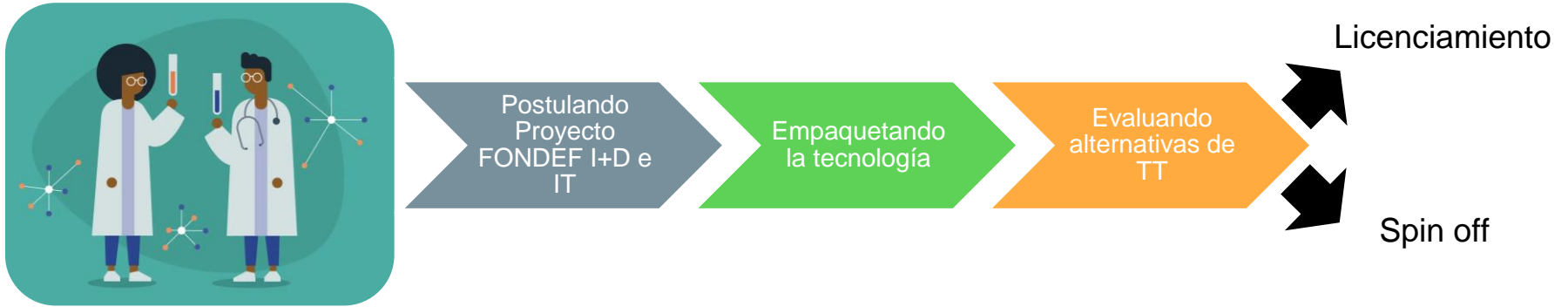
- a. ¿Qué es una estrategia Go-To-Market?
- b. Caso 1: ActivaQ
- c. Caso 2: U-sensing
- d. Caso 3: Mallas fotoselectivas
- e. Caso 4: Not Co
- f. Trabajo práctico
- g. Lecciones aprendidas
- h. Fuentes de información y bibliografía



¿Qué espero de esta sesión?



# Para quien está dirigido este taller





## La historia que vemos en las películas

Armo estrategia  
GTM



Busco inversión

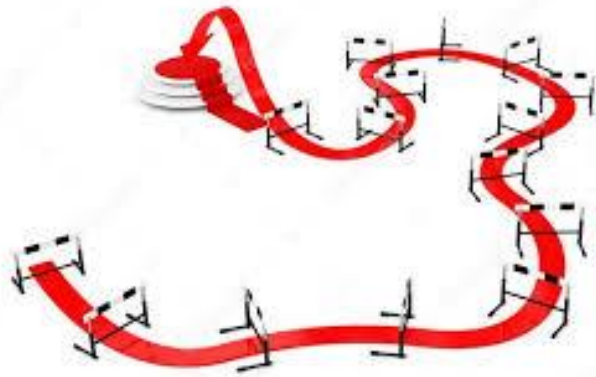


Llego al mercado  
y escalo



La realidad: trabajo  
y persistencia

---

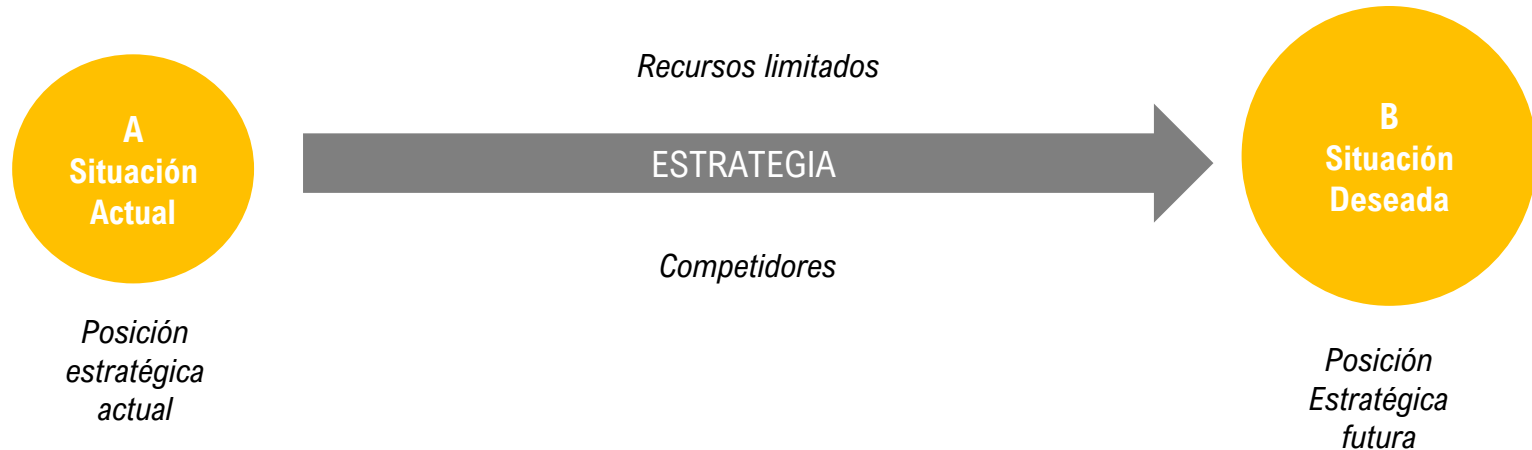


# La **Estrategia** para abordar el Mercado

# ¿Cómo entender la Estrategia?

Del griego “*strategos*” (que guía al ejército)

“**Plan** amplio y general que permitirá a la organización, utilizando **los recursos** que posee, **alcanzar objetivos** organizacionales”



# ¿Qué es una Estrategia GTM?

El plan Go-To-Market cubre **qué** venderemos (producto), a **quién** (clientes objetivo), **dónde** (en qué mercado) y **cómo** (qué canales).

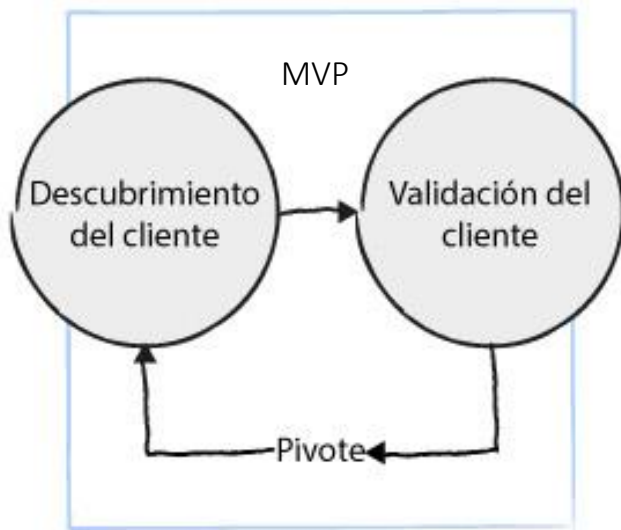
Se relaciona con los planes de negocio y marketing, pero es **producto-específico**.

Puede ser para nuevos productos o nuevos mercados.



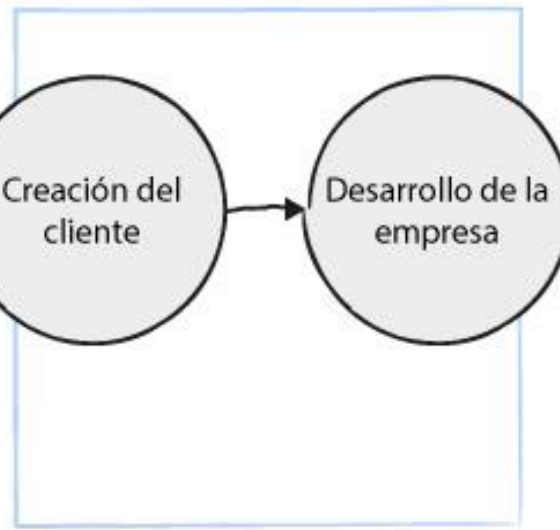
# Go to Market y Escalamiento

Adaptar el modelo de negocios hasta que funcione



Búsqueda

Escalar el esfuerzo de comercialización



Ejecución  
(Modelo del negocio)

Fuente: Desarrollo de Clientes, Steve Blank

# Go to Market y Escalamiento

## DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE

- Necesidades
- Segmentos
- Competidores

## VALIDACIÓN DEL CLIENTE

- Validar propuesta de valor
- Ajustar propuesta de valor

## CREACIÓN DE CLIENTE

- Diseñar estrategia de comercialización
- Diseñar estrategia de precios
- Validar canales de comercialización
- Posicionarse
- Monitorear KPIs

## DESARROLLO DE EMPRESA

- Atraer
- Interactuar
- Convertir
- Vender
- Fidelizar

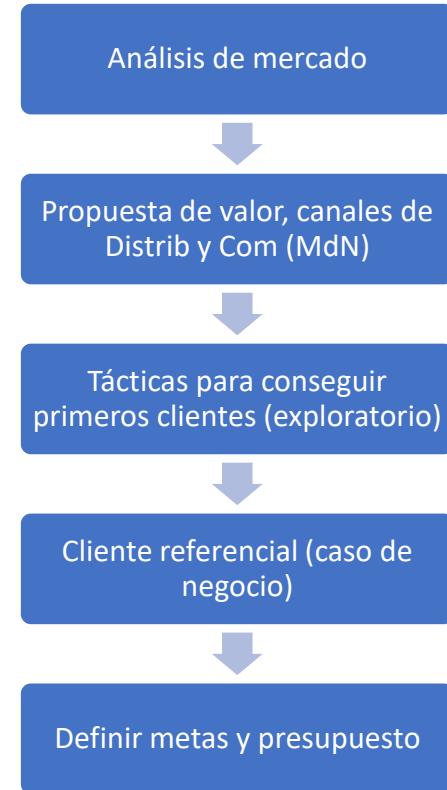
Fuente: Basado en Desarrollo de Clientes, Steve Blank



# Pasos para realizar un GTM

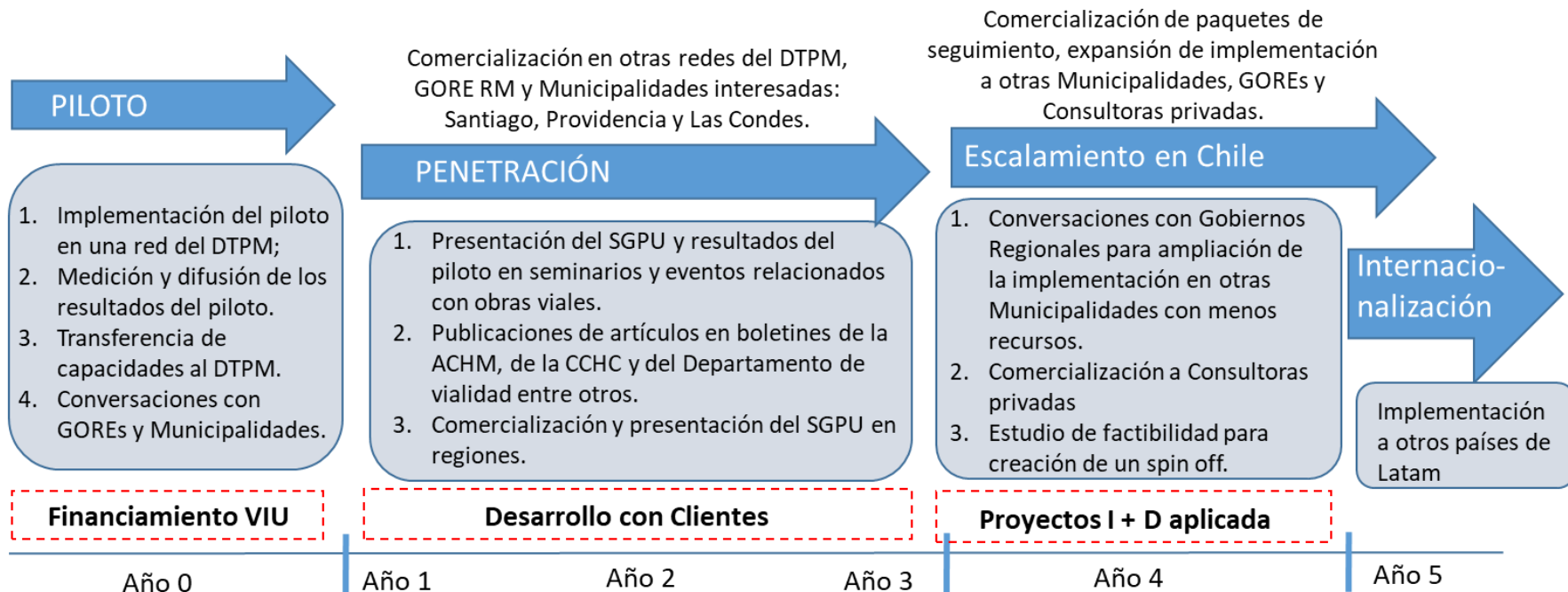


Fuente:  
<https://www.ideamotive.co/blog/go-to-market-strategies-for-startups>

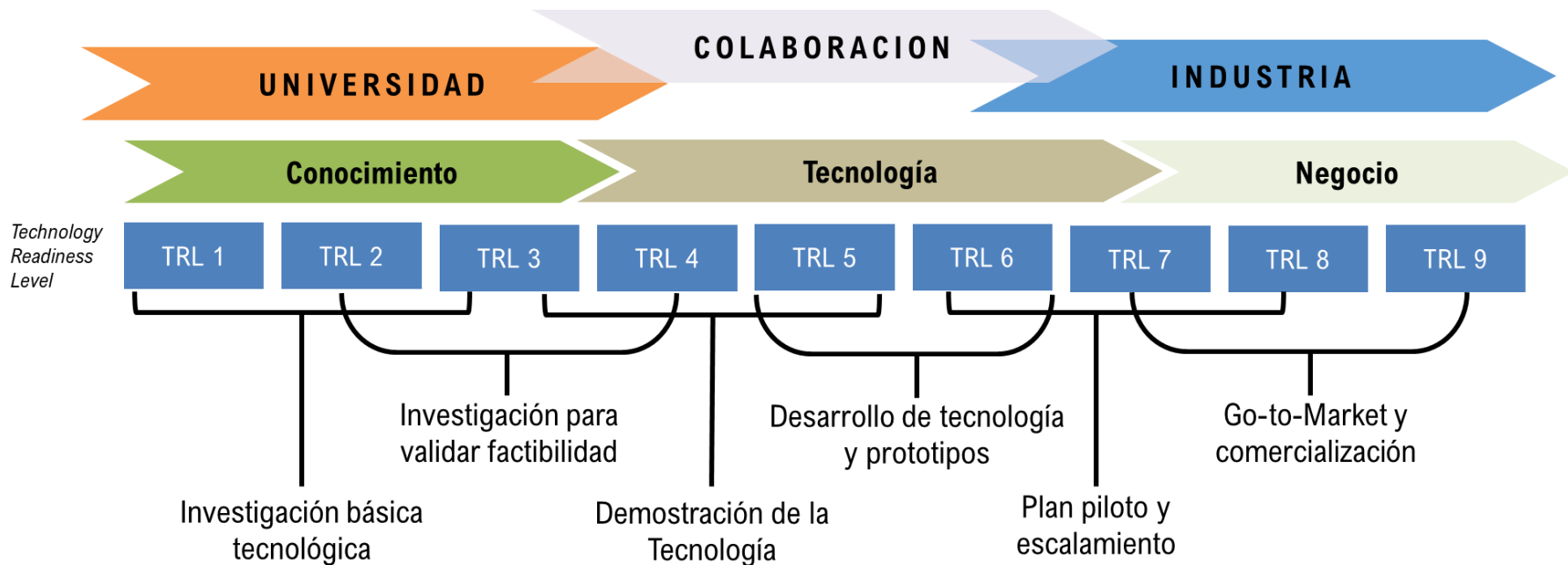




# Ejemplo de Estrategia GTM



# ¿Y cuándo transferir?



**Depende de la industria y de la capacidad para levantar capital para crecer**

# Importante: Licenciar la tecnología a la Univ.

## ARTÍCULO ÚNICO

Los beneficios que produzca la explotación de los derechos de la propiedad intelectual e industrial sobre toda obra, marca, patente de invención, modelo de utilidad, dibujo, diseño industrial, esquema de trazado o topografías de circuitos integrados y cualquier otro título de protección, realizado en la Universidad de Santiago de Chile por personal de su dependencia y/o alumnos que se encuentren acreditados como tales al momento de haber realizado la obra, invención o creación, se repartirán en partes iguales entre la Universidad y el o los autores, inventores o creadores.

<http://www.dgt.usach.cl/wp-content/uploads/2019/04/Regulacio%CC%81n-de-Beneficios-PI.pdf>



REGLAMENTO

**EMPRENDIMIENTO**

Reglamento aprobado por resolución universitaria de la Universidad de Santiago de Chile n° 8769 del 12 de Octubre 2011.

<http://www.dgt.usach.cl/wp-content/uploads/2019/01/ReglamentoEmprendimiento.pdf>

# Cuatro casos ejemplificadores





# **Caso 1: ActivaQ**

## Desafío: Detección de enfermedades en salmón

La investigadora Ana María Sandino (USACH) se dio cuenta que la tecnología de detección de virus en animales estaba escasamente desarrollada. Se debía sacrificar a los peces para hacer los tests.



# Solución: Método detección de patógenos



- Resultado de tesis: metodología de detección a través de muestras de sangre en peces sin sacrificarlos, cuyos resultados son superiores a la tecnología competidora: el cultivo celular.
- Diagnotec ingresó a la **Santiago Innova en junio de 1997** y estuvo incubada dos años.
- En 1999 postularon a un subsidio de Corfo - Fontec, por 60 mil dólares, que junto a aportes de las socias por 40 mil dólares, permitieron poner en marcha la empresa.
- A través de su red de contactos (familiares y amigos), consiguieron financiamiento de un **inversionista ángel** que les permitió abrir una **oficina en Puerto Montt** y atender las necesidades de sus clientes en forma rápida. Esta decisión fue fundamental para recuperar a los clientes y continuar creciendo.
- 2003 son seleccionadas en Endeavor



# Lecciones aprendidas



Mucho conocimiento sobre el financiamiento público



Dejarse asesorar por Santiago Innova y luego Endeavor



Ofrecimiento de servicios y oficina en Puerto Montt





## **Caso 2: U-sensing**

# Desafío: Ineficiencia en el proceso de flotación



Dentro del proceso de las plantas concentradoras en la industria minera, los ingresos financieros están determinados por la **recuperación de mineral valioso (cantidad) y la ley del concentrado obtenido (calidad).**

En un sistema ideal, la recuperación del elemento de interés sería de 100%, sin embargo, en procesos industriales de **flotación de cobre, la recuperación varía entre un 85% a 92% en promedio.**



# Solución: Sensor multivariable



## TECNOLOGÍA DE MEDICIÓN SUMERGIBLE

### Sensor Multivariable GSH-0100



#### Medición simultánea y en tiempo real de:

- ✓ Concentración de aire
- ✓ Densidad de la pulpa y/o Concentración de sólidos
- ✓ Viscosidad de la pulpa
- ✓ Temperatura de la pulpa

#### Tecnología chilena única en el mercado (Protegida con PI)

- Chile, Perú, Brasil, USA, Canadá, Australia y Sud-África

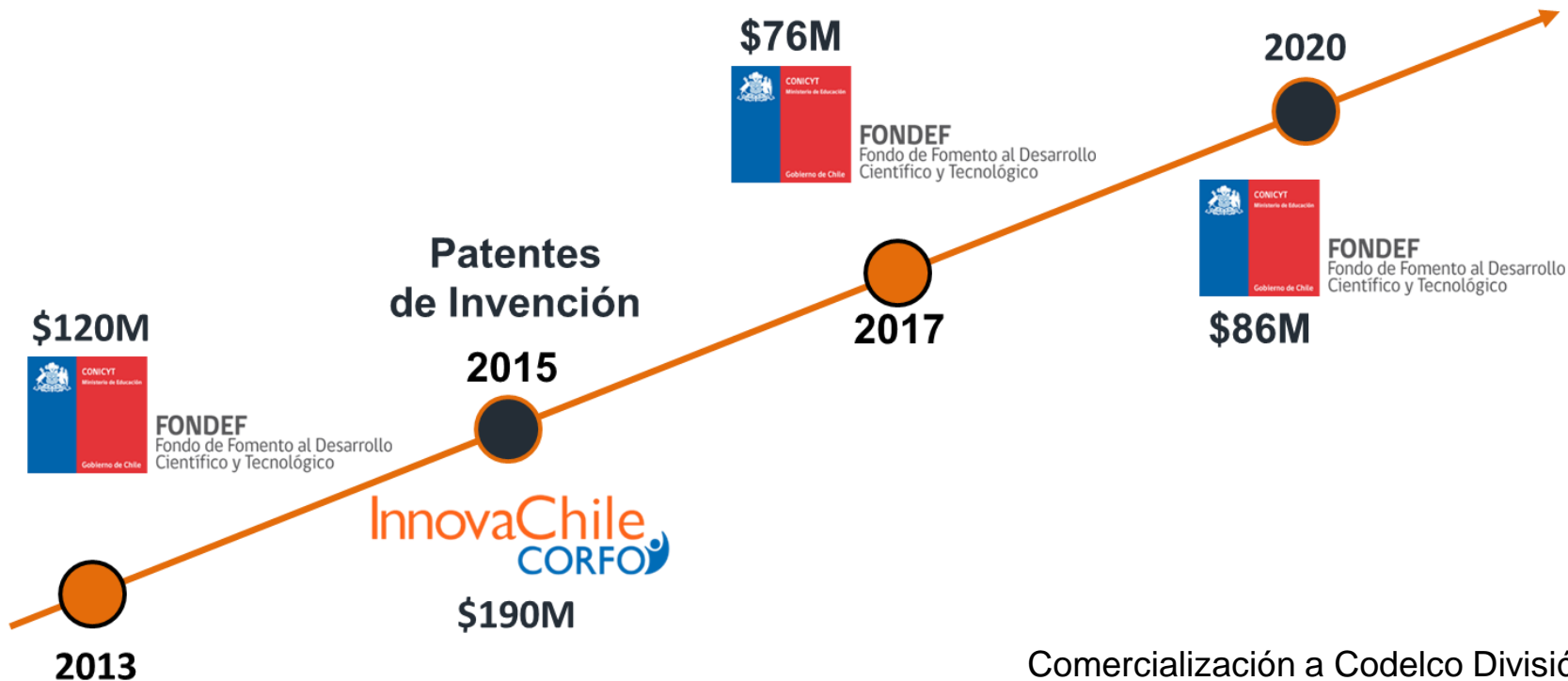


UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE



- Mide sin entorpecer la operación
- Entrega información que se puede traducir de manera simple en retorno económico
- La recuperación de 0,5%, en el caso del cobre, generando ingresos adicionales cercanos a **US\$157 millones para la industria minera.**
- Se está en proceso de pasar desde medir hasta medir y controlar
- Respaldo institucional USACH y de CIPTMIN

# Línea de tiempo



Comercialización a Codelco División Andina y Los Pelambres.  
Proveedor certificado de Codelco

# Lecciones aprendidas



Requerimientos y solicitudes de mineras fueron acelerando el proceso (Laboratorio de Flotación)



Importantes validaciones en la industria permitieron demostrar el valor de la tecnología



Pre-Incubadora de Negocios del Centro de Innovación de la Facultad de Ingeniería, VECTOR



# **Caso 3: Mallas foto- selectivas**



## Desafío: El golpe de sol en la fruta

---

El “golpe de sol” en la fruta, debido al exceso de radiación solar y altas temperaturas, que se prevé se mantendrán al alza debido al cambio climático, causa importantes pérdidas económicas a la industria frutícola.

# Solución: Mallas foto-selectivas



*La efectividad de la malla, observada en distintas variedades de manzanas, se aprecia en la diferencia entre el porcentaje de frutas con daño en campos con y sin malla, notando una **disminución de entre el 61% y el 95%**, con lo que los productores pueden evitar millonarias pérdidas por factores climáticos, obteniendo al mismo tiempo productos de un mayor valor comercial.*



Dr. Richard Bastías, de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción

<https://www.youtube.com/watch?v=sHgJNN-SE0M>



# Estrategia GTM: licenciamiento



- Solicitud de **patente de invención en 2016** – Transferencia a empresa chilena Delsantek.
- En 2019, en conjunto a **OTL UdeC y HUB APTA**, se logró sublicencia de tecnología a empresa mexicana Giddings, expandiendo el uso a más de 200 hectáreas de berries de campos en el estado de Michoacán, México, y con plan de aplicación de uso en otros cultivos.
- La empresa sublicenciataria ha invertido aprox. **USD 250.000** para probar uso en cultivos de berries.
- Actualmente, mediante trabajo en conjunto con el HUB, la tecnología está siendo sublicenciada a la empresa Campo Mallas en el **mercado peruano**.
- En julio 2021 se envió 1er contenedor de mallas para 15 hectáreas. Se estiman ventas para fines del 2021 por cerca de USD 200.000.
- Además, se trabaja en una estrategia de entrada al **mercado estadounidense** para el año 2021.

Fuente: Ciencia con Impacto, Red GT 2021.

# Lecciones aprendidas



Enfocarse en un problema/mercado grande (US25 Millones en Perú y México)



Dejarse asesorar por la OTL y el Hub APTA (buscar expertos que le complementaron)

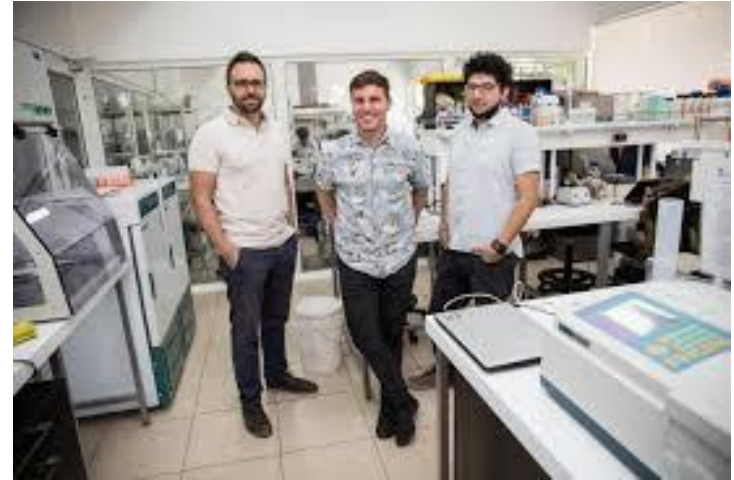


Solución es fácil de implementar



# **Caso 4: Not Co**

# Desafío: Alimentos más sustentables



**Matías Muchnick**

**+ 33 años**

**+ Ex JP Morgan, antes fundó Chooz y Eggless**

**+ Administrador de empresas de la Universidad de Chile con una maestría en Finanzas de la misma universidad.**

**+ Además, hizo cursos de emprendedurismo e innovación en Berkeley, Stanford y Harvard.**



## Solución: Algoritmo de IA para diseño alimentos

Giuseppe es una tecnología que nace después de observar que la forma en que se estaba haciendo la innovación era muy obsoleta: personas en el laboratorio, con sus batas blancas, a base de ensayo y error... igual que hace 50 años.





- **En 2013**, Matías Muchnick fundó su primera startup, **Eggless Company**, que vendió en apenas dos años.
- Con ese bagaje, y el colchón del exit, en **2015 funda NotCo**.
- Pablo Zamora: **Genómica vegetal**
- Karim Pichara: **Inteligencia artificial – Giuseppe**
- Fondo de innovación en alimento de Mars para financiar primeros pasos
- 18 meses para llegar al mercado con el primer producto: Not Mayo
- **2019 Bezos Expeditions**, empresa de capital de riesgos de Jeff Bezos, invirtió en ella. Lo conoce a partir de un profesor de UC Berkeley de Muchnick.
- NotCo no fabrica los alimentos que crea, sino que una vez que tienen la fórmula final busca proveedores globales de ingredientes, cada proveedor contribuye una parte de la receta “para que nadie tenga la fórmula por sí sola, se la mandan a la planta y la planta lo escala con ingredientes simples”.

# Lecciones aprendidas



Conocimiento y habilidades para la comercialización de productos masivos (B2C)



Importante red internacional de contactos



Desarrollo experimental – GTM rápido (18 meses)

**ALICIA:** "Dime gato, ¿cuál es el camino correcto?"

**GATO:** "¿A dónde te diriges?"

**ALICIA:** "No lo sé"

**GATO:** "Si no sabes dónde vas, poco importa el camino que tomes"

(Alicia en el País de las Maravillas)



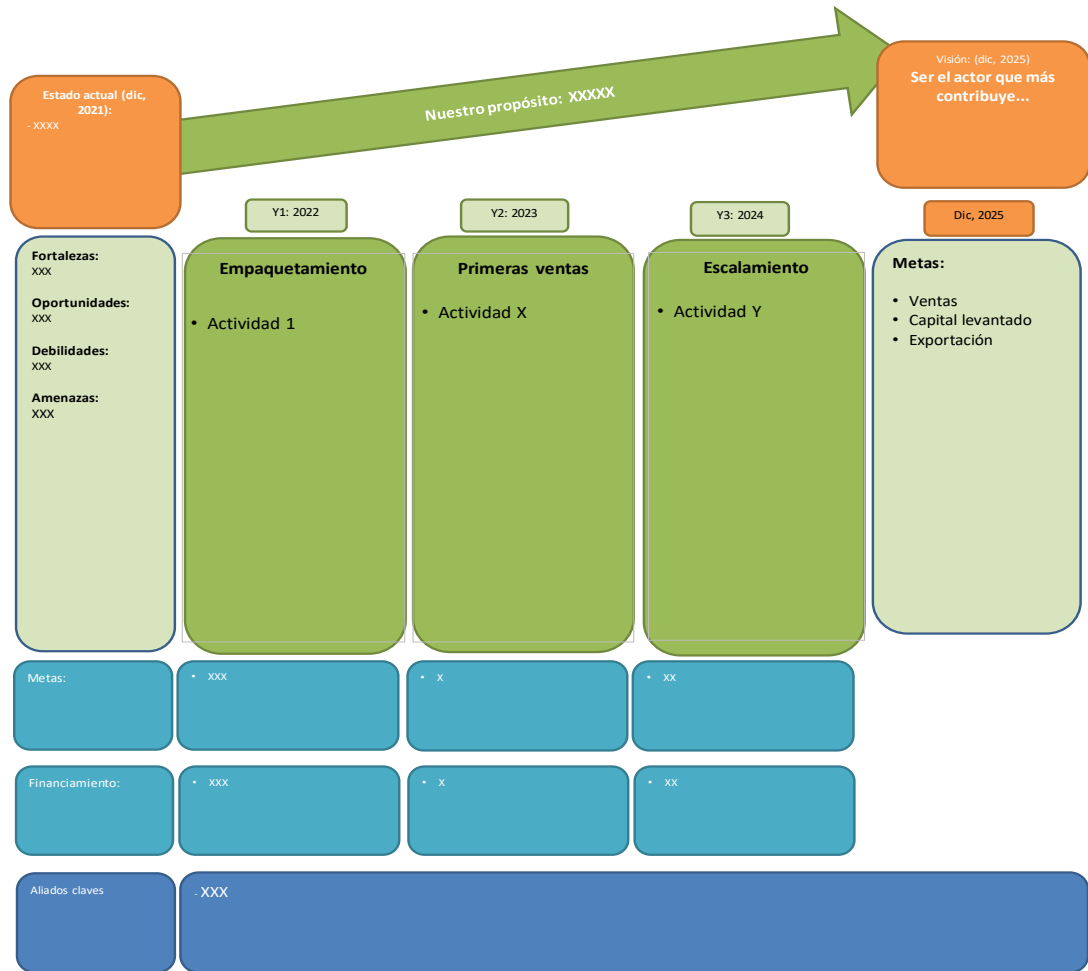


# GO TO MARKET PLAN

## Ejercicio práctico 1 Define tu Plan de Go To Market

- 1) Identifica actividades a realizar en tu estrategia de introducción al mercado
- 2) Define hitos o metas a lograr en cada año

10 Minutos



# Recomendaciones Go To Market

1

Enfocarse en lo que se es bueno, donde hay ventajas y capacidades claves

Ej.

**X**  
**NotCo**

 ActivaQ

# Recomendaciones Go To Market



2

Importancia de las redes de contacto, desarrollar las habilidades para conectar y negociar (creativamente)

Ej. Tectramin



Detección de fugas en sistemas impermeabilizados y de conducción de fluidos



# Recomendaciones Go To Market

3

Asesorarse por expertos, encontrar una forma creativa de invitarlos a participar. Buscar en todo el mundo, no solo en Chile.

P.e.



# Recomendaciones Go To Market

4

Cultivar el carácter:



# Fortalece el carácter: Rejection therapy



[https://www.ted.com/talks/jia\\_jiang\\_what\\_i\\_learned\\_from\\_100\\_days\\_of\\_rejection](https://www.ted.com/talks/jia_jiang_what_i_learned_from_100_days_of_rejection)

# Recomendaciones Go To Market



5

Asesorarse o integrar al equipo un experto  
estratégico-comercial

p.e.



ZIPPEDI



NotCo



ambioTek™



ActivaQ



# Recomendaciones Go To Market

6

Ser pragmático/a





# Recomendaciones Go To Market

7

Importancia de las alianzas y estar relacionado con el ecosistema de I+D+i+e (saber pedir ayuda)

p.e.



# Ejemplo de Alianzas

Innovación y Startups

## Domolif, la nueva startup biotech de Pamela Chávez, fundadora de Aguamarina

La ingeniera en acuicultura dejó su empresa para enfocarse en la biotecnológica aplicada. Junto a dos ex Aguamarina fundó una nueva startup con la que planea desarrollar cinco productos para desinfección doméstica en 2020.

Por: Sofía Neumann | Publicado: Viernes 5 de junio de 2020 a las 12:50 hrs.



Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/ds.html>)

- Se **apalancan capacidades** y reputación a partir de alianzas con entidades chilenas y extranjeras de reputación.
- Puede ser a nivel científico-tecnológico o también a nivel comercial/distribución.
- Mucha **capacidad de articulación** de capacidades – mirada estratégica.
- Funciona mejor si los que lideran han desarrollado una excelente reputación.

# Recomendaciones Go To Market

8

Enfocarse en cómo conseguir el primer cliente que sirva como caso referencial para la comercialización.



# Recomendaciones Go To Market

9

Tener un roadmap de financiamiento realista y muy creativo: ingresos (servicios), pagos por adelantado, proyectos de I+D, subsidios. Ser experto en los fondos de financiamiento.

P.e.



ActivaQ

# Recomendaciones Go To Market

10

Compensar las deficiencias de un prototipo inicial con un servicio extraordinario.

(<http://paulgraham.com/ds.html>)



# Referencias y apoyos



Artículos:

<https://plan.io/blog/go-to-market-strategy/>

<http://paulgraham.com/ds.html>

Conferencia:

[https://www.youtube.com/watch?v=uh\\_L2X\\_CUJI](https://www.youtube.com/watch?v=uh_L2X_CUJI)

**¿Cómo me voy?**

**¿Qué aprendí hoy?**

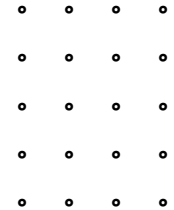
# Taller 10

## Estrategia de Go to Market

16 de diciembre 2021

Programa de charlas y talleres para  
asesorar en I+D e innovación

CD InES Innovación – USACH



[www.ematris.cl](http://www.ematris.cl)

Empresa



certificada

Facilitadora:  
**Sandra Díaz**



VICERRECTORÍA DE  
INVESTIGACIÓN  
DESARROLLO E INNOVACIÓN  
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

[videi.usach.cl](http://videi.usach.cl)



# Resumen Do things that don't scale

Captura



Deleite



Experiencia



Adaptación



Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/ds.html>)

# Resumen Do things that don't scale

## Captura Manual



- Reclutar primeros clientes manualmente (**salir a buscar e insistir**), y gradualmente cambiar a métodos “menos manuales”
- Para que una organización tenga éxito, los altos ejecutivos deben dedicar **mucho tiempo** a ventas y marketing al inicio

Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/ds.html>)

# Resumen Do things that don't scale

Deleita a los  
Primeros



- Hay que hacer un **esfuerzo “extraordinario”** al principio.
- Debes tomar medidas extraordinarias no solo para capturarlos sino también para **hacerlos felices**
- De construir servicios “robustos y elegantes” a “servir atentamente” clientes individuales.

Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/ds.html>)

# Resumen Do things that don't scale

Enfócate en la  
Experiencia



- La experiencia de servicio debe ser “**increíblemente genial**”
- El producto es solo un componente
- Se puede brindar una experiencia excelente con un producto temprano, incompleto y con errores **“si se compensa la diferencia con mejor servicio”**
- El **feedback** que se obtiene de los primeros clientes será el mejor que hayas obtenido

Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/us.html>)

# Resumen Do things that don't scale

Adáptate para  
Mantener el  
“Fuego Contenido”



- El truco es penetrar un mercado **“deliberadamente estrecho”**
- El cliente inicial sirve para **“diseñar el molde”**
- Al **adaptarse a necesidades**, por lo general, se habrá creado algo que otros usuarios también quieren
- El “Gran Lanzamiento” por lo general no funciona, pues lo bien que resulte meses después dependerá de **“lo felices que hayas hecho a esos primeros clientes”**

Fuente: Adaptado de Paul Graham, Y-Combinator (<http://paulgraham.com/ds.html>)

# Plan de cómo llegar a mercado/cliente



Offering	Who to Sell			What to sell			How to sell		
	#of Employees	Industries	Titles	Medium	ASP	Quota	Channel	ASC	Approach
Solution 1	100K+	Industries 1, 2, 3	XVP-Level	On-premise or SaaS	\$1M	\$100M	Global Accounts, SI's	12 mo	Account based selling
	KIK+	Industries 1, 2, 3,4	XVP-Level	On-premise or SaaS	\$750K	\$50M	Named Accounts, SI's	12 mo	Account based selling
	5,000+	Industries 2, 3, 4, 5	XVP-Level	On-premise or SaaS	\$500K	\$30M	Named Accounts,	6 to 9 months	1:1 selling on relationship
Solution 1	2,500+	Industries 2, 3, 4, 5, 6	C-Level	SaaS	\$300K	\$20M	General Territory	6 to 9 months	1:1 selling on relationship
	1,000+	Industries 3, 4, 5, 6, 7	C-Level	SaaS	\$200K	\$10M	Inside, VARs	6 months	Other people's relationships
	750 to 1,000	Industries 3, 4, 5, 6, 7, 8	C-Level	SaaS	\$100K	\$5M	Inside, VARs	6 months	Other people's relationships
Solution 1	500 to <1,000	Industries 4, 5, 6, 7, 8, 9	VP-Level	SaaS	\$75K	\$3M	Inside, Resellers	1 to 3 months	Targeted account lists
	100 to <500	Industries 5, 6, 7, 8, 9, 10	Director	SaaS	\$25K	\$1M	Inside, Resellers	1 to 3 months	Targeted account lists
	<100	Industries 5, 6, 7, 8, 9, 10	Director	Download	\$5K	\$250K	Distributors	< 30 days	Website

# Ser específicos



Prospect

Lead

Close



# Métricas



## GTM Campaign ROI

Note--Over 5 Quarter period:  
Q4 2013 - Q4 2014

	Total Ad Cost	Conv. Rate	Device Revenue	Premium Revenue	Marketing ROI	Convert to Premium	Convert to prem rate	Gross (Device) Margins	Contribution Margin Channel/Total	Premium Cust. Acq. Cost (CAC)
<b>Magazines</b>										
People	\$45,000	8.2%	\$1,937,660	\$113,980	\$1,961,640	2,280	8%	\$ 387,532	58%	\$ 39
Working Mother	\$16,768	43%	\$274,125	\$24,188	\$281,545	484	12%	\$ 54,825	8%	\$ 36
			<b>\$2,211,785</b>	<b>\$138,168</b>				<b>\$ 442,357</b>		
<b>Social Media</b>	CPC (Suggest)	CTR	Device Revenue	Premium Revenue <th>Marketing ROI</th> <th>Convert to Premium</th> <th>Convert to premium rate</th> <th>Gross (Device) Margins</th> <th>Units this channel/Total Units</th> <th>Premium Cust. Acq. Cost (CAC)</th>	Marketing ROI	Convert to Premium	Convert to premium rate	Gross (Device) Margins	Units this channel/Total Units	Premium Cust. Acq. Cost (CAC)
Facebook	\$1.05	11%	\$1,090,739	\$64,161	\$1,020,161	1,283	10%	\$ 218,148	33%	\$ 105
			<b>\$1,090,739</b>							
<b>Display Ads</b>	Comm. %	CTR	Device Revenue	Premium Revenue <th>Marketing ROI</th> <th>Convert to Premium</th> <th>Convert to premium rate</th> <th>Gross (Device) Margins</th> <th>Units this channel/Total Units</th> <th>Premium Cust. Acq. Cost (CAC)</th>	Marketing ROI	Convert to Premium	Convert to premium rate	Gross (Device) Margins	Units this channel/Total Units	Premium Cust. Acq. Cost (CAC)
Fitbit Affiliate Program	12%	10%	\$51,000	\$2,999	\$20,799	60	10%	\$ 10,200	2%	\$ 42

Fuente: <https://blog.upscope.io/10-companies-show-you-their-go-to-market-strategy/>