



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

Empresa



certificada

# Taller 08

## Estrategia Go-To-Market (GTM)



**udp**

UNIVERSIDAD  
DIEGO PORTALES

2 noviembre, 2022



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**



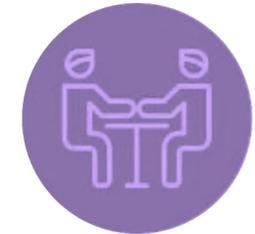
## Gestión de la Innovación

- 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.





ESTIMAR

**POSICIONAR**

PLANIFICAR



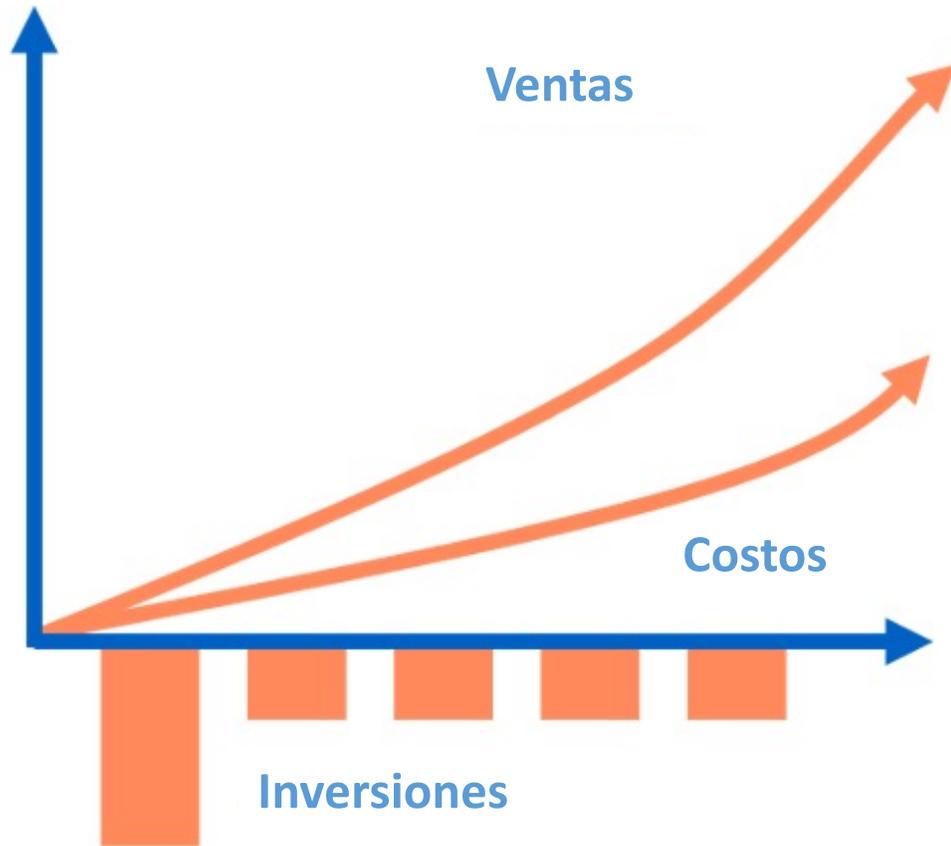
¿Qué es?  
¿Por qué?



# Modelo de Negocios **escalable**

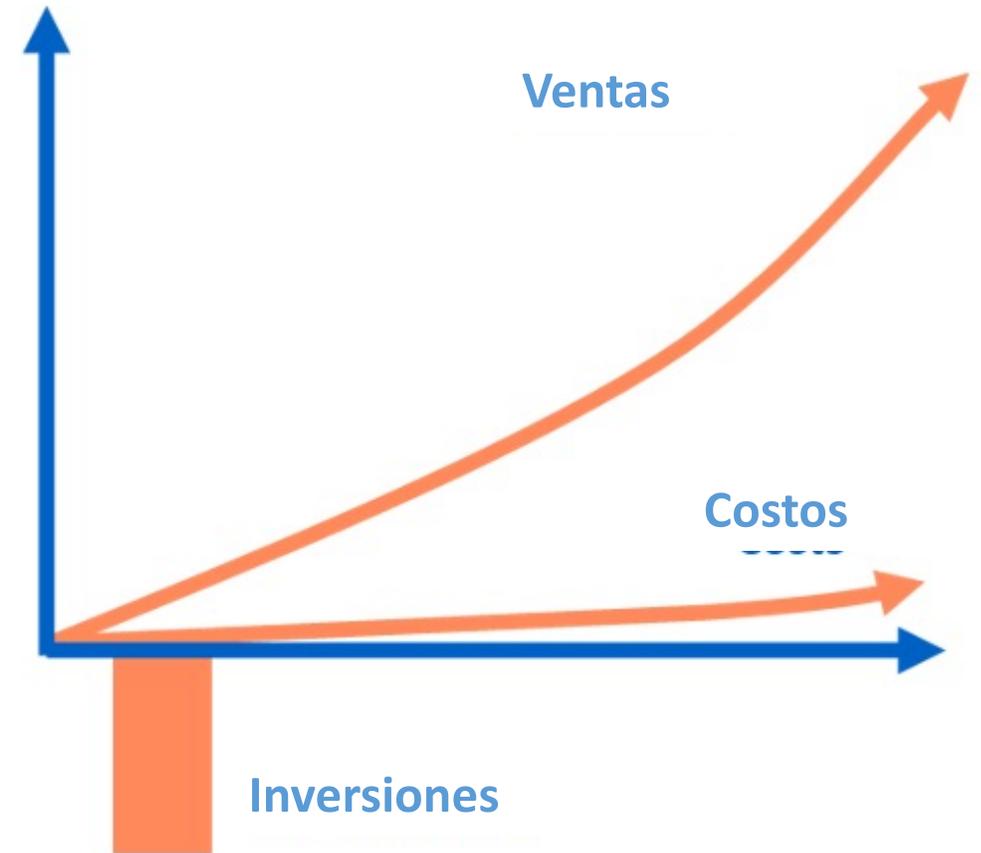


CRECIMIENTO



vs.

ESCALABLE



# Ejemplos de Negocios Escalable



Aplicaciones móviles como Facebook e Instagram



# Ejemplos de Negocios Escalable



Software de todo tipo como Adobe o Microsoft



# Ejemplos de Negocios Escalable



Servicios como Uber y Cornershop



Uber



Rappi



mercado  
libre



airbnb

# Ejemplos de Negocios Escalable



Productos y tecnologías basadas en I+D+i



# Ejemplos de Negocios Escalable



Comercialización de contenido on-line como ebooks,  
cursos on-line, películas



# ¿Cómo identificar un negocio escalable?



- 1 El negocio no puede depender de los/as fundadores(as)
- 2 Se requiere generalmente una inversión (tiempo, recursos, foco)
- 3 Aprovechar el uso intensivo de tecnologías
- 4 En permanente innovación y procesos de optimización
- 5 Automatización de procesos

# ¿Qué tan **escalable** soy?



¿Cuánto depende el negocio de mi?

(1: totalmente, 5: puede funcionar sin mi)

¿Cuánto aprovecho el uso de tecnologías?

(1: Poco uso de tecnologías, 5: completamente tecnologizada)

¿Tengo métricas de mi motor de crecimiento?

(1: Uso métricas básicas, 5: Tengo modelado mi mecanismo de creación de valor y lo mido mensualmente para avanzar hacia la escalabilidad)

¿Cuánto invierto en automatización/mejoras/innovación?

(1: No invierto, 5: Más del 10% de las ventas)

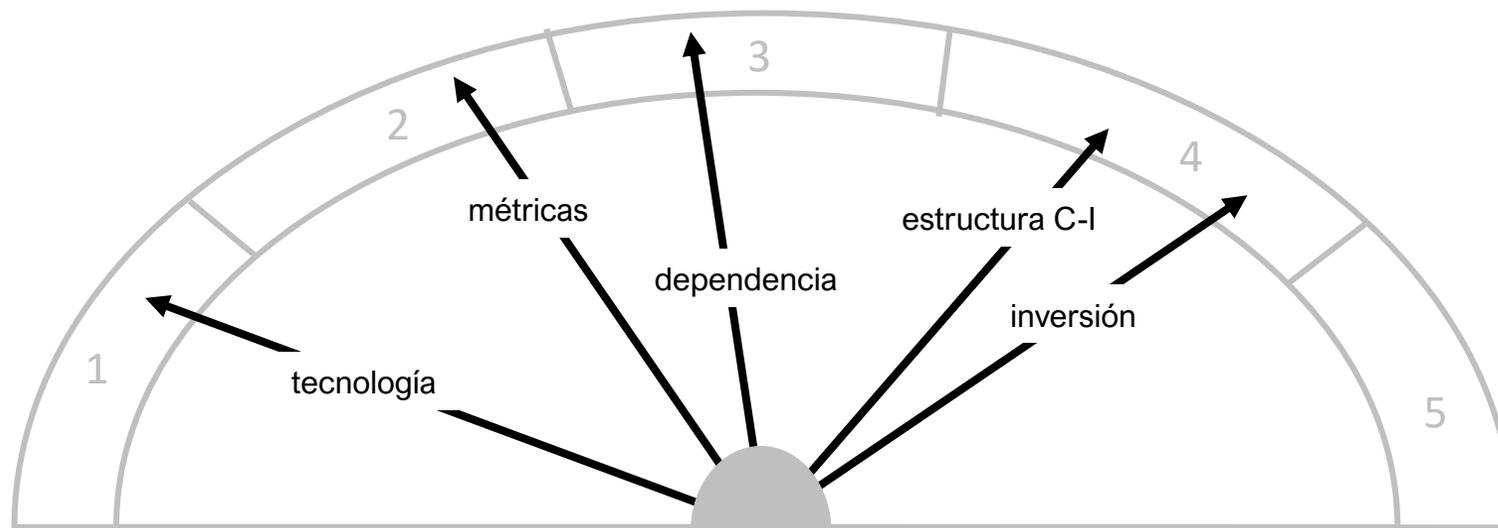
¿Qué tan escalable soy?

(1: Costos e ingresos tienen trayectorias similares, 5: Alto desacople entre ingresos y costos)

# DIAGNÓSTICO

Método Unificado de Innovación

## ¿Qué tan escalable soy?



¿Cuánto depende el negocio de mi?

(1: totalmente, 5: puede funcionar sin mi)

¿Cuánto aprovecho el uso de tecnologías?

(1: Poco uso de tecnologías, 5: completamente tecnologizada)

¿Tengo métricas de mi motor de crecimiento?

(1: Uso métricas básicas, 5: Modelo mi mecanismo de creación de valor y lo mido mensualmente)

¿Cuánto invierto en automatización/mejoras/innovación?

(1: No invierto, 5: Más del 10% de las ventas)

¿Qué tan escalable soy?

(1: Costos e ingresos tienen trayectorias similares, 5: Alto desacople entre ingresos y costos)



# Estimar

# Industria



# Mercado

# Diferencia entre Industria y Mercado



## **Industria**

Organizaciones que ofrecen productos o clases de productos que son similares y cercanos substitutos para el otro.

## **Mercado**

Grupo de clientes actuales o potenciales, con la disposición y capacidad de comprar productos o servicios, para satisfacer una clase particular de necesidades o problemas.

# Diferencia entre Industria y Mercado



## Industria

- Automotriz
- Cosmética
- Minera

## Mercado

- Smartphones Latam
- Mantenimiento en Chile
- Alimentos funcionales mundial



# Cuantifica el mercado



**i** ¿Qué industria es?

ALIMENTARIA  
SALUD/MÉDICA  
INMOBILIARIA  
EDUCACIÓN

**ii** ¿Qué mercado es?

EMBUTIDOS SALUDABLES  
SALUD DIGITAL (TICS)  
SMART MINING

**iii**

Cuantificar el mercado

**Accesible (TAM)**

*TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO*

Alimentos saludables mundial

**Disponible (SAM)**

*MERCADO DE TU PRODUCTO/SERVICIO*

Embutidos saludables en Chile

**Objetivo (SOM)**

*PARTICIPACIÓN REALISTA*

Embutidos saludables para  
e-commerce  
5% primer año

# ¿Qué **segmentos** hay?



## Tipos de Segmento:

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
  
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
  
- Mercados multilaterales

*¿Para quién(es) estamos creando valor?*

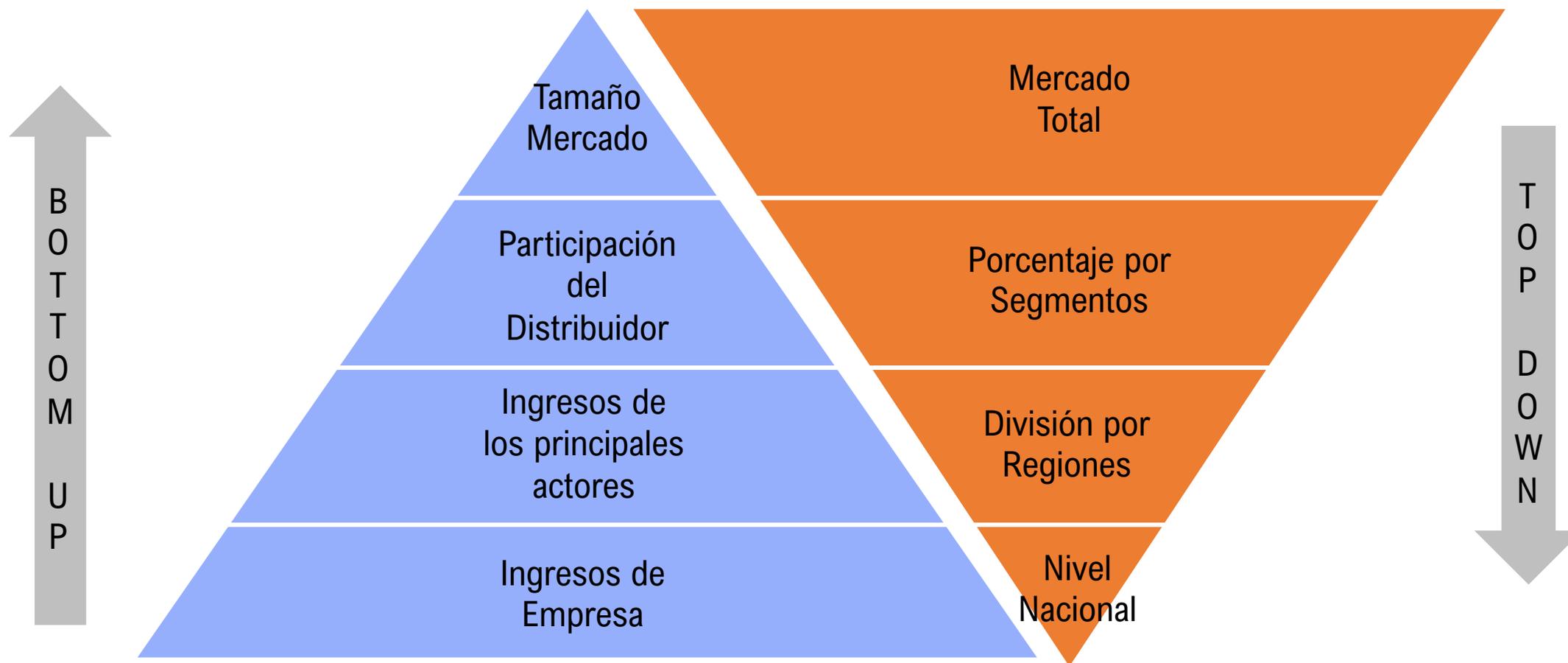
*¿Quiénes son (serán) nuestros clientes más importantes?*

*¿Qué necesidad (dolor) atenderás?*

# ¿Cómo **estimar** mercado?



# ¿Cómo **estimar** el mercado?



# Ejemplo 1:



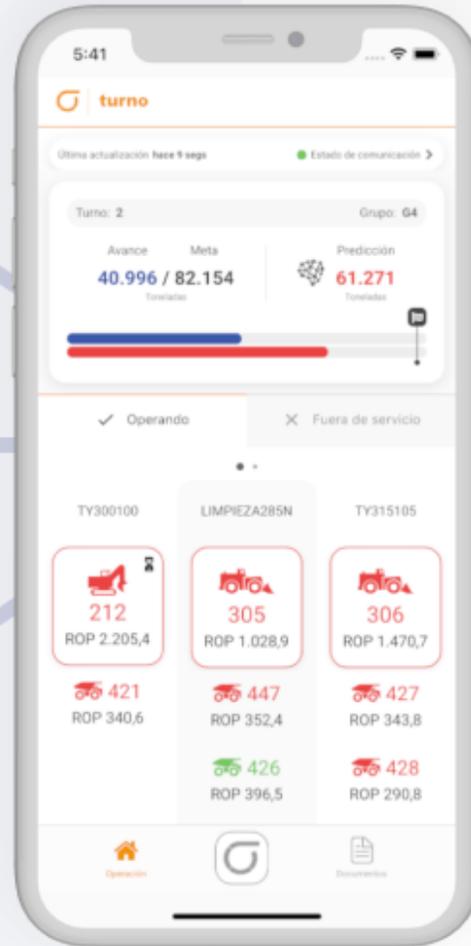
Smart  
Mining  
Coach



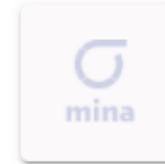
Eficiencia, seguridad y empoderamiento de tu equipo de trabajo

Pérdidas operacionales bajo control de manera predictiva

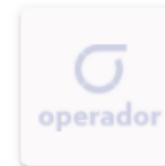
Productividad personalizada en línea y en forma remota



La mejor táctica para jefes de turno



La mejor estrategia para Superintendentes



El mejor asistente digital para operadores

# Ejemplo 1:



Smart  
Mining  
Coach



## TAM

*Mercado de eficiencia operacional  
(Chile)*

**US\$50.000.000** MM / año (2015)

## SAM

*Mercado potencial atendido en 5 años*

**US\$20.398.300** / anual (2016)

Costo mensual software (21.637 operadores Chile, US\$ 75/mes x usuario + set up US\$25.000 x faena)

## SOM

*Mercado objetivo atendido en 5 años,  
especialmente empresas early  
adopters*

**US\$4.497.000** / anual (2016)

35% del mercado potencial atendido al 5 año



## Ejercicio práctico 1

### Selección de mercados

Seleccionar los mercados e identificar la propuesta de valor para cada segmento

*Sesión de grupo por Empresa*

**15 Minutos**



# Un ejemplo...

**indimin**  
DIGITAL INNOVATION FOR MINING



	Descripción	Tamaño (SOM)	Posicionamiento
Segmento/ Mercado 1	Perú	\$5.500 MM	
Segmento/ Mercado 2	Brasil	\$3.000 MM	
Segmento/ Mercado 3	Chile	\$4.497 MM	



**¿Cómo nos  
posicionamos?**

## Define bien tu **valor...**



En esta sección describes tu propuesta de valor diferenciada, con los **beneficios e impactos** concretos que ofrece tu producto/servicio a tus clientes y usuarios.

- ¿Qué propuesta de valor se entregará a los clientes y usuarios?
- ¿Qué beneficios específicos se entregan al cliente? ¿Cómo le mejoran la vida?
- ¿Cómo se relaciona con la necesidad del cliente?

*¡La propuesta de valor no es el producto!*

# Ejemplo Propuesta de Valor



A web platform where users can rent out their space to host travelers to



**Save Money**  
when traveling



**Make Money**  
when hosting

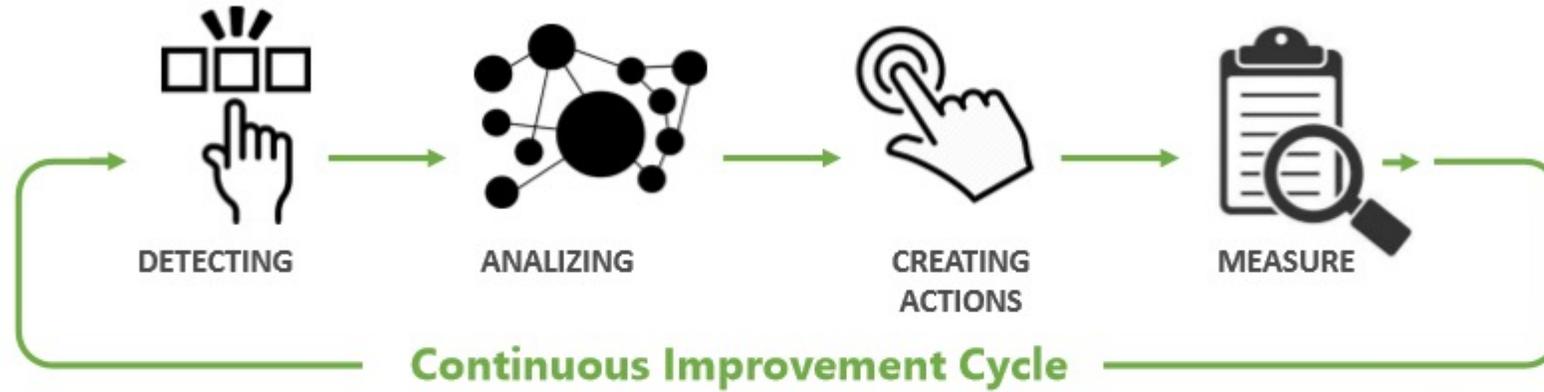


**Share Culture**  
local connection to the city

# Ejemplo Propuesta de Valor

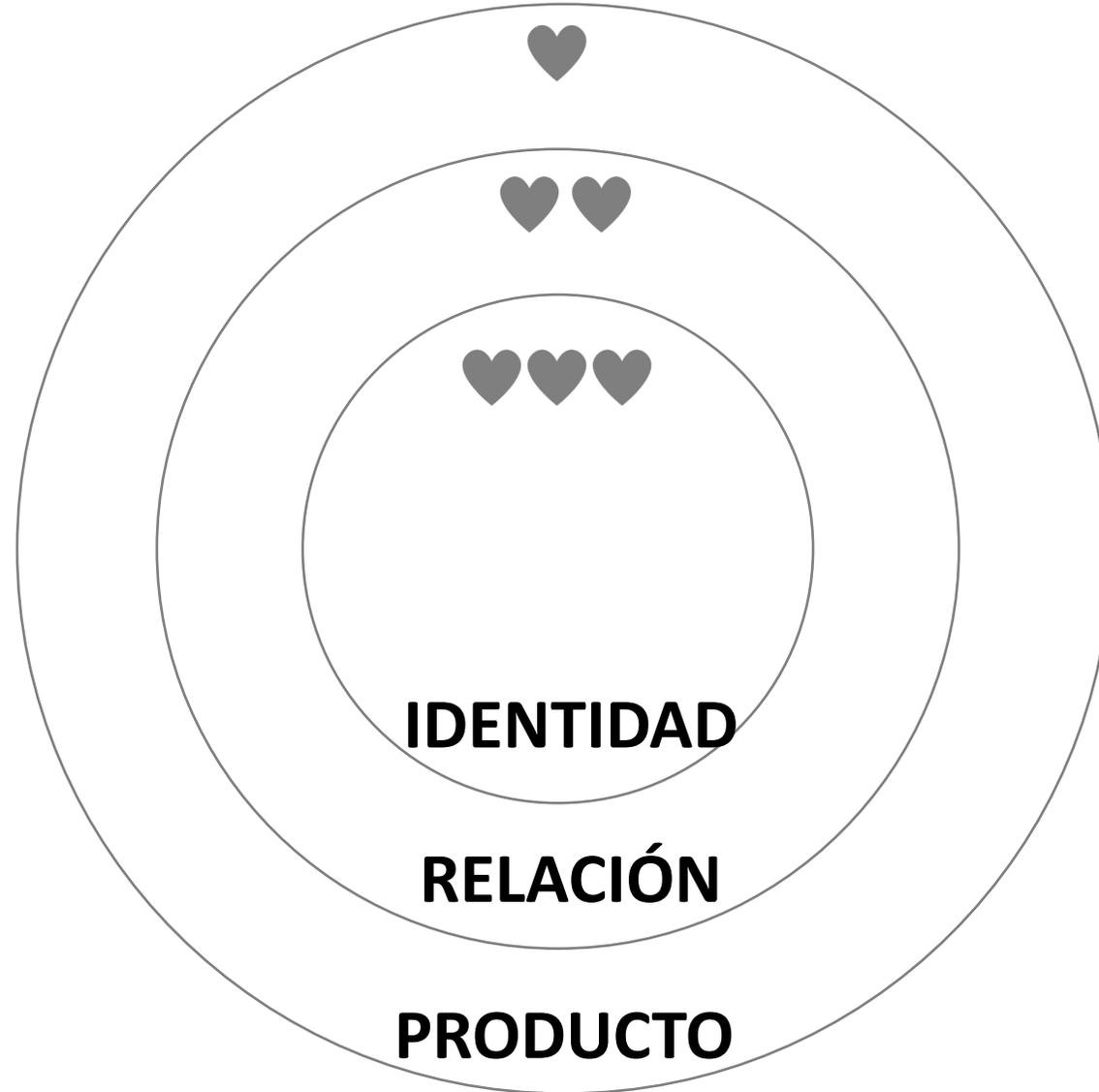


## DIGITIZING THE STORE



**>22%**  
**OPERATIVE MARGINS**  
**IN OUR CLIENTS**



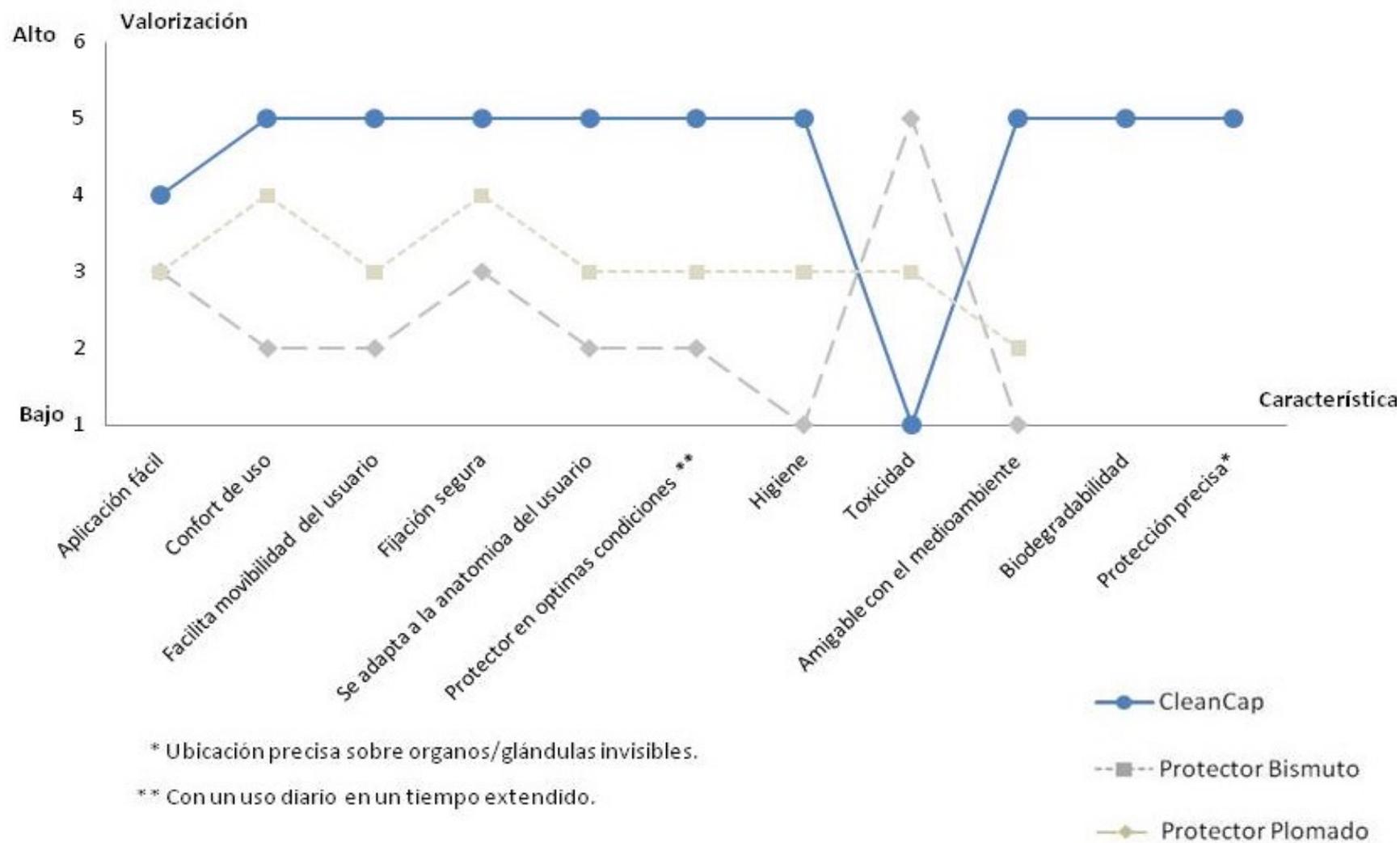


## ...y **diferénciate** de forma clara...



Describe tus competidores y/o alternativas con las que tu cliente **podría resolver el problema actualmente** y cómo tu proyecto se diferencia de ellas.

- ¿Cómo se soluciona el problema actualmente?
- ¿Cuáles son los principales competidores y sus características?
- ¿Cuáles son los principales sustitutos y sus características?
- ¿Qué les falta? y ¿Por qué este proyecto sería una mejor alternativa?





idénergie



INVAP

FUNCIONALIDAD ADES	Protector escombros Sistema anclaje	Convertidor inteligente Tecnología shaft-less (patentada)	Funciona 100% bajo el agua Carcasa waterproof	Canalizador de flujo Tensión y frecuencia variable
POTENCIA	0,25-5 kW	1kW	35,9 kW	0,25-5 kW
AVANCE	Comercial	Comercial	Comercial	Prototipo
PRECIO	\$12.000.000	\$8.000.000	\$10.000.000	No comercializado

# Errores a Evitar



- ✓ Subestimar a los competidores  
(entendimiento de factores positivos para competir)
- ✓ Que la solución se parezca a un competidor  
(poca diferenciación, o no relevante para el cliente)



**Posicionamiento = Valor + Diferenciación**



## Ejercicio práctico 1

### Selección de mercados

Seleccionar los mercados e identificar la propuesta de valor para cada segmento

*Sesión de grupo por Empresa*

**15 Minutos**



# Un ejemplo...

**indimin**  
DIGITAL INNOVATION FOR MINING



	Descripción	Tamaño (SOM)	Posicionamiento
Segmento/ Mercado 1	Perú	\$5.500 MM	Personal trainer digital para eficientar carga y transporte, aumenta productividad entre 5-10%
Segmento/ Mercado 2	Brasil	\$3.000 MM	
Segmento/ Mercado 3	Chile	\$4.497 MM	



# ¿Cómo planificamos la estrategia?

# ¿Cómo entendemos 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”**



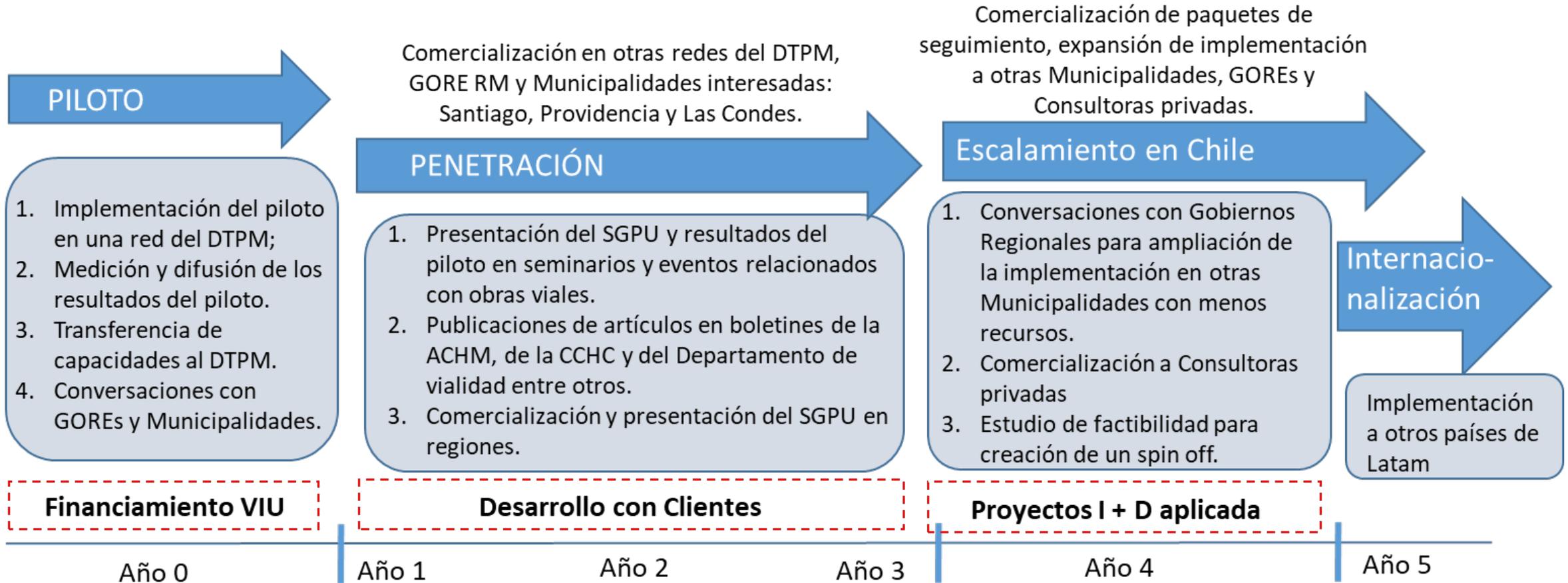
# ¿Qué es la **Estrategia GTM**?

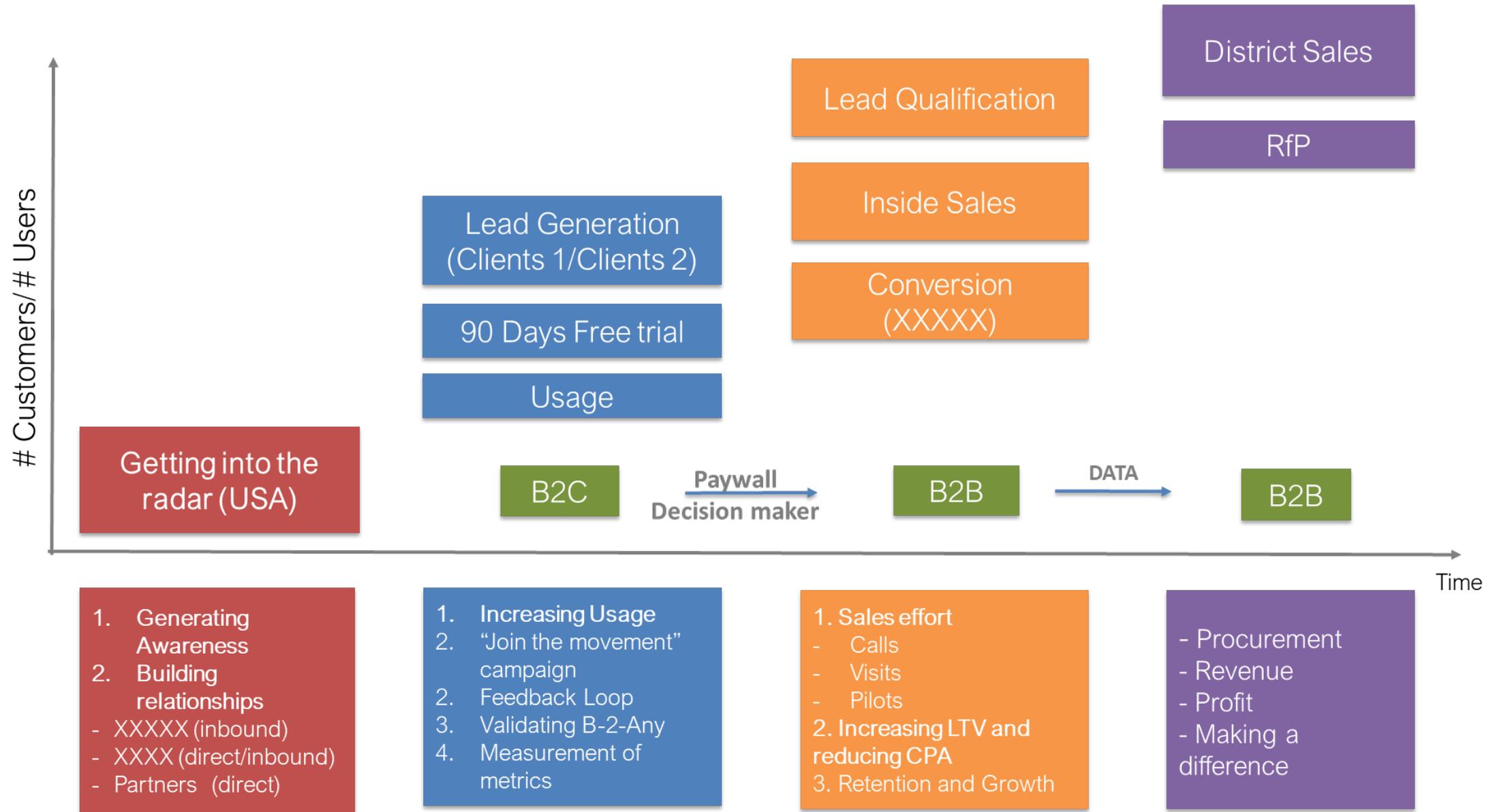


El plan Go-To-Market cubre **qué** venderemos (producto), a **quién** (clientes objetivo), **dónde** (en qué mercado) y **cómo** (qué canales).

Se relaciona con los planes de negocio y marketing, pero es **producto-específico**. Puede ser para nuevos productos o mercados.









# We plan on a regional expansion...

*We're looking for investors with global networks in retail.*



*año 1*

*año 2-3*

*año 3-*

**ETAPA 1**

*ARTICULACIÓN Y  
POSICIONAMIENTO*

**ETAPA 2**

*VENTA  
COORDINADA*

**ETAPA 3**

*CONSOLIDACIÓN*

**SEGMENTOS**

Clínicas privadas  
grandes (+1 MM  
informes), 5%

Clínicas privadas  
grandes, 30%  
+  
Sector público,  
15%

Clínicas privadas  
grandes, 30%  
+  
Sector público,  
15%

**METAS**

Alianza con  
SistemasSalud  
1-3 proveedores de  
agenda elegidos  
\$300 MM vtas.

Alianza con IS y  
proveedores agenda  
\$700 MM vtas.  
(90% priv / 10% púb)

Ronda Inv. US\$1 MM  
Apertura oficina  
extranjero  
\$1.000 MM ventas  
(70% priv / 30% púb)

**CANALES**

Redes Sociales  
Web

Ejecutivos Vtas.  
Eventos Industria

ChileCompra  
Ejecutivos de  
Venta



## Ejercicio 3

### Segmentación

15 Minutos



SEGMENTO  
1

Perú

CANALES

Facebook  
Instagram

Página Web

Venta directa

METAS

1° venta – ene '21  
10k Likes – nov '20  
20 clientes – jul '21

SEGMENTO  
2

Brasil

CANALES

METAS

SEGMENTO  
3

Chile

CANALES

METAS



# Bonus: ¿Cómo medimos nuestro éxito?

# 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

# Costo de adquisición, retención, ciclo de vida...

## COSTO DE ADQUISICIÓN DEL CLIENTE (CAC)

Resultado de la suma de las **inversiones** realizadas en marketing y ventas dividida por el número de **clientes ganados** en el mismo período

$$\text{CAC} = \frac{\text{cantidad de dinero invertido en marketing}}{\text{cantidad de clientes conseguidos}}$$

## VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV, LTV, LTVC)

**Valor** que tiene un **cliente** para una marca o una organización debido a las compras que hizo en el pasado, beneficio neto asociado con un **cliente** a lo largo de su ciclo de **vida**.

840€  
CUSTOMER LIFETIME VALUE (VALOR DE VIDA DEL CLIENTE)

= VALOR CLIENTE 240€ / año X VIDA ÚTIL TIENDA 3,5 años

Pedido medio del cliente: Ejemplo: 80€ de compra media X Frecuencia compra media: Ejemplo: 3 pedidos/año

Cálculo Datos históricos + Datos sector

## TASA DE CONVERSIÓN (CR)

Porcentaje de usuarios que realizan una **acción específica** ya sea realizar una compra, una descarga, un registro o una reserva.

$$\text{Tasa de transformación} = \frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de visitantes}} \times 100$$

# ¿Cómo se relacionan?

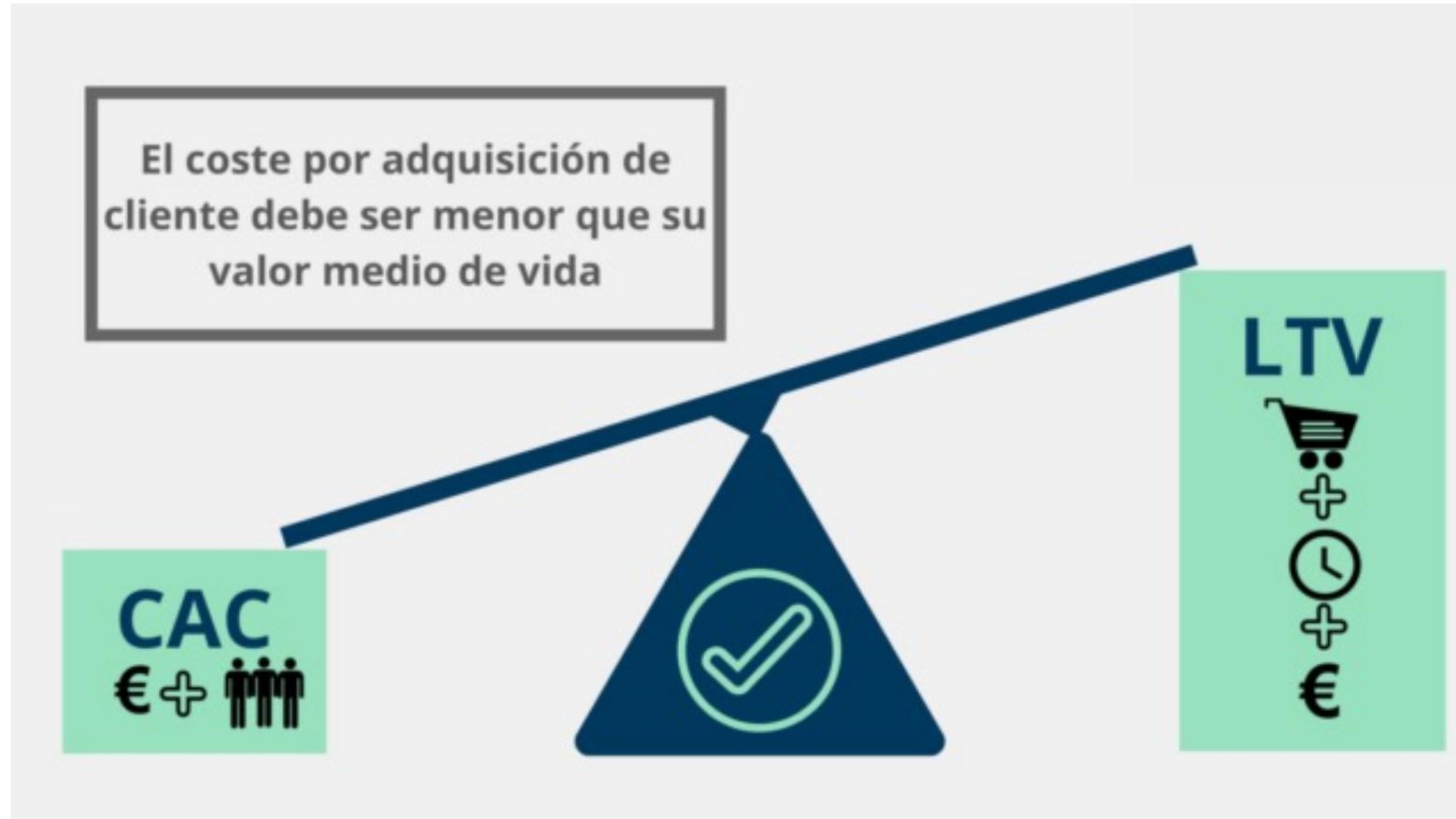


La retención de clientes es clave a la hora de generar **mayor** rentabilidad

# Construyendo el buyer-persona

<b>MARTA FERNÁNDEZ</b>	
<b>PERFIL</b>	<b>RETOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Auxiliar de producción</li><li>- Graduada en Comunicación Audiovisual.</li><li>- Madre primeriza de un bebé de un año. Vive en pareja pero no está casada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementar sus ahorros en un 30% durante los próximos 3 años.</li><li>- Combinar estabilidad laboral y familiar.</li></ul>
<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b>	<b>FRUSTRACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mujer, 34 años.</li><li>- Vive de alquiler en Chamartín (Madrid)</li><li>- Autónoma con ingresos mensuales de alrededor de 1.500€</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No obtener el suficiente reconocimiento laboral. Quedarse estancada profesionalmente.</li><li>- Pasar poco tiempo con la familia.</li><li>- Atravesar problemas económicos.</li></ul>
<b>HÁBITOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compra mucho online, pero no le gusta Amazon.</li><li>- Última compra: Ropa para su hijo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montar su propia productora en 4 años</li></ul>
<b>INTERESES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Va dos veces al mes al cine.</li><li>- Practica yoga y corre maratones.</li><li>- Abonada a Netflix y HBO.</li><li>- Pasa una media de dos horas diarias en Instagram</li></ul>	

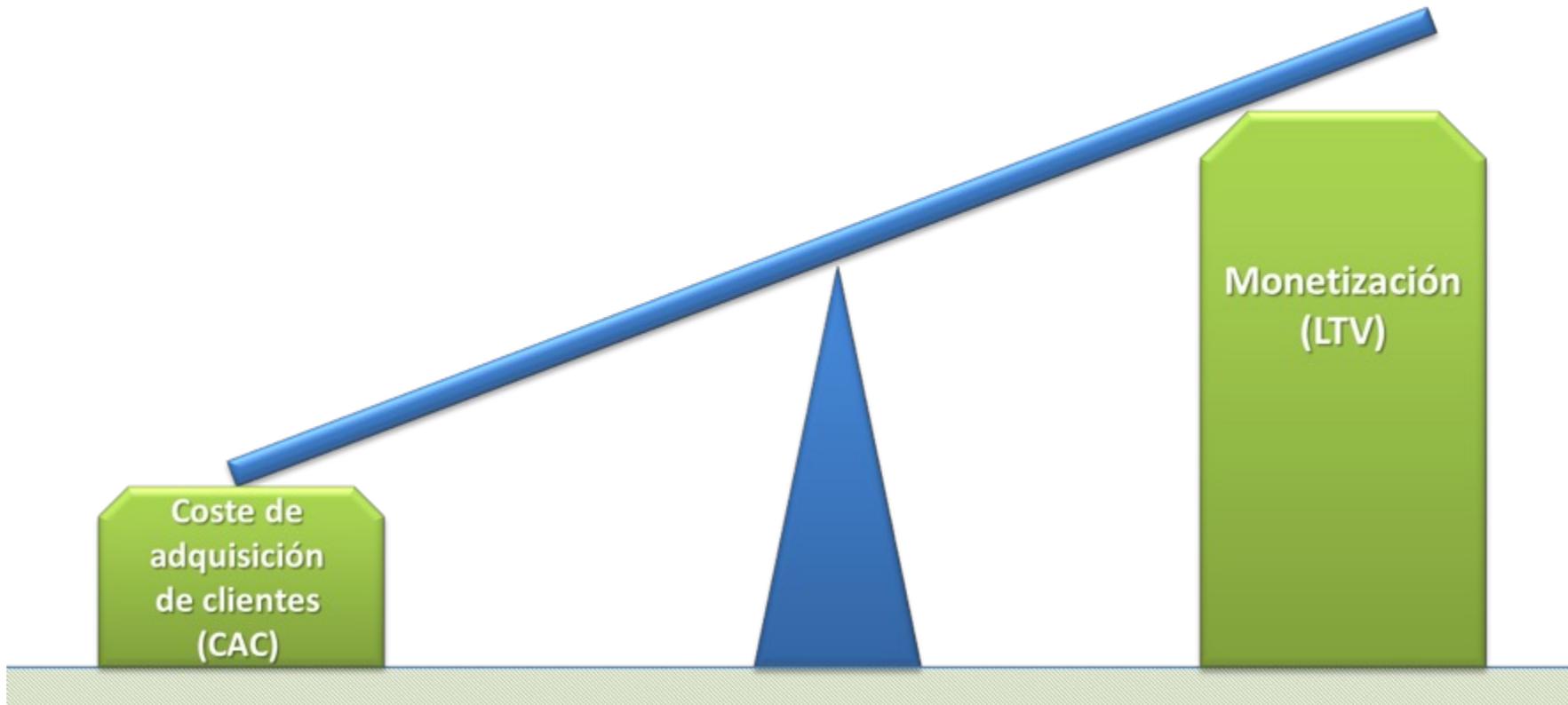
# CAC, tasa de conversión, LTVC



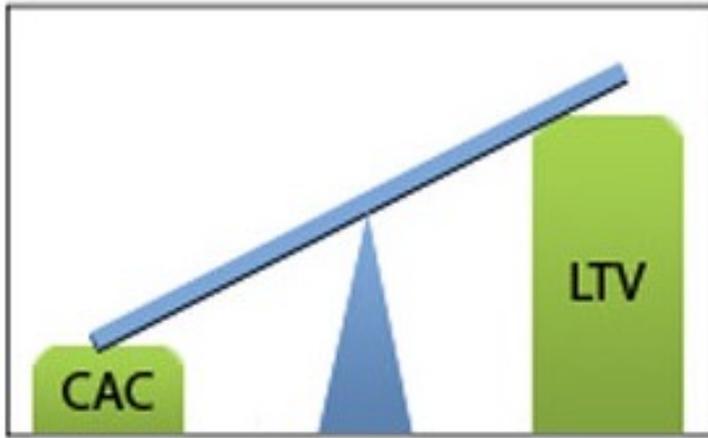
La retención de clientes ayuda a reducir el costo de adquisición, permitiendo generar mayor rentabilidad

# CAC, tasa de conversión, LTVC

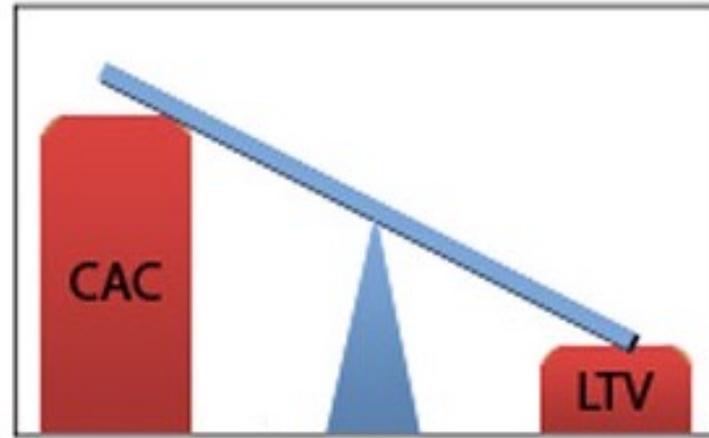
Un modelo de negocio bien equilibrado



# CAC, tasa de conversión, LTVC



**Modelo de negocio  
BALANCEADO**



**Modelo de negocio  
DESBALANCEADO**

# Los 3 motores de crecimiento

	PAGO	VIRAL	PEGAJOSO
Mecanismos de tracción clave	CAPTAR / ACTIVAR MONETIZAR	RECOMENDAR	RETENER
Métricas	CAC LTV	Ciclo viral Coeficiente viral	% abandono

Algunos **Tips**...

# Hacer cosas que no escalan

---



Captura



Deleite



Experiencia



Adaptación





# Hacer cosas que no escalan

## 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
- Los números serán **pequeños** al principio
- La forma habitual de hacerlo es conseguir un grupo inicial de clientes (referentes) y ver cuál de ellos resulta más entusiasta, para luego **buscar más como ellos (calce cliente-problema-solución bueno)**





## Do Things that Don't Scale

### Captura Manual



¿En qué lugares/actividades los encontraremos?





## 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**
- Hacerlos sentir que seleccionar tu servicio fue la **mejor decisión** que tomaron
- De construir servicios “robustos y elegantes” a “**servir atentamente**” clientes individuales
- Entregar un nivel de servicio que ninguna otra empresa puede ofrecer (la ventaja de ser pequeño)





## Do Things that Don't Scale

### Deleita a los Primeros



¿Cómo deleitaremos a nuestros primeros clientes?





## 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”
- Lo primero que se construye nunca es del todo correcto
- A menudo, es mejor no apuntar a la perfección, pues el modelo inicial de clientes **siempre es inexacto**
- El **feedback** que se obtiene de los primeros clientes será el mejor que hayas obtenido





## Do Things that Don't Scale

### Mantén el “Fuego Contenido”



- El truco es penetrar un mercado “deliberadamente estrecho”
- Incluso a veces, actuar como consultores que construyen algo para **un único usuario**
- 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”





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

Empresa



certificada

# Taller 08

## Estrategia Go-To-Market (GTM)



**udp** UNIVERSIDAD  
DIEGO PORTALES

2 noviembre, 2022