



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD Y LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EMPRESAS DE
SERVICIOS INDUSTRIALES: CASO DE GRÚAS KUNZA**

Tesina de Grado presentada por

LEONARDO ANDRÉS CONTRERAS RAMÍREZ

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Franco Fernando Yanine

JUNIO 2025 | SANTIAGO, CHILE.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EMPRESAS DE SERVICIOS INDUSTRIALES: CASO DE GRÚAS KUNZA

Nombre del candidato(a): Leonardo Andrés Contreras Ramírez

Carrera / Grado: Magister en Gestión Empresarial MBA

Campus: Santiago Vitacura ; Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Franco Fernando Yanine , en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 27-10-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 27-10-2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

**TITULO DE TESINA: ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y LA
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EMPRESAS DE
SERVICIOS INDUSTRIALES: CASO DE GRÚAS
KUNZA**

AUTOR: LEONARDO ANDRÉS CONTRERAS RAMÍREZ

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

- Franco Fernando Yanine
- **Macarena Gatica**
- Lorena Paredes

Santiago, Junio 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: LEONARDO ANDRÉS
CONTRERAS RAMÍREZ

Fecha: 13 octubre 2025.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. MOTIVACIÓN DEL ESTUDIO	10
3. OBJETIVOS	11
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. ALCANCE.....	11
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	12
5.1. ETAPAS DEL ESTUDIO.....	12
5.1.1. <i>Diagnóstico Inicial:</i>	12
5.1.2. <i>Investigación Bibliográfica y de Casos:</i>	12
5.1.3. <i>Diseño del Plan Estratégico:</i>	13
5.1.4. <i>Validación mediante Casos Piloto:</i>	13
5.2. HERRAMIENTAS.....	13
6. ESTADO DEL ARTE	14
6.1. ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE	14
6.1.1. <i>Descripción de la Situación Actual</i>	14
6.1.2. <i>Problemáticas Identificadas</i>	14
6.2. MARCO TECNOLÓGICO Y TENDENCIAS EN EL SECTOR DE IZAJE	15
6.2.1. <i>Aplicaciones Tecnológicas en el Sector de Grúas</i>	15
6.2.2. <i>Tendencias del Mercado de Izaje en Chile</i>	16
6.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS EN SERVICIOS INDUSTRIALES DE MONTACARGAS	16
6.3.1. <i>Comparación con Grúas Kunza</i>	17
7. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO	19
7.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA	19
7.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	20
7.2.1. <i>Análisis Interno</i>	20
7.2.2. <i>Análisis Externo</i>	23
7.2.3. <i>ANÁLISIS FODA</i>	27
7.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING	29
7.3.1. <i>Marketing Mix (4P's)</i>	29
7.4. SEGMENTACIÓN Y BUYER PERSONA.....	31
7.4.1. <i>Segmentación de Mercado</i>	31
7.4.2. <i>Buyer Persona de Grúas Kunza</i>	32
7.5. CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	34
7.5.1. <i>Perfil del Cliente</i>	34
7.5.2. <i>Mapa de Valor</i>	34
7.5.3. <i>Generadores de Alegrías</i>	35
7.6. ESTRATEGIAS DIGITALES.....	35
7.6.1. <i>SEO y SEM</i>	35
7.6.2. <i>Marketing de Contenidos</i>	36

7.6.3.	<i>CRM (Gestión de Relaciones con Clientes)</i>	37
7.7.	MODELOS DE GESTIÓN DE VENTAS	37
7.7.1.	<i>Modelo AIDA</i>	38
7.7.2.	<i>Pipeline de Ventas</i>	38
7.7.3.	<i>Estrategias de Fidelización</i>	38
7.8.	MÉTRICAS E INDICADORES CLAVE	38
7.9.	PRESUPUESTO	39
7.10.	CRONOGRAMA	40
8.	CONCLUSIONES	41
9.	BIBLIOGRAFÍA	42

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1	METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	12
---------------	-----------------------------	----

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO.	22
TABLA 2	EVALUACIÓN DEL VALOR PERCIBIDO.	22
TABLA 3	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER APLICADAS AL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	23
TABLA 4	BENCHMARKING COMPETENCIA.....	26

RESUMEN EJECUTIVO

Grúas Kunza opera en el sector industrial con un portafolio competitivo de servicios, pero enfrenta desafíos relacionados con la captación de nuevos clientes, la diferenciación de su oferta y la optimización de su estrategia comercial. Este estudio propone el diseño de un plan estratégico de marketing y ventas, orientado a fortalecer su posicionamiento, aumentar su participación de mercado y asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

La investigación se fundamenta en un diagnóstico integral de la situación actual de Grúas Kunza, empresa que opera en un mercado industrial altamente competitivo, caracterizado por una creciente demanda de servicios especializados de izaje y transporte de alto tonelaje, pero también por una baja diferenciación de oferta y escasa integración de herramientas digitales. En este contexto, se propone un plan estratégico que permita mejorar su posicionamiento y competitividad comercial. Para ello, se aplican herramientas clave como el **Marketing Mix**, que permite estructurar la estrategia comercial en torno a cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción; y la construcción del **Buyer Persona**, técnica que facilita la comprensión profunda del cliente objetivo a partir de sus comportamientos, necesidades y motivaciones. Estas herramientas permiten diseñar propuestas de valor más ajustadas a los segmentos estratégicos de la empresa. Asimismo, se incorporan tácticas digitales avanzadas como la optimización para motores de búsqueda (**SEO**), campañas publicitarias segmentadas (**SEM**) y sistemas de gestión de relaciones con clientes (**CRM**) para fortalecer la visibilidad digital, mejorar la conversión de prospectos y aumentar la fidelización de clientes industriales.

El plan se estructura en torno a tres pilares estratégicos:

1. **Diferenciación y propuesta de valor:** Desarrollo de una oferta clara, relevante y alineada con las necesidades específicas del cliente industrial.
2. **Estrategias digitales:** Implementación de herramientas tecnológicas que incrementen la visibilidad en línea y la generación de oportunidades comerciales.
3. **Gestión comercial y fidelización:** Optimización del proceso de ventas mediante modelos estructurados (como AIDA y Pipeline de Ventas) y programas de retención basados en la creación de valor.

Adicionalmente, el estudio identifica áreas clave para potenciar el crecimiento futuro de la empresa, como la diversificación de servicios, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y la incorporación de análisis predictivos para anticiparse a las necesidades del mercado. Este enfoque no solo permitirá a Grúas Kunza adaptarse a los desafíos actuales, sino también consolidar una **ventaja competitiva sostenible** en el mediano y largo plazo.

En conclusión, se establece que la implementación del plan estratégico permitirá a la empresa superar sus principales brechas y consolidar su posicionamiento en el sector. Entre las recomendaciones prioritarias se incluyen: avanzar en la integración de herramientas digitales, monitorear de forma continua los indicadores clave de desempeño,

como la **tasa de conversión**, entendida como el porcentaje de prospectos que se transforman efectivamente en clientes, y el **Customer Lifetime Value (CLV)**, que representa el valor económico total que un cliente aporta a lo largo de su relación con la empresa, y ajustar las estrategias comerciales en función de los resultados obtenidos y las exigencias del entorno competitivo.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de servicios de grúas y maquinaria pesada es fundamental para diversas industrias, incluyendo la construcción, la minería, la energía y la logística. Estas industrias dependen de equipos especializados para la manipulación de cargas pesadas, el montaje de estructuras y la ejecución de operaciones de alta precisión. En Chile, este sector ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el desarrollo de proyectos de infraestructura y la expansión de actividades industriales (The Insight Partners, 2023).

El mercado de grúas en Chile se caracteriza por una alta competencia y una oferta diversa de servicios. Según datos de la industria, el mercado de grúas móviles a nivel global está proyectado para alcanzar un valor de 30.804,3 millones de dólares en 2031, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,8% entre 2023 y 2031 (The Insight Partners, 2023). Este crecimiento refleja la creciente demanda de equipos de izaje en sectores estratégicos para la economía nacional.

En el mercado chileno, la empresa Liebherr ha logrado una participación significativa en el sector de grúas portuarias, con cerca del 50% del mercado (Mundo Marítimo, 2023). Además, la empresa ha experimentado una alta demanda de grúas móviles y sobre orugas, especialmente en la minería y en el montaje de plantas eólicas (Liebherr, 2023). Asimismo, el mercado de grúas horquilla se desarrolla en un entorno de alta competencia, donde factores como el precio, el servicio y la tecnología son determinantes en la decisión de los clientes (Electromov, 2023). Empresas como Pesco y Hiab han reforzado su presencia en el mercado chileno, buscando posicionarse como la primera opción de compra para clientes que requieren grúas articuladas (Pesco, 2023).

El segmento de grúas de izaje de alto tonelaje ha cobrado especial relevancia en Chile, impulsado por proyectos de gran envergadura en minería y energía. Según Mordor Intelligence (2024), la demanda de grúas de alto tonelaje ha aumentado debido a la creciente inversión en infraestructura y energía renovable, donde se requiere maquinaria con capacidades superiores a las 500 toneladas. Un ejemplo es la reciente incorporación de la grúa móvil Liebherr LTM 11200-9.1, con una capacidad de 1.200 toneladas, para atender necesidades específicas del sector minero y de parques eólicos (MPM Ltda., 2021). Asimismo, fabricantes como XCMG han ingresado al mercado chileno con grúas telescópicas todoterreno que alcanzan hasta 1.200 toneladas, lo que demuestra una tendencia hacia el uso de maquinaria más robusta y especializada en proyectos de gran escala (Mordor Intelligence, 2024).

En este contexto, Grúas Kunza se posiciona como un actor clave en la industria, ofreciendo una amplia gama de servicios especializados. La empresa se enfoca en el arriendo de grúas telescópicas, el transporte de carga y la implementación de soluciones integrales para proyectos industriales. Su propuesta de valor se basa en la seguridad, eficiencia y adaptación a las necesidades específicas de cada cliente, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado chileno de izaje de alto tonelaje. Sin embargo, la empresa

enfrenta desafíos importantes en cuanto a diferenciación de su oferta, optimización de su estrategia comercial y adopción de herramientas digitales para la captación y fidelización de clientes.

Para enfrentar estos desafíos, la implementación de estrategias de marketing y ventas bien estructuradas es clave para que Grúas Kunza pueda incrementar su participación de mercado y mejorar su competitividad. La digitalización ha cambiado la manera en que las empresas del sector industrial interactúan con sus clientes. Aquellas que integran herramientas como la optimización para motores de búsqueda (SEO), la gestión de relaciones con clientes (CRM) y estrategias de marketing digital tienen una ventaja significativa sobre sus competidores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que permita a Grúas Kunza adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y consolidarse como un actor relevante en la industria. A través del análisis de su situación actual y la aplicación de herramientas como el Marketing Mix, el Buyer Persona y el Canvas de la Propuesta de Valor, se propone una estrategia integral que combine tácticas de captación de clientes, diferenciación de servicios y optimización del proceso de ventas.

Este informe busca proporcionar una guía práctica para que la empresa pueda implementar mejoras en su estrategia comercial, aprovechando las oportunidades del entorno y minimizando las amenazas que enfrenta. La integración de herramientas digitales y la optimización de la gestión comercial permitirán a Grúas Kunza no solo incrementar su base de clientes, sino también fortalecer su relación con los actuales, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

2. MOTIVACIÓN DEL ESTUDIO

El sector industrial, especialmente en áreas relacionadas con grúas y maquinaria pesada, desempeña un papel fundamental en el desarrollo de infraestructura, minería y construcción, sectores estratégicos para la economía nacional. Como Socio y Gerente Comercial de Grúas Kunza, he podido observar de primera mano los desafíos que enfrenta nuestra empresa en un mercado altamente competitivo, donde la confiabilidad, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación a las demandas del cliente son factores clave para el éxito.

Grúas Kunza se ha consolidado como un actor confiable en la industria, pero también enfrenta barreras que limitan su crecimiento, como la falta de integración de herramientas digitales y una propuesta de valor claramente diferenciada. En un entorno donde la digitalización y la personalización son esenciales, es crucial que nuestra empresa implemente estrategias comerciales que optimicen los canales de captación, mejoren la gestión de clientes y aseguren su sostenibilidad en el largo plazo.

Este estudio nace de la necesidad de diseñar un plan estratégico de marketing y ventas que no solo permita superar estas barreras, sino que también posicione a Grúas Kunza como un líder en el sector. A través de la incorporación de herramientas como SEO, CRM y marketing de contenidos, buscamos incrementar nuestra visibilidad, mejorar la captación de leads cualificados y fortalecer la relación con nuestros clientes actuales. Este enfoque no solo atenderá las demandas inmediatas del mercado, sino que también preparará a la empresa para enfrentar los desafíos futuros, garantizando su evolución y competitividad.

Además de mi interés profesional, este proyecto representa una motivación personal profunda. Como Gerente Comercial de Grúas Kunza, considero que es mi responsabilidad liderar un cambio estratégico que permita a nuestra empresa no solo crecer, sino también contribuir al desarrollo de un sector que impacta directamente en la economía nacional. Al implementar este plan, aspiro a demostrar que una empresa industrial puede combinar tradición, excelencia técnica e innovación digital para alcanzar un impacto positivo y sostenible en su mercado.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing y ventas con un enfoque basado en la digitalización, incorporando herramientas de marketing digital, gestión de relaciones con clientes (CRM) y estrategias de diferenciación de servicios, para mejorar la competitividad de Grúas Kunza en el mercado de izaje de alto tonelaje.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de marketing y ventas actuales de la empresa, identificando fortalezas y debilidades mediante indicadores clave de desempeño (KPI) como tasas de conversión, volumen de ventas y retención de clientes.
- Investigar y analizar modelos teóricos y estrategias en el ámbito del marketing industrial, evaluando herramientas como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), embudos de conversión y tácticas de marketing digital, con el fin de identificar las mejores prácticas aplicables al caso de estudio.
- Diseñar un plan estratégico de marketing y ventas que integre tácticas, como la optimización para motores de búsqueda (SEO), campañas de publicidad digital y ventas consultivas, además de estrategias de diferenciación de servicios, adaptadas al mercado objetivo.
- Implementar un modelo piloto basado en el plan estratégico diseñado, evaluando su impacto mediante la comparación de los indicadores clave de desempeño (KPI) actuales con los proyectados, para validar la efectividad de las propuestas y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

4. ALCANCE

La investigación se desarrolla en el contexto del mercado de servicios de grúa horquilla en el territorio nacional, particularmente en las regiones mineras: Antofagasta, Atacama, Tarapacá y Coquimbo. Estas zonas del país concentran una elevada demanda de servicios industriales vinculados a la operación, mantenimiento y alquiler de grúas y maquinaria pesada, lo que las posiciona como un mercado clave para el análisis y la implementación de las estrategias propuestas. El estudio se focaliza en el sector de servicios industriales, específicamente en actividades relacionadas con el uso intensivo de grúas y equipos especializados. Este segmento resulta estratégico para industrias como la minería, la construcción y la energía, donde la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta y la calidad del servicio son factores críticos para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación es de carácter cualitativo, con un enfoque descriptivo y explicativo. En primera instancia, busca caracterizar las variables esenciales del mercado, como patrones de demanda, estrategias actuales de marketing y ventas, y el perfil de los clientes objetivo. Posteriormente, se orienta a validar y demostrar la efectividad de las estrategias diseñadas mediante la implementación de un modelo piloto.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología adoptada en este estudio se estructuró en cuatro etapas clave, cada una orientada a abordar los objetivos específicos de manera precisa y eficiente.



Ilustración 1 Metodología de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia

5.1. ETAPAS DEL ESTUDIO

5.1.1. Diagnóstico Inicial:

El diagnóstico inicial consistió en un análisis detallado de la situación actual de Grúas Kunza, evaluando tanto factores internos como externos que afectan su desempeño en marketing y ventas.

Internamente, se identificaron las estrategias actuales de marketing y ventas, junto con los recursos, capacidades y procesos disponibles. Este análisis permitió detectar fortalezas y debilidades en la gestión comercial.

Externamente, se analizaron las condiciones del mercado, incluyendo las tendencias de la industria, el comportamiento de la competencia y las necesidades específicas del cliente objetivo. Esto permitió identificar oportunidades y amenazas para la empresa.

El diagnóstico se fundamentó en el uso de indicadores clave de desempeño (KPI), como tasas de conversión, volumen de ventas y retención de clientes, además de herramientas estratégicas como el análisis FODA y PESTEL.

Estos elementos proporcionaron una base sólida para comprender la realidad empresarial y las áreas críticas que requieren intervención

5.1.2. Investigación Bibliográfica y de Casos:

La segunda etapa se centró en una revisión exhaustiva de literatura académica y casos prácticos, orientada a identificar enfoques y herramientas útiles para abordar los desafíos detectados en el diagnóstico inicial.

- **Modelos Teóricos:** Se analizaron conceptos clave en marketing y ventas industriales, como estrategias de diferenciación, ventas consultivas y marketing digital.
- **Herramientas Digitales:** Se evaluaron sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), optimización para motores de búsqueda (SEO) y embudos de

conversión (funnels), destacando su relevancia en la mejora del desempeño comercial.

- **Casos Prácticos:** Se estudiaron estrategias exitosas implementadas en industrias similares para identificar mejores prácticas aplicables al contexto de Grúas Kunza.

5.1.3. Diseño del Plan Estratégico:

Con base en los hallazgos del diagnóstico inicial y la investigación bibliográfica, se desarrolló un plan estratégico enfocado en fortalecer las capacidades comerciales de Grúas Kunza.

- **Tácticas de Marketing Digital:** Se propusieron campañas de SEO, publicidad digital y estrategias de contenido para mejorar la visibilidad de la marca y captar nuevos clientes.
- **Estrategias de Ventas Consultivas:** Se diseñaron enfoques personalizados para abordar las necesidades específicas de los clientes y establecer relaciones comerciales de largo plazo.
- **Optimización de Procesos Comerciales:** Se propusieron mejoras en los canales de venta y en la gestión de clientes para maximizar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente.

El plan incluyó indicadores clave, como incremento en la tasa de conversión y crecimiento en el volumen de ventas, para medir su efectividad y justificar su implementación.

5.1.4. Validación mediante Casos Piloto:

La validación del plan estratégico se realizó mediante la implementación de casos piloto en segmentos específicos del mercado, lo que sirvieron para evaluar la efectividad del plan en condiciones reales. Los resultados obtenidos fueron comparados con los indicadores iniciales, identificando áreas de mejora y realizando ajustes estratégicos cuando fue necesario.

5.2. HERRAMIENTAS

Para garantizar la precisión y fiabilidad de los resultados, se utilizaron las siguientes herramientas:

- **Encuestas y Entrevistas:** Recolección de datos cualitativos y cuantitativos de clientes, colaboradores y stakeholders clave para identificar perspectivas y necesidades.
- **Análisis de Datos Históricos:** Evaluación de registros internos, como datos de ventas, reportes de desempeño y tendencias históricas.
- **Benchmarking:** Comparación con empresas similares dentro del sector, identificando mejores prácticas y oportunidades de mejora competitiva.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

6.1.1. Descripción de la Situación Actual

El sector de grúas y maquinaria pesada es fundamental en múltiples industrias, incluyendo minería, construcción, logística y energía, donde se requiere el uso de equipos de alto tonelaje para el izaje y traslado de cargas pesadas. En Chile, este sector ha mostrado un crecimiento sostenido debido a la expansión de proyectos de infraestructura, desarrollo de energías renovables y modernización de procesos logísticos (Mordor Intelligence, 2024).

Grúas Kunza opera en este mercado competitivo, brindando soluciones especializadas en arriendo de grúas hidráulicas, transporte de carga y servicios de izaje en proyectos industriales. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en su estrategia comercial, relacionados con su posicionamiento, captación de clientes y adaptación a las nuevas tendencias digitales.

Actualmente, el sector demanda un enfoque más dinámico y estratégico en marketing y ventas, impulsado por la transformación digital. Las empresas que han implementado estrategias basadas en marketing digital, automatización de procesos y optimización logística han logrado mejorar su competitividad y eficiencia operativa (The Insight Partners, 2023).

6.1.2. Problemáticas Identificadas

A pesar de contar con un portafolio de servicios sólido, Grúas Kunza enfrenta limitaciones que afectan su crecimiento y competitividad. Entre los principales desafíos identificados se encuentran:

1. Baja Captación de Clientes

La empresa ha experimentado dificultades en la adquisición de nuevos clientes, lo que puede atribuirse a una baja presencia digital y la falta de estrategias de marketing específicas. El sector de izaje es altamente competitivo, y sin una estrategia de generación de demanda clara, la empresa no logra maximizar su alcance ni atraer prospectos calificados.

2. Falta de Diferenciación

El mercado de grúas industriales cuenta con múltiples actores que ofrecen servicios similares. La falta de una propuesta de valor claramente definida y una comunicación efectiva de los beneficios diferenciadores de Grúas Kunza dificultan su posicionamiento y reconocimiento en el sector.

3. Ausencia de Estrategias Digitales

Grúas Kunza aún no ha integrado completamente herramientas digitales clave como: Marketing en redes sociales, que permite una comunicación más directa con clientes y prospectos; Optimización para Motores de Búsqueda (SEO), esencial para mejorar la visibilidad en plataformas digitales y Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), que facilita la segmentación, el seguimiento y la fidelización de clientes.

Estos desafíos resaltan la necesidad de implementar un plan estratégico de marketing y ventas que optimice la presencia digital, mejore la diferenciación y fortalezca la captación de clientes.

6.2. Marco Tecnológico y Tendencias en el Sector de Izaje

6.2.1. Aplicaciones Tecnológicas en el Sector de Grúas

Las tecnologías en el sector de izaje han evolucionado significativamente en los últimos años, enfocándose en la automatización, optimización de seguridad y eficiencia operativa. La integración de estas tecnologías ha permitido mejorar la productividad y reducir costos operacionales en diversas industrias (Liebherr, 2023).

1. Sistemas de Monitoreo y Telemática

Las grúas modernas están equipadas con sensores y software de monitoreo remoto que permiten: supervisar en tiempo real el rendimiento de los equipos; optimizar el uso de combustible y recursos operativos; y reducir tiempos de inactividad mediante mantenimiento predictivo.

2. Automatización y Precisión en Izaje

El uso de sistemas avanzados como el **Load Moment Indicator (LMI)** un dispositivo de seguridad que monitorea en tiempo real el peso de la carga, el ángulo del brazo de la grúa y la capacidad máxima permitida según las condiciones de operación; y el control asistido por GPS ha optimizado la seguridad y precisión en el izaje de cargas pesadas (MPM Ltda., 2021). Estas tecnologías permiten evitar sobrecargas, mejorar la distribución del peso, reducir riesgos operacionales en terrenos complejos y garantizar una mayor eficiencia en movimientos de alta precisión.

3. Sostenibilidad y Optimización Energética

El sector de grúas ha comenzado a adoptar tecnologías híbridas y eléctricas para reducir costos operacionales y minimizar el impacto ambiental. Las grúas eléctricas han demostrado una mayor eficiencia en términos de consumo energético, alineándose con las regulaciones ambientales y la demanda de prácticas sostenibles en la industria (Mundo Marítimo, 2023).

4. Software de Gestión Logística

Las soluciones de gestión de flotas y planificación digital están optimizando la asignación de recursos y mejorando la eficiencia en almacenamiento y despacho. Sistemas como los Fleet Management Systems (FMS) permiten: coordinar mejor las operaciones en planta y centros logísticos; minimizar errores en la asignación de equipos y rutas de transporte; y mejorar la trazabilidad y planificación de la demanda.

6.2.2. Tendencias del Mercado de Izaje en Chile

La industria de izaje en Chile está en constante evolución, impulsada por la creciente demanda en sectores estratégicos como minería, infraestructura y energías renovables. Según Mordor Intelligence (2024), el mercado ha experimentado un incremento en la adopción de grúas de alto tonelaje para optimizar proyectos de gran escala.

1. Crecimiento de la Minería y Energías Renovables

El auge de la minería y los parques eólicos ha incrementado la demanda de grúas de alto tonelaje. Empresas como MPM Ltda. han incorporado equipos de mayor capacidad, como la Liebherr LTM 11200-9.1, con una capacidad de 1.200 toneladas, para operaciones en infraestructura energética y minera (MPM Ltda., 2021).

2. Digitalización y Modernización de la Industria

Las empresas del sector están invirtiendo en soluciones digitales para optimizar su eficiencia operativa. La implementación de estrategias digitales, incluyendo plataformas CRM, campañas de marketing automatizado y análisis de datos predictivos, está transformando la manera en que las empresas de grúas gestionan clientes y operaciones.

3. Mayor Exigencia en Seguridad y Normativas

El mercado ha visto una mayor regulación en normativas de seguridad para operaciones de izaje. Esto ha impulsado la incorporación de tecnologías que garantizan mayores estándares de seguridad y cumplimiento normativo en la operación de grúas de alto tonelaje.

6.3. Estrategias de Marketing y Ventas en Servicios Industriales de Montacargas

En la literatura sobre servicios industriales, y específicamente en el ámbito de los montacargas, se identifican diversas tendencias relevantes en cuanto a marketing y ventas. A continuación, se presentan las principales estrategias abordadas en estudios recientes, integrando la perspectiva académica y comparándola con la propuesta desarrollada para Grúas Kunza.

Estrategias de marketing digital multicanal Emulent (2024) resalta la importancia de una estrategia digital multicanal para distribuidores de montacargas, basada en la sinergia entre posicionamiento orgánico (SEO), publicidad pagada (PPC), redes sociales, diseño web profesional y marketing de contenidos. Esta combinación busca atraer leads cualificados y construir confianza con clientes industriales. De forma similar, WebFX

(2024) enfatiza el uso de estrategias digitales orientadas a decisiones B2B, centradas en generar valor desde la fase de descubrimiento hasta la conversión efectiva.

Transformación Free-to-Fee Diversos autores coinciden en que convertir servicios gratuitos (como asesorías o diagnósticos) en contratos con valor monetario es esencial para aumentar la rentabilidad y profesionalizar el servicio. Este enfoque requiere rediseño de procesos internos, cambios organizacionales y una propuesta de valor diferenciada (Kowalkowski et al., 2017).

Optimización de precios con análisis predictivo Deprez, Antonio y Boute (2020) presentan modelos basados en *analytics* que permiten ajustar los precios de contratos de mantenimiento según el perfil de uso de cada máquina. Esto mejora la rentabilidad, reduce riesgos contractuales y ayuda a seleccionar clientes con un mejor *fit* operativo.

Ofertas híbridas de producto + servicio Baines et al. (2009) plantean que las empresas industriales que integran bienes y servicios (por ejemplo, equipos + mantenimiento + capacitación) pueden capturar mayores ingresos y fidelizar clientes a largo plazo. El caso de BT Industries, abordado por Sundin et al. (2005), muestra el impacto de diseñar propuestas centradas en ventas funcionales, es decir, que aborden todo el ciclo de vida del equipo.

Estrategias *Go-to-Market* segmentadas Bain & Company (2021) propone un enfoque de salida al mercado basado en identificar microsegmentos, definir rutas comerciales específicas y estructurar la fuerza de ventas con indicadores de rendimiento claros. Esta metodología permite focalizar recursos y aumentar la efectividad comercial en industrias complejas.

Economía colaborativa tipo B2B El surgimiento de plataformas industriales que permiten compartir activos (como grúas o montacargas) ha permitido mejorar la utilización de flotas, reducir los costos de propiedad y acceder a proyectos de gran escala mediante modelos de arriendo compartido (Frandsen et al., 2020).

Aplicación de inteligencia artificial en logística de montacargas Recientes estudios (Zhou et al., 2023) destacan que el uso de inteligencia artificial en la operación de montacargas permite optimizar rutas, reducir errores humanos, mejorar la seguridad y prever necesidades de mantenimiento preventivo. Esto representa una ventaja competitiva clave en sectores industriales exigentes.

6.3.1. Comparación con Grúas Kunza

La estrategia desarrollada para Grúas Kunza guarda relación con varias de las tendencias señaladas en la literatura, particularmente en la adopción de canales digitales para el posicionamiento comercial (SEO, SEM, contenidos), el uso de sistemas CRM para la gestión relacional con clientes, y la implementación de un modelo de ventas consultivas, orientado al segmento B2B.

Sin embargo, se identifican oportunidades de desarrollo en ámbitos aún no abordados en profundidad por la empresa. Entre ellas se encuentra la incorporación de modelos híbridos que combinen producto, servicio y soporte técnico; la estructuración de precios dinámicos basados en datos operativos; y la adopción de inteligencia artificial para mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, el desarrollo de esquemas colaborativos para

optimizar el uso de la flota entre proyectos representa una oportunidad para aumentar la eficiencia operativa y responder a demandas fluctuantes del mercado.

Estas brechas estratégicas no sólo representan desafíos, sino que abren la posibilidad de implementar prácticas de frontera que fortalezcan la posición competitiva de Grúas Kunza en el sector industrial del izaje de alto tonelaje.

7. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO

7.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA

El presente Plan Estratégico de Marketing y Ventas tiene como finalidad optimizar la competitividad y posicionamiento de Grúas Kunza en el mercado de izaje de alto tonelaje. A través de un enfoque basado en herramientas digitales, estrategias de diferenciación y tácticas comerciales, se busca potenciar la captación y fidelización de clientes, alineando la empresa con las tendencias actuales del sector industrial.

Este plan surge como respuesta a las problemáticas identificadas en la etapa de diagnóstico, tales como la baja captación de clientes, la falta de diferenciación en el mercado y la ausencia de estrategias digitales eficientes. Se espera que la implementación de este modelo permitirá a Grúas Kunza elevar su competitividad, fortalecer su presencia comercial, mejorar su relación con los clientes y garantizar un crecimiento sostenido en un entorno cada vez más competitivo.

Propósito

El propósito de este plan es establecer un enfoque innovador y sostenible en la gestión comercial de Grúas Kunza, transformando la manera en que la empresa interactúa con sus clientes y se posiciona en el mercado. A través de la digitalización, la personalización de la oferta y el uso de metodologías estructuradas de ventas, este plan busca generar una evolución significativa en la estrategia de marketing y ventas de la empresa. Además, servirá como una hoja de ruta adaptable y escalable, asegurando que las iniciativas implementadas sean medibles, sostenibles y alineadas con las necesidades del mercado.

Con este plan, Grúas Kunza no solo optimizará su desempeño comercial, sino que también reforzará su posicionamiento competitivo, consolidándose como un referente en la industria de izaje de alto tonelaje.

Objetivos Clave

- Incrementar la captación de clientes en un 20% en el próximo año, optimizando la tasa de conversión de prospectos a clientes mediante un análisis trimestral de KPI de ventas.
- Mejorar el posicionamiento de la marca, logrando un incremento del 30% en la visibilidad digital a través de estrategias de diferenciación, SEO y branding, evaluando el crecimiento del tráfico web y la interacción en redes sociales.
- Implementar herramientas digitales para optimizar la gestión comercial, integrando un CRM que permita mejorar la segmentación y el seguimiento de clientes, logrando una reducción del 15% en el tiempo de respuesta a consultas comerciales y un aumento del 25% en la tasa de retención de cliente

Resultados Esperados

- Aumento del 30% en la visibilidad digital, reflejado en el crecimiento del tráfico web, interacciones en redes sociales y posicionamiento en motores de búsqueda.
- Incremento del 20% en la conversión de prospectos a clientes, midiendo la efectividad de campañas digitales y estrategias de ventas consultivas.
- Crecimiento del 25% en la tasa de fidelización de clientes, mediante la implementación de estrategias CRM y programas de seguimiento postventa.
- Reducción del 15% en el tiempo de respuesta a clientes, optimizando la atención a través de WhatsApp Business y automatización de procesos comerciales.
- Aumento del 40% en la generación de leads calificados, mediante campañas SEM, publicidad en redes sociales y marketing de contenidos.
- Mejora del 10% en la tasa de cierre de ventas, optimizando el proceso comercial con técnicas de ventas consultivas y modelos estructurados como AIDA y Pipeline de Ventas.
- Implementación del 100% de las estrategias digitales propuestas (CRM, SEO, SEM y marketing de contenidos) en un período de 12 meses, con seguimiento mensual de desempeño.

7.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

7.2.1. Análisis Interno

El análisis interno de Grúas Kunza evalúa sus recursos, capacidades y diferenciadores estratégicos en el sector de izaje de alto tonelaje y transporte especializado. La empresa posee ventajas competitivas en cuatro áreas clave: capital humano altamente especializado, tecnología avanzada, una flota moderna y un portafolio de servicios diversificado.

A continuación, se analizan sus principales recursos y capacidades:

Recursos y Capacidades de Grúas KUNZA

1. Equipo Humano Especializado

Uno de los pilares fundamentales de Grúas Kunza es su equipo técnico altamente capacitado, compuesto por:

- Operadores certificados con experiencia en maniobras de alto riesgo.
- Ingenieros en izaje, responsables de diseñar y ejecutar operaciones seguras y eficientes.
- Técnicos especializados en mantenimiento y logística, garantizando la disponibilidad operativa de los equipos.

Más de 20 años de experiencia en minería, construcción y energía, con un enfoque en seguridad y eficiencia operativa.

2. Tecnología y Software de Última Generación

Para optimizar la precisión y seguridad en cada izaje, Grúas Kunza emplea herramientas avanzadas de:

- Simulación de maniobras, permitiendo planificar cada movimiento con precisión milimétrica.
- Monitoreo en tiempo real, asegurando control y ajuste dinámico de las operaciones.
- Sistemas de gestión digital, que facilitan la trazabilidad de los equipos y la optimización logística.

3. Flota Moderna y Mantenimiento Propio

Grúas Kunza cuenta con una flota de última generación, diseñada para cubrir proyectos de alta complejidad y gran escala. Sus principales características incluyen:

- Grúas telescópicas con capacidades de 50 a 700 toneladas.
- Equipos de transporte especializado, como camiones pluma y camas bajas.
- Programa de mantenimiento preventivo y correctivo, asegurando la máxima disponibilidad operativa.

Análisis del Portafolio de Servicios

Grúas Kunza es una empresa especializada en izaje de alto tonelaje, transporte especializado y maquinaria pesada, con un portafolio de servicios diseñado para satisfacer las exigencias del sector industrial, minero y energético.

La empresa combina flota moderna, tecnología avanzada y personal altamente capacitado, garantizando eficiencia, seguridad y cumplimiento de plazos en cada operación. Sus servicios principales incluyen:

- Grúas Telescópicas y Estructurales con capacidades de hasta 700 toneladas, utilizadas en montaje de estructuras, instalación de aerogeneradores y levantamiento de maquinaria pesada en proyectos de gran escala.
- Transporte y Logística Especializada, con camiones pluma, camas bajas y transporte especial, diseñados para el traslado de equipos de gran volumen y peso en sectores estratégicos.
- Maquinaria Pesada y Servicios Complementarios, como manipuladores telescópicos, mantenimiento preventivo y correctivo de grúas, certificaciones de seguridad y soluciones logísticas integrales para optimizar tiempos y costos operativos.

Evaluación Estratégica del Portafolio de Servicios

Para evaluar la competitividad y sostenibilidad del portafolio de servicios de Grúas Kunza, se aplicaron tres herramientas:

1. Matriz BCG: Clasifica los servicios según su rentabilidad y potencial de crecimiento.

2. Modelo de Zeithaml (1988): Evalúa el valor percibido por los clientes.
3. Estrategias Genéricas de Porter (1985): Define la mejor estrategia competitiva para cada servicio.

Matriz BCG: Evaluación de Rentabilidad y Crecimiento

Servicio	Crecimiento del Mercado	Participación de Mercado	Clasificación	Acción Estratégica
Grúas Telescópicas y Estructurales	Alto	Alto	Estrella	Seguir invirtiendo
Camiones Pluma	Bajo	Alto	Vaca Lechera	Mantener liderazgo
Camas Baja	Alto	Bajo	Interrogante	Fortalecer promoción
Servicio Técnico y Mantenimiento	Bajo	Bajo	Perro	Reestructurar o eliminar

Tabla 1 Evaluación de rentabilidad y crecimiento. Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del Valor Percibido de los Servicios de Grúas Kunza

Servicio	Valor Funcional	Valor Relacional	Valor Monetario	Acción Estratégica
Grúas Telescópicas	★★★★★	★★★★★	★★★★	Seguir diferenciando en calidad y seguridad
Camiones Pluma	★★★★	★★★★★	★★★★★	Mantener tarifas competitivas y mejorar la relación con el cliente
Camas Baja	★★★★	★★★	★★★★	Aumentar la confianza del cliente con casos de éxito
Servicio Técnico	★★★	★★★	★	Mejorar la percepción del valor con certificaciones y garantía

Tabla 2 Evaluación del Valor Percibido. Fuente: Elaboración Propia

Estrategias Genéricas de Porter Aplicadas al Portafolio de Servicios

Servicio	Estrategia Recomendada	Acción Estratégica
Grúas Telescópicas	Diferenciación	Seguir invirtiendo en tecnología y seguridad
Camiones Pluma	Liderazgo en costos	Mantener precios competitivos con alta eficiencia
Camas Baja	Enfoque en nicho	Posicionarlo para proyectos de infraestructura y minería

Servicio Técnico	Diferenciación	Incorporar certificaciones y servicio postventa
------------------	----------------	---

Tabla 3 Estrategias Genéricas de Porter Aplicadas al Portafolio de Servicios. Fuente Elaboración Propia

- Grúas Kunza tiene ventajas operativas claras, basadas en infraestructura, tecnología y personal calificado.
- Las oportunidades de mejora están en la diferenciación del portafolio, la digitalización y la estrategia comercial.
- Las grúas telescópicas deben seguir siendo la prioridad estratégica, debido a su alta rentabilidad y liderazgo en el mercado.
- Es clave mejorar la captación de clientes con estrategias de marketing digital, SEO y publicidad segmentada en plataformas B2B

7.2.2. Análisis Externo

Para comprender el contexto competitivo y macroambiental en el que opera Grúas Kunza, se realizó un estudio del mercado industrial de grúas y maquinaria pesada, un benchmarking con los principales competidores directos y un análisis del entorno mediante el modelo PESTEL.

Estudio del mercado industrial de grúas y maquinaria pesada

El mercado industrial de grúas y maquinaria pesada constituye un componente estratégico en el desarrollo de sectores productivos clave como la minería, la construcción de infraestructura, la logística industrial, y en creciente medida, el sector de energías renovables. Estas industrias requieren soluciones especializadas de izaje y transporte de componentes de gran tamaño, lo que ha generado una demanda constante y técnicamente exigente por parte de contratistas y mandantes.

En el caso chileno, el mercado se ha visto favorecido por las características geográficas y la orientación exportadora del país, particularmente en regiones como Antofagasta, Atacama, Tarapacá y Valparaíso, donde convergen proyectos de gran envergadura que exigen capacidades de izaje de alto tonelaje. Así, se configura una industria intensiva en capital, donde las empresas operan con altos niveles de inversión en activos, complejos sistemas logísticos y estándares normativos elevados en materia de seguridad, mantenimiento y operación técnica.

1. Crecimiento y tendencias del sector

De acuerdo con The Insight Partners (2023), el mercado global de grúas móviles proyecta un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 5,8% entre 2023 y 2031, impulsado principalmente por el dinamismo de los mercados de Asia-Pacífico y América Latina. En Chile, esta tendencia se refleja en la consolidación de actores especializados en izaje de alto tonelaje, quienes han ampliado sus flotas, diversificado sus servicios e incorporado tecnologías de monitoreo y trazabilidad para cumplir con los requerimientos de los clientes industriales.

Este crecimiento se explica por múltiples factores:

- Ampliación de la cartera de proyectos mineros y energéticos, que demandan grúas con capacidades superiores a 400 toneladas para el montaje de chancadores, molinos SAG y torres eólicas.
- Inversiones en infraestructura vial, portuaria y logística, muchas de ellas promovidas por fondos públicos y concesiones, que exigen servicios logísticos complejos.
- Tendencia hacia la subcontratación especializada, donde los grandes mandantes prefieren tercerizar servicios técnicos complejos como el izaje, en vez de asumir los costos fijos y riesgos operativos.

2. Caracterización de la oferta

La oferta del mercado está compuesta por empresas de tamaño mediano y grande, con presencia regional o nacional, que operan bajo modelos de arriendo con o sin operador, y con servicios complementarios como transporte especializado, ingeniería de izaje, mantenimiento in situ y logística de faenas. El arriendo de grúas móviles telescópicas (50 a 700 toneladas) es el servicio más demandado, especialmente en contextos de montajes industriales, mientras que las grúas sobre orugas, grúas torre y camiones pluma son solicitados para aplicaciones más específicas.

Algunas tendencias recientes incluyen:

- Incorporación de sistemas de control y seguridad electrónicos, tales como el Load Moment Indicator (LMI), cámaras 360° y sensores de proximidad, que aumentan la precisión de las maniobras.
- Uso de software de simulación de maniobras y rigging 3D, para anticipar interferencias y definir protocolos de izaje seguros.
- Demanda por servicios de ingeniería de izaje, incluyendo estudios de carga, elaboración de memorias de cálculo y gestión de permisos ante autoridades.

3. Barreras de entrada y factores críticos de éxito

El mercado presenta altas barreras de entrada, tanto por los altos costos de inversión en maquinaria, como por las exigencias en certificaciones técnicas, licencias operativas, seguros y normativas de seguridad laboral (ej. DS 594, Ley 16.744). A esto se suma la creciente necesidad de tecnologización, que implica integrar herramientas de monitoreo, trazabilidad y mantenimiento predictivo, lo que reduce los márgenes operativos para nuevos entrantes.

Entre los factores críticos de éxito se identifican:

- Disponibilidad inmediata de equipos de alta capacidad y mantenimiento garantizado.
- Cumplimiento normativo y certificación de operadores, aspecto especialmente valorado en faenas mineras y portuarias.

- Capacidad de respuesta rápida y flexibilidad logística, fundamental en obras con plazos acotados o condiciones cambiantes.
- Reputación y trayectoria, dado que los mandantes privilegian proveedores con historial comprobado de eficiencia y seguridad.

4. Desafíos y oportunidades futuras

Uno de los desafíos más relevantes para las empresas del sector es la escasez de operadores certificados, lo que incrementa los costos de reclutamiento y formación. Adicionalmente, existe presión por incorporar prácticas sostenibles, ya que los grandes clientes han comenzado a exigir políticas medioambientales, trazabilidad de emisiones y uso racional de recursos, lo que abre el camino a grúas eléctricas o híbridas como tendencia incipiente.

Evaluación de la competencia directa e indirecta.

Grúas Kunza enfrenta una competencia activa por parte de empresas que ofrecen servicios similares en izaje, transporte y maquinaria pesada. Se identifican cinco competidores principales en el mercado chileno:

1. Competencia directa

Empresa	Años en el mercado	Características del Servicio y Enfoque de Mercado	Fortalezas	Posibles amenazas para Kunza
Transmac	+25 años	Arriendo de grúas móviles, servicios de izaje y transporte especializado para minería y energía.	Cobertura nacional, certificación ABS, fuerte presencia en minería	Reputación consolidada, servicios integrales
Transmat	+15 años	Servicios de transporte e izaje con grúas hidráulicas y telescópicas. Ingeniería de rigging y logística 24/7.	Tecnología de monitoreo en tiempo real, servicios 24/7, ingeniería de rigging	Innovación tecnológica, enfoque en logística avanzada
Vecchiola	+10 años	Montajes industriales, portuarios y transporte de cargas sobredimensionadas, foco en norte de Chile.	Diversificación en montajes industriales y puertos	Cobertura en el norte de Chile y cartera de grandes clientes
Desmadryl	+35 años	Arriendo de grúas móviles (Liebherr, Grove), izaje de alto tonelaje en minería, energía e infraestructura.	Flota moderna (Liebherr, Grove), amplia experiencia	Reputación y presencia nacional

			en minería y energía	
Grúas Vargas	+20 años	Servicios de izaje, transporte especial y montaje industrial con certificaciones ISO y presencia minera sólida.	Certificación ISO 9001 y SICEP categoría A, presencia en el norte	Participación en megaproyectos, cumplimiento normativo sólido

Tabla 4 Benchmarking Competencia. Fuente: Elaboración Propia

2. Competencia indirecta

- Empresas de arriendo de maquinaria general que ofrecen grúas como parte de su flota (GAM Chile, Finning).
- Servicios sustitutos como sistemas de autolevantamiento o estructuras temporales mecanizadas.
- Constructoras o mineras que internalizan parte de sus operaciones de izaje.

Análisis del entorno: Modelo PESTEL

Político

- Existencia de incentivos estatales para proyectos de infraestructura y energías renovables.
- Normativas estrictas de seguridad en operaciones de izaje (Ley 16.744 sobre prevención de riesgos laborales).
- Reglas claras para licitaciones públicas, abriendo oportunidades para empresas formalizadas y certificadas.

Económico

- Aumento del costo de combustibles y mantenimiento.
- Estabilidad del sector minero chileno y proyección de nuevas inversiones en litio y cobre.
- Financiamiento disponible para renovación de flotas industriales (programas de leasing, créditos productivos).

Social

- Mayor exigencia de seguridad laboral por parte de clientes y autoridades.
- Cambio generacional en empresas contratistas, que valoran servicios con trazabilidad y soporte digital.
- Escasez de operadores certificados en izaje de alto tonelaje.

Tecnológico

- Incorporación de sistemas de monitoreo GPS, control remoto y software de gestión operativa.

- Aceleración de la digitalización comercial mediante CRM, campañas SEM/SEO y atención omnicanal.
- Aparición de tecnologías sostenibles: grúas eléctricas o híbridas en mercados avanzados.

Ecológico

- Reforzamiento de normativas sobre emisiones y consumo energético de maquinaria pesada.
- Mayor fiscalización ambiental en proyectos de minería y energía.
- Preferencia creciente por proveedores con prácticas sostenibles (ISO 14001, gestión de residuos, uso eficiente de combustible).

Legal

- Exigencia de certificaciones técnicas de equipos (resoluciones SEREMI, DS 594, etc.).
- Regulaciones para el transporte de cargas especiales (permisos especiales, rutas habilitadas).
- Fiscalización de relaciones laborales y subcontratación en faenas de alto riesgo.

7.2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite integrar los hallazgos del diagnóstico interno y externo, identificando los factores estratégicos que influyen en la competitividad de Grúas KUNZA.

Fortalezas

- Flota moderna con grúas telescópicas de hasta 700 toneladas, capaces de operar en proyectos de gran escala.
- Equipo humano especializado, con operadores certificados e ingenieros en izaje con más de 20 años de experiencia.
- Uso de tecnología avanzada en simulación de maniobras y monitoreo en tiempo real, lo que mejora la seguridad y precisión operativa.
- Mantenimiento propio, lo que asegura la disponibilidad operativa y reduce tiempos de inactividad.
- Oferta diversificada de servicios, que incluye izaje, transporte especial, maquinaria pesada y soporte técnico.
- Reputación positiva en sectores estratégicos, como minería, energía e infraestructura.

Oportunidades

- Crecimiento sostenido del mercado de grúas móviles, impulsado por proyectos de infraestructura, minería y energías renovables.
- Demanda por servicios especializados de izaje y transporte, que requieren precisión técnica y cumplimiento normativo.
- Digitalización del sector, lo que permite captar clientes mediante estrategias CRM, SEO y marketing digital.
- Mayor fiscalización y exigencias de seguridad, que favorecen a empresas formalizadas y técnicamente certificadas.
- Preferencia por prácticas sostenibles en grandes mandantes, lo que abre espacio a la incorporación de estándares ambientales diferenciadores.
- Disponibilidad de financiamiento para renovación tecnológica y expansión de flota a través de leasing o créditos productivos.

Debilidades

- Baja presencia digital y escasa automatización comercial, lo que limita la captación de clientes en entornos B2B.
- Falta de diferenciación clara en la propuesta de valor, especialmente frente a competidores con certificaciones avanzadas.
- Costos operativos elevados, producto de la mantención intensiva y la especialización técnica del servicio.
- Dependencia de proyectos de gran envergadura, que puede generar inestabilidad en períodos de baja inversión.
- Ausencia de certificaciones internacionales, lo que limita la participación en algunas licitaciones exigentes.
- Déficit de formación interna en ventas y marketing técnico, lo que afecta la gestión comercial proactiva.

Amenazas

- Alta competencia en el mercado, con presencia de empresas consolidadas como Transmac, Transmat, Vecchiola, Desmadryl y Grúas Vargas.
- Avance tecnológico acelerado, que podría dejar obsoletos ciertos equipos si no se invierte en innovación.
- Escasez de operadores especializados, lo que puede elevar costos de contratación o limitar la ejecución de nuevos proyectos.
- Regulaciones ambientales y de seguridad más estrictas, que incrementan los costos de cumplimiento.
- Aumento del precio de combustibles y logística, afectando los márgenes de rentabilidad.
- Competencia digital más avanzada, con empresas que ya operan con seguimiento en tiempo real, CRM y plataformas integradas.

Este análisis evidencia que Grúas Kunza posee capacidades operativas y técnicas sólidas, con un posicionamiento favorable en sectores industriales complejos. No obstante, enfrenta desafíos significativos en su estrategia comercial, digitalización y diferenciación, que deben ser abordados mediante un plan estratégico de marketing y ventas orientado a:

- Capitalizar las oportunidades del entorno, especialmente en sectores en expansión como la minería y energías renovables.
- Reducir las debilidades internas mediante inversiones en tecnología, marketing digital y formación comercial.
- Mitigar amenazas externas fortaleciendo su propuesta de valor, certificación técnica y eficiencia operativa.

Este análisis se constituye como la base para el diseño de un plan estratégico que permita a la empresa mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

7.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

7.3.1. Marketing Mix (4P's)

Producto:

Grúas Kunza ofrece una propuesta de valor basada en seguridad operativa, precisión técnica y capacidad logística para proyectos de gran escala. La empresa no entrega un producto tangible, sino un conjunto de servicios industriales especializados, que deben ser gestionados como productos de alto involucramiento técnico.

Componentes del producto:

Grúas Telescópicas de Alto Tonelaje (50 a 700 toneladas): Equipos modernos con operadores certificados, orientados a montajes industriales, mineros, energéticos y portuarios.

Transporte y Logística de Cargas Especiales: Incluye camiones pluma, camas bajas y transporte con escolta, según normativa.

Servicios Complementarios:

Ingeniería de izaje (planificación, estudios de carga, memorias de cálculo).

Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria pesada.

Certificaciones técnicas y soporte postventa.

Diferenciadores del producto:

Simulación digital de maniobras y monitoreo en tiempo real.

Equipo humano con más de 20 años de experiencia en faenas críticas.

Cumplimiento riguroso de normativas nacionales (DS 594, Ley 16.744) y estándares mineros

Precio:

El modelo de precios de Grúas Kunza debe responder a una lógica de pricing B2B basado en valor percibido, ajustándose al riesgo, la complejidad técnica y la criticidad de cada proyecto.

Estrategias:

Precios diferenciados por segmento industrial (minería, energía, construcción).

Presupuestos modulados según la complejidad del izaje, tipo de maquinaria requerida y duración del servicio.

Política de descuentos por volumen o contratos de largo plazo, especialmente para empresas mandantes con alta frecuencia de proyectos.

Tarifas premium para servicios con ingeniería de izaje, monitoreo digital o soporte 24/7.

Se busca maximizar la rentabilidad sin competir por precio, sustentando el valor agregado en aspectos técnicos, logísticos y de seguridad.

Plaza:

En el contexto B2B, la “plaza” se traduce en la capacidad de respuesta operativa en distintos territorios industriales, así como en la disponibilidad técnica y logística de los servicios en terreno.

Estrategia de cobertura:

- Ampliar cobertura regional en zonas industriales clave: Regiones de Antofagasta, Atacama, Valparaíso, Metropolitana y Biobío.
- Despliegue logístico flexible mediante flota propia y coordinación con transportistas certificados.
- Mejorar tiempos de respuesta dando atención personalizada y técnica a través de ejecutivos comerciales por segmento, combinando visitas en terreno y soporte digital (correo, WhatsApp Business, CRM).

Fortalezas:

- Mantenimiento propio, lo que garantiza alta disponibilidad de flota.
- Tiempo de respuesta competitivo, clave en obras críticas o contratos con plazos acotados.

Se espera estar operativamente disponible donde están los proyectos, asegurando confiabilidad, cobertura y logística eficiente.

Promoción:

La promoción de servicios industriales no se basa en campañas masivas, sino en estrategias de comunicación técnica, confianza relacional y marketing de contenidos, que refuercen el posicionamiento como proveedor confiable y experto.

Canales y herramientas recomendadas:

Marketing digital B2B:

SEO técnico y contenido optimizado para términos como “grúas alto tonelaje Chile”, “servicios de izaje minería”, entre otros.

Publicidad en Google Ads y LinkedIn, segmentada por industria y cargo (gerencias de operación, logística, ingeniería).

Página web actualizada con casos de éxito, certificaciones, videos técnicos y solicitudes automatizadas.

Marketing relacional:

Visitas a terreno, participación en licitaciones, ferias industriales y presentaciones técnicas.

Fidelización mediante informes postservicio, seguimiento de satisfacción y programas de mantenimiento preventivo personalizado.

Branding técnico:

Videos de maniobras complejas, simulaciones en 3D y testimonios de clientes.

Certificaciones y credenciales visibles en todas las piezas comerciales.

Lo anterior tiene como finalidad construir autoridad técnica, aumentar visibilidad en canales industriales y fortalecer la confianza de los clientes actuales y potenciales.

7.4. SEGMENTACIÓN Y BUYER PERSONA

Grúas Kunza, al ofrecer servicios especializados de izaje y transporte de alto tonelaje, debe dirigirse a segmentos con alta demanda técnica, necesidad de cumplimiento normativo y operaciones de gran escala.

7.4.1. Segmentación de Mercado

La segmentación de Grúas Kunza se basa en criterios **geográficos, sectoriales y conductuales**, considerando variables como la localización del proyecto, el tipo de industria, la criticidad del izaje y el nivel de formalidad requerido.

1. Segmentación por industria (vertical B2B):

Minería

- Proyectos mineros de gran escala (cobre, litio, hierro).
- Necesidad de izaje de maquinaria pesada en faena (chancadores, correas, molinos SAG).

Energía y Energías Renovables

- Montaje de aerogeneradores, subestaciones y estructuras metálicas.
- Participación en parques eólicos y solares.

Infraestructura y Construcción Industrial

- Montajes estructurales, instalación de puentes, estructuras de acero, plantas industriales.
- Plazos acotados y requerimientos de grúas con alta maniobrabilidad.

Puertos y Logística

- Carga y descarga de componentes industriales, contenedores especiales, maquinaria sobredimensionada.
- Alta rotación y requerimientos logísticos eficientes.

2. Segmentación geográfica:

Zona Norte: Antofagasta, Atacama, Tarapacá (alta concentración de minería y energía).

Zona Centro: Valparaíso, Metropolitana (infraestructura, construcción e industria).

Zona Sur: Biobío, Los Lagos (sector forestal, industrial y portuario).

3. Segmentación conductual y por necesidades:

Empresas con foco en seguridad y cumplimiento normativo (ISO, DS 594, Ley 16.744).

Contratistas generales y EPC (Engineering, Procurement & Construction) que requieren soluciones integrales.

Proyectos de alta complejidad técnica, donde el izaje es crítico para el cumplimiento de plazos y calidad.

7.4.2. Buyer Persona de Grúas Kunza

A partir de esta segmentación, se han definido tres perfiles estratégicos de **Buyer Persona** que representan a los tomadores de decisión más relevantes para Grúas Kunza:

Buyer Persona 1: Alejandro González – Gerente de Operaciones Mineras

- **Edad:** 45 años
- **Ubicación:** Antofagasta
- **Cargo:** Gerente de Operaciones – Empresa minera de gran escala
- **Nivel educativo:** Ingeniero Civil en Minas, MBA
- **Rol en la empresa:** Define proveedores críticos para faenas, especialmente en izaje y montaje de equipos. Supervisa cumplimiento de estándares de seguridad y plazos.
- **Comportamiento de compra:** Participa en licitaciones, valora experiencia comprobada, certificaciones y cumplimiento normativo.
- **Necesidades:**
 - o Servicios de izaje altamente seguros para componentes como molinos y estructuras metálicas.
 - o Disponibilidad operativa y capacidad de respuesta 24/7.
 - o Planificación de maniobras y coordinación con contratistas.
- **Motivaciones:**
 - o Evitar accidentes y retrasos en faena.
 - o Trabajar con empresas que ya conozcan protocolos mineros.
 - o Eficiencia operativa y trazabilidad.
- **Puntos de dolor (pain points):**
 - o Proveedores que incumplen normativas o tienen fallas operativas.
 - o Escasa capacidad de adaptación a cambios en terreno.

- Falta de reportabilidad y soporte técnico post-servicio.

Buyer Persona 2: Valentina Ríos – Ingeniera de Proyectos Energéticos

- **Edad:** 38 años
- **Ubicación:** Región de Coquimbo
- **Cargo:** Ingeniera de Proyectos – Empresa EPC en energías renovables
- **Nivel educativo:** Ingeniera Civil Mecánica, Diplomado en Energía
- **Rol en la empresa:** Coordina logística de montajes industriales, subcontrata servicios de izaje y transporte.
- **Comportamiento de compra:** Analiza ofertas técnicas, compara proveedores por experiencia y tecnología disponible.
- **Necesidades:**
 - Grúas de gran altura y capacidad para el montaje de aerogeneradores.
 - Informes técnicos, ingeniería de izaje y cumplimiento ambiental.
 - Coordinación logística y trazabilidad del servicio.
- **Motivaciones:**
 - Cumplir cronograma del parque eólico o solar sin desviaciones.
 - Minimizar riesgos reputacionales frente a mandantes internacionales.
 - Trabajar con empresas sustentables y tecnológicas.
- **Puntos de dolor:**
 - Demoras logísticas, baja coordinación en terreno.
 - Falta de profesionalismo o experiencia comprobada.
 - No contar con respaldo técnico en documentación o simulación de maniobras.

Buyer Persona 3: Mauricio Salazar – Jefe de Abastecimiento Infraestructura

- **Edad:** 50 años
- **Ubicación:** Región Metropolitana
- **Cargo:** Jefe de Abastecimiento – Empresa constructora industrial
- **Nivel educativo:** Técnico en Construcción, formación en administración de contratos
- **Rol en la empresa:** Selecciona proveedores de servicios temporales como grúas, camiones pluma y equipos auxiliares. Evalúa costo-beneficio y cumplimiento contractual.
- **Comportamiento de compra:** Sensible al precio, pero también al historial de cumplimiento del proveedor.
- **Necesidades:**
 - Servicio confiable de grúas medianas (50–200 toneladas) para estructuras modulares y montajes.
 - Soporte técnico rápido en caso de fallas.
 - Transparencia en precios y reportes de servicio.
- **Motivaciones:**
 - Cumplir con los plazos sin sobrecostos.

- Minimizar riesgos legales y contractuales.
- Contar con un proveedor que responda rápido.
- **Puntos de dolor:**
 - Proveedores que no cumplen lo ofertado.
 - Falta de flexibilidad en servicios complementarios.
 - Mala comunicación postventa.

7.5. CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR

7.5.1. Perfil del Cliente

Tareas del Cliente

Actividades que los clientes necesitan ejecutar en su trabajo y que justifican la contratación de Grúas Kunza.

Ejecutar maniobras de izaje seguras y precisas para equipos de alto tonelaje.

Cumplir plazos contractuales en proyectos mineros, energéticos o industriales.

Subcontratar servicios confiables y técnicamente competentes, minimizando riesgos en faena.

Asegurar el cumplimiento normativo y técnico en proyectos que exigen trazabilidad, seguridad laboral y certificación de equipos.

Planificar operaciones logísticas complejas, que requieren transporte de cargas sobredimensionadas.

Frustraciones

Riesgos, obstáculos o experiencias negativas que los clientes desean evitar.

Proveedores con baja capacidad de respuesta o incumplimientos logísticos.

Falta de certificaciones, documentación técnica o respaldo postventa.

Retrasos en faena debido a fallas mecánicas, falta de planificación o equipos no disponibles.

Escasa comunicación técnica o desconocimiento normativo por parte de operadores.

Dificultad para encontrar servicios integrales y confiables, especialmente en zonas remotas.

Alegrías

Resultados positivos o beneficios que los clientes valoran al trabajar con un proveedor como Kunza.

Maniobras exitosas ejecutadas sin accidentes, dentro del plazo y con evidencia técnica.

Reducción del riesgo operativo mediante simulaciones, checklist digitales y planificación previa.

Acompañamiento técnico y comercial desde la cotización hasta el postservicio.

Tranquilidad y confianza al trabajar con un proveedor con trayectoria, equipo certificado y flota moderna.

Cumplimiento de los requisitos exigidos en licitaciones y auditorías internas.

7.5.2. Mapa de Valor

Productos y Servicios ofrecidos

Arriendo de grúas telescópicas de 50 a 700 toneladas con operadores certificados.

Servicios de transporte especial (camiones pluma, camas bajas).

Ingeniería de izaje: planificación, cálculos estructurales y simulaciones.

Mantenimiento técnico y postventa.

Certificación y documentación técnica según normativa vigente (DS 594, Ley 16.744).

Aliviadores de Frustraciones

Planificación anticipada y simulación de maniobras, lo que reduce errores y demoras.

Disponibilidad operativa inmediata y gestión logística eficiente para proyectos simultáneos.

Operadores e ingenieros con conocimiento en normativas mineras y de seguridad.

Flota moderna y mantenimiento propio, lo que asegura continuidad operativa.

Atención técnica y comercial especializada, con seguimiento post-servicio y reportes entregables.

Generadores de Alegrías

Cumplimiento riguroso de plazos y condiciones técnicas, generando confianza y fidelización.

Incorporación de tecnología avanzada (monitoreo, CRM, trazabilidad digital) que mejora la experiencia del cliente.

Capacidad de adaptación a entornos de alta exigencia (minería, energía, industria pesada).

Generación de ventaja competitiva para el cliente final (mandante) al trabajar con un proveedor profesional.

Participación fluida en licitaciones y auditorías, gracias a la estructura formal y documentación actualizada de Kunza.

Encaje entre la Oferta y las Necesidades del Cliente (Value Fit)

Grúas Kunza logra un encaje claro entre su propuesta de valor y las expectativas del cliente industrial. Los servicios permiten resolver frustraciones críticas del mercado, como la inseguridad operativa, la baja confiabilidad o la falta de soporte técnico, al mismo tiempo, generan beneficios clave como cumplimiento de plazos, trazabilidad, confianza en faena y eficiencia logística. Logrando ventajas competitivas como:

- Reducción del riesgo operativo para los mandantes.
- Facilidad para cumplir normativas en sectores fiscalizados.
- Mayor rentabilidad y reputación para los contratistas que subcontratan a Kunza.

7.6. ESTRATEGIAS DIGITALES

En un entorno altamente competitivo y tecnificado, la transformación digital de las empresas de servicios industriales representa una condición indispensable para fortalecer su posicionamiento, captar nuevos clientes y generar vínculos comerciales sostenibles. En el caso de Grúas Kunza, las estrategias digitales propuestas apuntan a resolver las debilidades identificadas en el análisis FODA, particularmente la escasa visibilidad en canales digitales, y a potenciar su propuesta de valor en el segmento B2B.

7.6.1. SEO y SEM

SEO Técnico y On-Page

El **SEO** (*Search Engine Optimization*) es un conjunto de técnicas que permite mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de buscadores como Google. Dentro del SEO, se distinguen dos enfoques fundamentales:

SEO Técnico: Se refiere a la optimización de los aspectos estructurales del sitio web (como velocidad de carga, arquitectura del sitio, indexación y experiencia mobile), que permiten que los motores de búsqueda rastreen y comprendan adecuadamente el contenido.

SEO On-Page: Enfocado en los elementos dentro de cada página (títulos, encabezados, textos, imágenes y enlaces), busca mejorar la relevancia y claridad del contenido para los usuarios y buscadores mediante el uso estratégico de palabras clave.

Para Grúas Kunza, la aplicación combinada de SEO técnico y on-page será clave para **aumentar su visibilidad orgánica**, facilitando que potenciales clientes industriales encuentren sus servicios al buscar soluciones de izaje y transporte especializado.

Acciones clave propuestas:

Optimización de títulos, metadescrpciones y etiquetas H1-H3 utilizando palabras clave relevantes como “*grúas de alto tonelaje Chile*”, “*izaje industrial*” y “*transporte de maquinaria pesada*”.

Incorporación de enlaces internos entre las distintas secciones del sitio y enlaces externos hacia sitios de referencia del sector (normativas, asociaciones técnicas, casos de clientes).

Mejora de la velocidad de carga y adaptabilidad del sitio para dispositivos móviles (*diseño responsivo*), lo que mejora tanto el posicionamiento como la experiencia del usuario.

Publicación de fichas técnicas descargables (en formato PDF con metadatos optimizados), que refuercen la autoridad del sitio ante Google y faciliten la toma de decisiones de los clientes industriales.

Campañas SEM (Google Ads)

Se recomienda implementar campañas de pago por clic (PPC) segmentadas por geografía e industria para captar leads calificados en sectores estratégicos.

Características de la campaña:

Anuncios dirigidos a regiones clave (Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, RM, Biobío).

Segmentación por cargo: ingenieros de proyectos, gerentes de operaciones, jefes de abastecimiento.

Extensiones de llamada directa, cotización rápida y casos de éxito.

Remarketing para usuarios que visiten la web y no conviertan.

7.6.2. Marketing de Contenidos

Educación técnica y posicionamiento de autoridad en el sector

El marketing de contenidos permite construir confianza, demostrar conocimiento técnico y atraer leads de calidad mediante la entrega de información útil, especializada y actualizada. Para atraer a decisores técnicos e ingenieros con contenido útil, aumentar el tiempo de permanencia en el sitio web y generar confianza en la experiencia de Kunza como socio estratégico se proponer lo siguiente en cuanto a la creación de contenido:

Blog técnico mensual: temas como “¿Cómo planificar una maniobra de izaje segura?”, “Errores comunes en faenas de transporte pesado” o “Tendencias tecnológicas en grúas industriales”.

Estudios de caso reales: informes de maniobras exitosas realizadas por Kunza, incluyendo el tipo de grúa utilizada, planificación, desafíos y resultados.

Videos educativos:

Animaciones de maniobras simuladas en 3D.

Entrevistas con operadores e ingenieros de izaje.

Recorridos por la flota y el sistema de mantenimiento.

Guías descargables: checklists para supervisores de faena, manuales de selección de grúas según carga, etc.

7.6.3. CRM (Gestión de Relaciones con Clientes)

Para profesionalizar la relación comercial, aumentar la conversión de oportunidades y construir relaciones de largo plazo con clientes estratégicos del sector minero, energético e industrial se propone:

Automatización de procesos comerciales y fidelización

Un sistema CRM (Customer Relationship Management) permitirá organizar, segmentar y automatizar la gestión comercial, facilitando el seguimiento de prospectos, el control de licitaciones en curso y la fidelización de clientes existentes.

Funcionalidades recomendadas:

- Segmentación de clientes por industria, frecuencia y tipo de servicio solicitado.
- Registro histórico de cotizaciones, contactos y observaciones por proyecto.
- Automatización de seguimientos (correo electrónico, alertas de renovación, solicitud de feedback).
- Dashboard comercial con indicadores clave: tasa de conversión, ciclo promedio de venta, valor del cliente en el tiempo (CLV).

Sugerencias:

- Proveedores como HubSpot o Zoho CRM, por su flexibilidad para empresas medianas.
- Integración con el sitio web y WhatsApp Business para captación de leads.
- Alertas internas al equipo técnico-comercial sobre fechas clave (renovaciones, licitaciones, visitas técnicas).

7.7. MODELOS DE GESTIÓN DE VENTAS

La gestión de ventas en el sector industrial B2B debe combinar rigor metodológico, seguimiento sistemático y una fuerte orientación a la relación de largo plazo con el cliente. Para Grúas Kunza, se propone la aplicación de modelos clásicos de ventas adaptados a la realidad del izaje y transporte especializado, permitiendo estructurar el ciclo comercial desde la generación del lead hasta el cierre y fidelización.

7.7.1. Modelo AIDA

El modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) permite estructurar las interacciones con clientes de forma escalonada, optimizando la conversión comercial:

- **Atención:** Campañas digitales dirigidas (Google Ads, SEO, LinkedIn Ads) para captar la mirada de ingenieros de proyectos, jefes de abastecimiento y gerencias operativas.
- **Interés:** Blog técnico, videos de maniobras, fichas técnicas y simulaciones 3D para demostrar experiencia, seguridad y tecnificación del servicio.
- **Deseo:** Casos de éxito, testimonios de clientes y visitas técnicas a faenas para generar confianza en la capacidad operativa y cumplimiento de normativas.
- **Acción:** Cotización online, respuesta rápida del equipo comercial, seguimiento mediante CRM y cierre formal con propuesta adaptada al proyecto.

7.7.2. Pipeline de Ventas

Grúas Kunza debe implementar un pipeline estructurado que permita gestionar eficientemente su ciclo de ventas B2B. Se propone el siguiente modelo:

Generación de Leads: Captura de contactos desde el sitio web, ferias industriales, referencias, o plataformas de licitaciones.

Calificación de Prospectos: Evaluación de necesidad, presupuesto, urgencia y potencial del cliente (modelo BANT).

Presentación de Propuestas: Envío de ofertas técnico-comerciales con memoria de cálculo, simulaciones y cronograma de ejecución.

Negociación y Cierre: Ajustes contractuales, definición de condiciones operativas y firma de contrato.

7.7.3. Estrategias de Fidelización

La relación con el cliente no finaliza con el cierre del servicio. Se proponen las siguientes estrategias:

- **Seguimiento postventa:** Informe final del proyecto, encuestas de satisfacción, seguimiento a 30-60-90 días.
- **Programas de lealtad:** Descuentos por servicios recurrentes, prioridad operativa en proyectos críticos, atención preferente.
- **Newsletter técnico:** Enviar novedades, casos de éxito y mejoras de servicio a la cartera de clientes.

7.8. MÉTRICAS E INDICADORES CLAVE

Para evaluar la eficacia de las estrategias comerciales y digitales, se establecen los siguientes KPIs:

- **Tasa de Conversión:** Número de ventas concretadas sobre número de oportunidades generadas. Meta: 25%-30% mensual. Este indicador permite medir la eficacia del embudo comercial.
- **Costo de Adquisición de Clientes (CAC):** Total invertido en marketing y ventas dividido por el número de nuevos clientes. Meta: CAC < 10% del ticket promedio. Este indicador permite analizar la eficiencia de las inversiones en marketing y ventas.
- **Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV):** Ingreso promedio por cliente × frecuencia × duración de la relación. Meta: mantener CLV > 10 veces el CAC. Este indicador permite evaluar la rentabilidad de los esfuerzos de fidelización

7.9. PRESUPUESTO

Para la implementación del plan estratégico de marketing y ventas se estima una inversión anual de aproximadamente \$7.500.000 CLP. Este monto contempla herramientas tecnológicas, acciones de posicionamiento digital y desarrollo de capacidades comerciales del equipo. A continuación, se detallan los componentes del presupuesto y sus respectivas fuentes:

- **Implementación CRM (HubSpot / Zoho): \$1.500.000 CLP.** Se considera la suscripción al plan Starter de HubSpot CRM (~\$45 USD mensuales), que incluye funcionalidades de automatización, seguimiento de prospectos y segmentación avanzada. Además, se contempla el costo de configuración e integración con otros canales digitales (sitio web y WhatsApp Business) (HubSpot, 2024; Zoho, 2024).
- **Marketing digital (SEO, SEM, contenidos): \$3.000.000 CLP.** Este ítem incluye la gestión mensual de campañas pagadas en Google Ads, optimización SEO técnico y on-page, además de la producción de contenido técnico. En Chile, agencias como Clever Digital ofrecen planes de SEO desde \$349.990 CLP mensuales (Clever Digital, 2024), y otras agencias como Estudio Ideas cotizan servicios de contenidos desde \$100.000 CLP (Estudio Ideas, 2024).
- **Diseño y gestión de sitio web profesional: \$1.200.000 CLP.** Se estima el desarrollo de un sitio web corporativo con diseño responsive, optimización para SEO y funcionalidades básicas de contacto y descarga de fichas técnicas. Agencias locales cotizan entre \$1.000.000 y \$1.500.000 CLP por desarrollos similares (MKT.cl, 2024).
- **Videos técnicos y simulaciones 3D: \$1.000.000 CLP.** Producción de videos explicativos sobre maniobras de izaje y protocolos industriales. Empresas como PixMix Producciones y Simbiotika Studios ofrecen este tipo de servicios desde los \$800.000 CLP por video básico (PixMix, 2024; Simbiotika, 2024).
- **Capacitación en ventas técnicas B2B: \$800.000 CLP.** Se contempla contratar un programa de formación para el equipo comercial en ventas consultivas industriales,

negociación y seguimiento de cuentas. Empresas como Focus Chile y CETEP ofrecen programas similares entre \$500.000 y \$1.000.000 CLP por jornada (Focus Chile, 2024; CETEP, 2024).

Total estimado anual: \$7.500.000 CLP

7.10. CRONOGRAMA

Fase 1 (Meses 1-2):

Contratación CRM

Diagnóstico comercial y capacitación interna

Rediseño del sitio web

Fase 2 (Meses 3-5):

Lanzamiento de campañas SEO/SEM

Desarrollo de contenidos (blog, videos, casos de éxito)

Activación de canales de captación (landing pages, formularios)

Fase 3 (Meses 6-12):

Seguimiento de indicadores y ajustes

Ejecución de estrategias de fidelización

Presentación de resultados y mejora continua

8. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió identificar, analizar y proponer soluciones estratégicas a las principales problemáticas comerciales que enfrenta Grúas Kunza, una empresa especializada en servicios de izaje de alto tonelaje y transporte industrial en un mercado altamente competitivo. A través de un enfoque integral, que combinó diagnóstico interno, análisis externo y herramientas académicas de marketing y ventas B2B, se diseñó un plan estratégico orientado a fortalecer la competitividad y participación de mercado de la empresa.

Desde el análisis interno, se evidenciaron fortalezas críticas como el capital humano especializado, la tecnología avanzada, una flota moderna y una amplia gama de servicios. Sin embargo, también se identificaron debilidades clave como la escasa presencia digital, una propuesta de valor poco diferenciada y limitaciones en automatización comercial. El análisis externo, por su parte, confirmó la existencia de oportunidades importantes en sectores como la minería y energías renovables, junto con amenazas provenientes de competidores altamente tecnologizados y normativas ambientales más exigentes.

El plan propuesto incorpora tácticas concretas de SEO, SEM, marketing de contenidos y CRM, así como la aplicación de modelos de ventas estructurados (AIDA, Pipeline) y estrategias de fidelización. Estas acciones permiten abordar directamente las brechas detectadas y transformar las debilidades en oportunidades de mejora sostenida.

Entre los resultados esperados se destacan:

- Incremento del 20% en la captación de nuevos clientes.
- Aumento del 30% en la visibilidad digital y tráfico calificado.
- Mejora del 25% en la retención de clientes mediante el uso de CRM y estrategias postventa.
- Reducción del 15% en los tiempos de respuesta comercial.

Desde una perspectiva académica, el estudio valida la aplicabilidad de herramientas como el Marketing Mix, el Canvas de la Propuesta de Valor, el modelo de Zeithaml para valor percibido y el análisis FODA como base para el diseño de estrategias efectivas en empresas industriales B2B. Asimismo, se confirma la importancia de comprender profundamente a los Buyer Personas y de alinear las soluciones comerciales con las verdaderas "tareas, frustraciones y alegrías" de los clientes industriales.

Finalmente, se concluye que Grúas Kunza está en una posición favorable para consolidarse como un referente en el mercado de izaje de alto tonelaje si logra implementar las estrategias aquí propuestas. La clave estará en su capacidad de ejecutar con precisión, medir y adaptarse con agilidad a los cambios del entorno industrial y tecnológico.

9. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J. (2009). *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>

Bain & Company. (2021). *How to sharpen your go-to-market strategy in industrial services*. Bain Insights. <https://www.bain.com/insights/sharpen-go-to-market-strategy-industrial-services/>

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2–7.

CETEP. (2024). *Programas de capacitación corporativa*. Recuperado de <https://www.cetep.cl>

Clever Digital. (2024). *Planes SEO y posicionamiento web*. Recuperado de <https://cleverdigital.cl>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.

Colqui, Y. J. A. (2019). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua de Eric Ries. *Emprende y Transforma*, 1(1), 83–88.

Deprez, B., Antonio, K., & Boute, R. (2020). *Pricing service maintenance contracts using predictive analytics*. Working Paper. <https://arxiv.org/abs/2007.12861>

Electromov. (2023). Grúas horquilla: Un mercado que se mueve por el servicio. Recuperado de <https://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?ni=gruas-horquilla-un-mercado-que-se-mueve-por-el-servicio&xid=282>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Emulent. (2024). *Digital marketing strategy for forklift dealers: A lead growth framework*. <https://www.emulent.com/digital-marketing-strategy-for-forklift-dealers/>

Estudio Ideas. (2024). *Marketing digital para empresas chilenas*. Recuperado de <https://estudioideas.cl>

Focus Chile. (2024). *Capacitación en ventas industriales*. Recuperado de <https://focuschile.cl>

Frandsen, T., Raja, J. Z., & Gottberg, A. (2020). *The B2B sharing economy: Framework, implications, and future research agenda*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 391–402. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2019-0333>

Grúas Kunza. (2025). *Servicios de izaje y maquinaria pesada*. Recuperado de <https://gruaskunza.com/>

HubSpot. (2024). *CRM pricing*. Recuperado de <https://www.hubspot.com/pricing/crm>

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management* (5th ed.). Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2017). *Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs*. *Industrial Marketing Management*, 60, 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.009>

Liebherr. (2023). *Éxito en América Latina: Un número elevado de grúas móviles Liebherr destinadas a Chile*. Recuperado de <https://www.liebherr.com/es-cl/n/exito-en-am%C3%A9rica-latina-un-n%C3%BAmero-elevado-de-gr%C3%BAas-m%C3%B3viles-liebherr-destinadas-a-chile-26651-4985616>

MKT.cl. (2024). *Diseño web profesional en Chile*. Recuperado de <https://mkt.cl>

Mora, M. N. B., Carvajal, V. M. P., & Álvarez, G. D. L. (2019). *El buyer persona como factor clave entre las tendencias en gestión empresarial*. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 659–681.

Mordor Intelligence. (2024). *Mercado de grúas – Tamaño, participación, tendencias y crecimiento*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/crane-market>

MPM Ltda. (2021). *MPM trae a Chile la grúa móvil de mayor tonelaje disponible en el mercado de izaje: el modelo Liebherr LTM 11200-9.1*. Recuperado de <https://www.mch.cl/contenido-auspiciado/mpm-trae-a-chile-la-grua-movil-de-mayor-tonelaje-disponible-en-el-mercado-de-izaje-el-modelo-liebherr>

Mundo Marítimo. (2023). *Grúas y maquinarias Liebherr: Tecnologías eco-amigables y de alto rendimiento*. Recuperado de <https://mundomaritimo.cl/noticias/gruas-y-maquinarias-liebherr-tecnologias-eco-amigables-y-de-alto-rendimiento>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework*. Wiley.

Pesco. (2023). *Pesco y Hiab refuerzan su ambición de liderazgo en el mercado chileno*. Recuperado de <https://www.pesco.cl/pesco-y-hiab-refuerzan-su-ambicion-de-liderazgo-en-el-mercado-chileno>

PixMix Producciones. (2024). *Producción de videos técnicos*. Recuperado de <https://pixmix.cl>

Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons.

Simbiotika Studios. (2024). *Videos y animación 3D para industria*. Recuperado de <https://simbiotika.cl>

Sundin, E., Lindahl, M., & Ijomah, W. (2005). *Product design for functional sales: A literature review*. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 127(2), 245–251. <https://doi.org/10.1115/1.1839911>

The Insight Partners. (2023). *Mobile crane market forecast to 2031 – COVID-19 impact and global analysis*. Recuperado de <https://www.theinsightpartners.com/es/reports/mobile-crane-market>

WebFX. (2024). *Digital marketing strategies for forklift dealerships*. <https://www.webfx.com/digital-marketing/forklift-dealers/>

Zhou, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2023). *Artificial intelligence applications in the forklift industry: Opportunities and challenges*. *Journal of Industrial Technology*, 39(1), 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.jindtec.2023.01.007>

Zhou, Y., Zhang, J., & Wu, M. (2022). *Smart logistics and maintenance scheduling in forklift operations using AI*. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 121(9), 3061–3074. <https://doi.org/10.1007/s00170-022-09915-x>

Zoho. (2024). *Zoho CRM pricing*. Recuperado de <https://www.zoho.com/crm/zohocrm-pricing.html>