



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Lic. En Administración**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***“Herramientas de análisis con las que cuenta una empresa para cumplir  
con sus objetivos, el marketing digital como novedad”***  
***“Empresa Juntas Illinois” (E.C)***

**Alumno:** Martín Piñeiro [martin007\\_418@hotmail.com](mailto:martin007_418@hotmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Cp. Pablo M. Cogliati

**Tutora Metodológica:** Mg. Lic. Ana Maria Trottini

**Diciembre 2016**

## ÍNDICE

	Página
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b><u>Capítulo I: Contexto de estudio, empresa “JuntasIllinois”</u></b> .....	<b>5</b>
<b>Descripción del mercado</b> .....	<b>7</b>
<b>Producto</b> .....	<b>12</b>
<b>Competidores</b> .....	<b>15</b>
<b><u>Capítulo II: Herramientas de análisis</u></b> .....	<b>16</b>
<b>Análisis PESTEL</b> .....	<b>16</b>
<b>Matriz F.O.D.A</b> .....	<b>18</b>
<b>Matriz Ansoff</b> .....	<b>20</b>
<b>Matriz BCG</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Fuerzas de Porter</b> .....	<b>23</b>
<b>Cadena de Valor</b> .....	<b>26</b>
<b>Método CANVAS</b> .....	<b>28</b>
<b><u>Capítulo III: Marketing digital como novedad</u></b> .....	<b>30</b>
<b>Técnicas del Marketing digital</b> .....	<b>30</b>
<b>Estrategia de la Empresa</b> .....	<b>33</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>36</b>
<b>Aportes</b> .....	<b>37</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>38</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco y dedico éste Trabajo Final de Carrera a mi familia y amigos, que hicieron posible que hoy pueda estar escribiendo estas líneas.*

*A mis profesores Ana María Trottini y Pablo Cogliati, quienes mediante su aporte profesional, dedicación y tiempo, me acompañaron y apoyaron cada vez que los necesité.*

*A la Empresa “Juntas Illinois”, por brindarme información pertinente para llevar adelante el Estudio de Caso.*

*A todos los que acompañaron, mis más sinceros agradecimientos.*

## **INTRODUCCIÓN**

En ésta era de grandes cambios, de avances tecnológicos, la competencia entre las empresas por participar o quedarse en el mercado, hace que sea aún más y más determinante la incorporación de tecnologías e innovación para la adaptabilidad de las organizaciones.

Las empresas en el afán de alcanzar sus desafiantes objetivos, desarrollan tácticas, estrategias y aplican un sin número de herramientas.

El objetivo principal es mostrar en este Trabajo de Campo, la aplicación de técnicas que la empresa “Juntas Illinois”, dedicada a la fabricación y comercialización de piezas automotrices, tiene en cuenta a la hora posicionarse en el mercado, de hacer frente a sus competidores, cumplir con su plan comercial y alcanzar sus objetivos.

Haremos foco en la importancia del **MARKETING DIGITAL** como instrumento que deber considerar la firma “Junas Illinois” para su desarrollo exponencial en el mercado doméstico y mundial.

## **CAPITULO I**

### **Contexto de estudio: “Empresa Juntas Illinois”**

#### **JUNTAS ILLINOIS S.A.**

La empresa Juntas Illinois S.A. forma parte del sector metal-mecánica. Su actividad principal es la fabricación y comercialización de piezas automotrices para el mercado de reposición y OEM. Cuenta con una planta industrial modelo de referencia internacional, con más de 7000m<sup>2</sup>. Tiene una estructura del tipo “empresa familiar”, con más de 80 empleados.

Se encuentra ubicada en la calle, Juan Pablo II 2150 bis de Rosario, Provincia de Santa Fe – Argentina.

#### **Antecedentes**

Fue fundada en Rosario en el año 1943 bajo el nombre de Martínez y Tur, en alusión a sus fundadores. Años más tarde el Sr. Ricardo Tur, uno de los socios, adquirió la totalidad de la firma y a partir de allí, la denominación de la empresa cambió a Juntas Illinois S.A.

En sus comienzos producía en forma artesanal unos pocos modelos de juntas pertenecientes mayoritariamente a motores de origen norteamericano. Hoy día cuenta con una oferta de más de 4000 productos que fabrica y/o comercializa. Para esto incorporó continuamente nuevas tecnologías, capacitó a su personal como así también desarrolló a sus proveedores.

Tanto el diseño como el desarrollo de la matricería se realizan con ingeniería, mano de obra y herramental propio, lo que permite una adaptación rápida a las cambiantes necesidades del mercado automotriz, agrícola y de camiones.

El compromiso con la calidad, aplicando tecnologías de última generación, preservando el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, caracterizan el compromiso para cumplir con las necesidades de sus clientes.

Actualmente el Sr. Daniel Tur es el Presidente de la firma, y comparte la conducción de la misma con un equipo de colaboradores profesionales que incluye a la tercera generación familiar, que se capacitó y especializó en las distintas áreas del negocio. En conjunto, siguen escribiendo la historia de Juntas Illinois sobre sólidas bases de un pasado vigoroso, un presente en plena expansión, y la proyección de un futuro promisorio lleno de desafíos.

### **Estructura**

Posee en un predio de 7.000m<sup>2</sup> una planta industrial modelo de certificación internacional.

La visión de la misma es que se trabaje en un ambiente agradable, seguro y ordenado para que se produzca más y mejor, hace énfasis en el crecimiento para aumentar su cadena de valor invirtiendo en modernizar infraestructura y de esta forma, garantiza calidad además de eficiencia, inyectando dinamismo en todos los procesos industriales.

En la planta, el departamento de ingeniería desarrolla, continuamente, nuevas propuestas de productos para estar al corriente de demandas rigurosas y en persistente crecimiento. De esta manera, la experiencia conjuga técnica y especialización con trabajo de excelencia.

En cuanto al diseño y a la ejecución de matrices, se realizan con herramientas propias, lo que en síntesis suma al momento de ofrecer los productos al vasto mercado de clientes autopartistas.



## Descripción del mercado:

Los mercados de las empresas de autopartes generalmente son: el **aftermarket**; el abastecimiento a terminales (**OEM**) y el de **exportación**.

- *Aftermarket:* Consiste en proveer a casas de repuestos o distribuidores de los mismos juntas que luego requerirán los usuarios que son los mecánicos.
- *OEM:* Consiste en abastecer a las terminales automotrices de piezas para el armado de motores para ser colocados en automóviles 0 km o para ser vendidas como repuesto original.
- *Exportación:* Consiste en vender a clientes del resto del mundo para aftermarket. Juntas Illinois S.A. está en el mercado de aftermarket, tiene repartidas sus ventas en 85% mercado interno y 15% mercado de exportación.

## Exportación

Responsablemente, cumple con las normas ISO empleando eficacia en la tecnología, asumiendo así compromiso con la calidad, el ambiente y la salud en pos de la satisfacción del mercado tanto del continente americano como de Europa y África redituando el 30% de la facturación anual, posicionando el perfil exportador en el tiempo.



## Representantes internacionales



### **BRASIL**

Empresa: JUNTAS ILLINOIS Filial Brasil

Contacto: Sr. Mario Rio

Domicilio: Av. MarechalRondon, 304 - Pq. Gonçalves Jr.

Ciudad: Guarulhos - SP, Brasil. CEP 07030-060

E-mail: sp@juntasillinois.com - sac@juntasillinois.com

Teléfonos: (+55) 11 4378 7153 / (+55) 11 4378 7136

Sin cargo: 0800 580 0834



### **ECUADOR**

Empresa: Tradex Internacional QUITO

Contacto: Sr. Piero Nieto

Domicilio: Abelardo Moncayo oe3-145 y Avda. América Piso 38

Ciudad: Quito

E-mail: quito@tradexinternacional.com

Teléfonos: 593-2226-7821 / 244-4046 / 224-8720



### **PERÚ**

Empresa: Arq. Gene Burga Representaciones Internacionales

Contacto: Sr. Gene Burga

Domicilio: JR Sucre 109

Ciudad: Barranco - Lima

E-mail: gene\_burga@yahoo.com - latinamerica@mapco.eu

Teléfonos: +51-1-477- 0372 - 9973-41061



### **VENEZUELA**

Empresa: Representantes y asesores Internacionales 2006, C.A.

Contacto: Sra. Carolina Yumar - Sr. Jairo Vivas

Domicilio: Av. Venezuela, Torre Sur, Piso 10, oficina 10

Ciudad: Bello Monte - Caracas

E-mail: ventas@rai2006.com.ve - info@rai2006.com.ve

Teléfonos: +58 - 212 - 762-4525 / 763-0325 / 761-5097 - Fax: 762 95986

## **Políticas de Calidad**

Tienen como meta «ser la mejor opción en calidad, costo, servicio y confiabilidad, de manera tal que nuestros clientes asocien a Juntas Illinois S. A. con la excelencia».

Los conductores de la misma observan esto como el camino de crear valor, tanto para los consumidores como para los accionistas para lograr el objetivo. Asimismo, buscan y recrean el mejor ambiente de trabajo entre sus colaboradores para generar en ellos compromiso



En pos de esta meta, buscamos crear y estimular condiciones para que nuestros colaboradores se sientan comprometidos en agregar valor a los productos y servicios ofrecidos.

## **Clientes**

En el mercado interno son aproximadamente 1.000 y van desde pequeñas casas de repuestos hasta grandes distribuidores. Están segmentados por categorías de acuerdo al volumen de compra anual y cada categoría tiene un descuento relacionado.

Los de categoría A son los más grandes y tienen mayor descuento sobre el precio de lista le siguen los B y así sucesivamente hasta los E que tienen los menores descuentos. Los J son clientes-competidores y están clasificados de esa manera para distinguirlos porque en el sistema tienen condiciones distintas que el resto como por ejemplo los productos se les venden sin envases. Desde el punto de vista de los descuentos son tratados como los A.

Este mercado no tiene grandes dominantes desde el lado de los clientes, existen muchísimos atomizados por todo el país. Últimamente están emergiendo algunos grandes distribuidores que están aumentando su poder.

Los del mercado externo son 25 grandes distribuidores de todo Latinoamérica hasta México. En estos países los fabricantes de autopartes sólo le venden a distribuidores, no le venden a casas de repuestos chicas. Esto sería equivalente a venderle sólo a clientes A y B. El mercado argentino está tendiendo a eso pero en menor medida.

El mercado OEM es totalmente distinto al aftermarket, por un lado los márgenes son menores, el precio lo pone la terminal. Por otro lado se incorpora mucho know how

y volumen. En épocas como estas las terminales cortan de un día para otro las órdenes de compra a pesar de los contratos y uno como abastecedor no tiene muchas opciones, tenés que despedir gente de un día a otro. Esto está pasando en todo el mundo.

En Argentina prácticamente las terminales no arman los motores, salvo una o dos excepciones, los motores vienen armados desde Brasil, por tanto hay poco mercado OEM de juntas en argentina.

En el aftermarket los márgenes son mayores básicamente por dos motivos, el primero es que los productos originales ofrecidos por las terminales son muy caros y además no ofrecen la línea completa. Para dar una idea, hoy día si bien disponemos de juntas para un auto Ford Focus nuevo por ejemplo, la junta que más se vende es la del Ford Falcon. En las concesionarias no se pueden comprar repuestos de modelos discontinuados.

El otro motivo es que las juntas de calidad similar a la de JI vienen importadas de países “caros” principalmente de Europa.

## **Valores**

Buscamos crear y estimular condiciones para que nuestros colaboradores se sientan comprometidos en este proceso de valor y en la aplicación de los principios que sustentan nuestra gestión:

- Desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Compromiso de nuestro personal con la calidad de su trabajo.
- Compromiso de la Dirección con la calidad y la mejora continua.
- Relaciones tanto internas como externas regidas bajo normas de ética, honestidad e integridad.
- Compromiso de nuestro personal para ejecutar sus tareas en alineación a los objetivos de calidad establecidos.

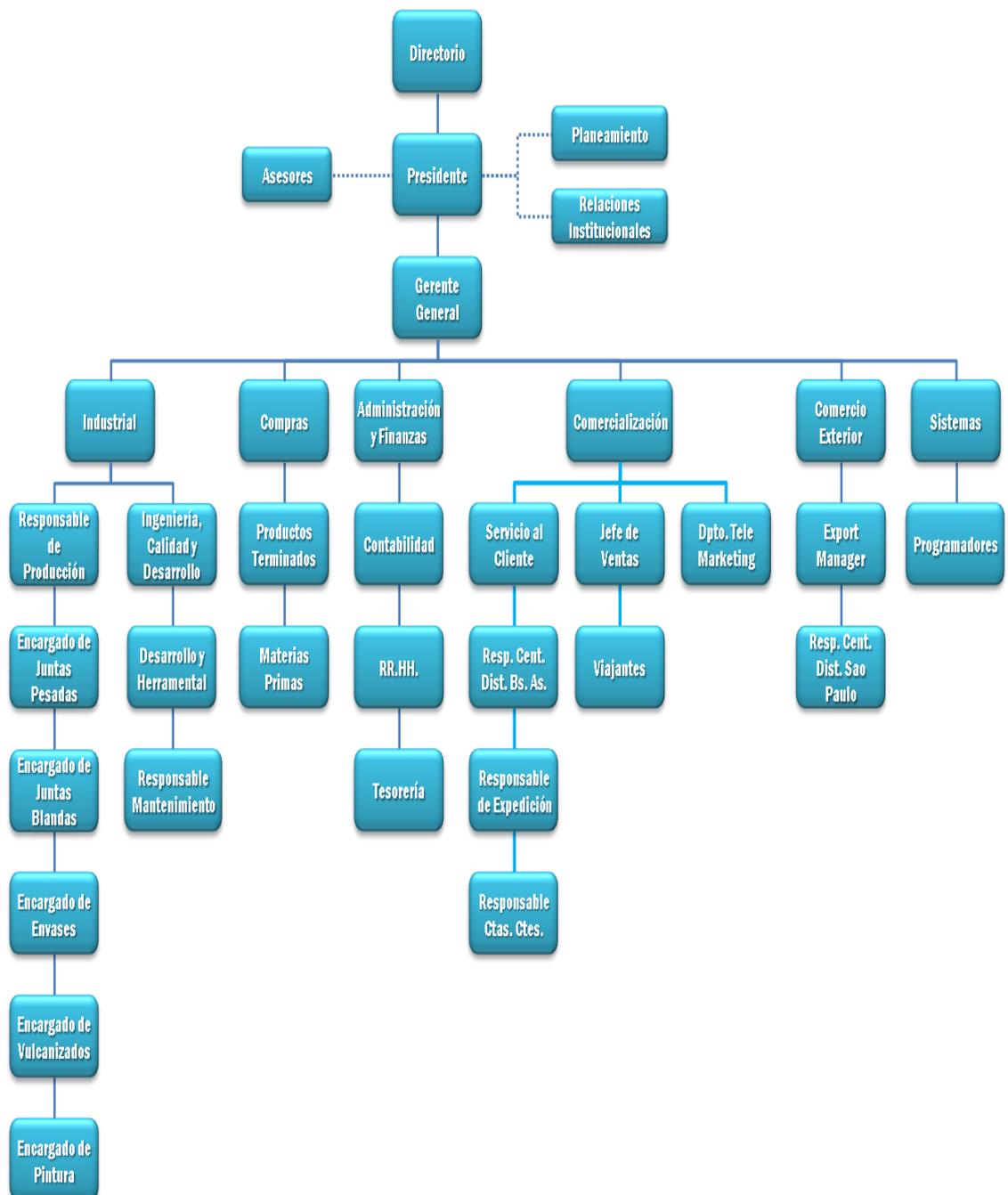
## **Visión**

La visión de la empresa es: “Ser la mejor opción en calidad, costo y servicio de manera tal que nuestros clientes asocien a Juntas Illinois con la excelencia”.

## Misión

Contribuir a generar rentabilidad y valor económico brindando la mejor calidad de nuestros productos, posicionando la marca “Illinois” en la mente de los consumidores, creando la marca líder y lograr la fidelidad de los clientes y consumidores.

## Organigrama



## Productos

### Metal Graf



#### **Junta de Culata de Cilindros**

##### **Metal Graf®**

Con la línea Metal Graf® logramos el equilibrio entre la Junta Estándar (fibra) y la Junta Multilámina (MLS), asegurando el perfecto acople de las piezas gracias a su exclusivo diseño.

Excelente resistencia térmica. Soporta presiones y temperatura más elevadas.

Mejor adaptación a las irregularidades de culata y/o block.

Aislante interno Alta Compresión con recubrimiento de grafito.

Mejor respuesta a la contracción y dilatación del motor.

Mayor resistencia frente a la agresión química de anticongelante y aceites sintéticos.

Totalmente antiadherente.

### TC Pro



#### **Junta de Culata de Cilindros TC PRO®**

Juntas Illinois presenta su línea de juntas para culata de cilindros TC PRO®, la junta standard de calidad profesional: libre de amianto, producida bajo sistema de gestión de calidad certificada, con materiales de origen alemán y USA.

#### **Selladores**

##### **TOP GREY**

Sellador Alto Módulo Neutro - Forma junta RTV



Alta Temperatura

##### **ALTA TEMPERATURA**

Sellador - Forma junta RTV -





## USO MÚLTIPLE

Adhesivo Uso Múltiple

Aplicaciones:

Adhesivo para juntas de despeine que no estén expuestas a temperaturas extremas.

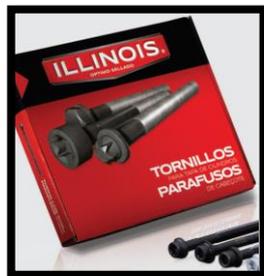
Resiste temperaturas desde  $-30^{\circ}\text{C}$  hasta los  $150^{\circ}\text{C}$

## ESCAPPLUS

Sellador para Sistemas de escape Alta Temperatura



## Tornillos



1) Medición del diámetro del tornillo.



2) Medición del paso de la Rosca.



3) Medición de la Longitud

## Customizados

La división competición investiga, testea y desarrolla productos para la alta competición, garantizando elevados estándares de funcionalidad. Nuestro departamento de ingeniería investiga y desarrolla nuevas tecnologías para alcanzar el máximo rendimiento en motores de alta performance.

Desarrollamos productos customizados a las necesidades particulares de cada motorista. Principales equipos de competición, asesorados por nuestro Departamento de Customizados:

- Renault Sport (TN Clase 3)
- Peugeot Vittal Racing Team (TN Clase 3)
- Alisi Racing (TN Clase 3)
- Metalfor Castellano Power Team (Turismo Carretera)
- JCB Motorsport (TN Clase 3)
- Fiat FP Reacing Team (TN Clase 3)



## ANÁLISIS EXTERNO

### Empresas Competidoras

#### **Cicarelli Juntas**



Juntas

Retenes

Bulones

Selladores

#### **Juntas Meyro**



Juntas para automotor

Retenes de aceite

Tornillos para tapas de cilindro

#### **Juntas Taranto**



Juntas

Retenes

Tornillos

#### **Juntas Glaser**



Juntas de culata de acero de múltiples capas

Tornillos

Retenes

## CAPITULO II

### HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

#### Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores *Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos* y *Legales*, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas)<sup>1</sup>

**Político:** Medidas gubernamentales respecto a la apertura de importaciones, principalmente con el cambio de gobierno, el temor de las empresas autopartistas nacionales es la postura que toma el gobierno frente a la posibilidad de importar los productos terminados para comercializar en el mercado doméstico.

**Económico:** En función a los ciclos económicos por los que atraviesa nuestro país, etapa de recesión, la empresa se encuentra en la obligación de adoptar medidas precisas para afrontar situación de fuerte inflación, lo que muestra una marcada disminución de ventas para el corriente año. La empresa se reconoce como una unidad financiar, aquí se muestra fuerte, utilizando su capacidad para crear valor y poder generar capital.

---

<sup>1</sup>Oswaldo Walter Gutiérrez Andrade, Rafael Alfredo Terrazas Pastor, Universidad de Almería, 2006.

**Social:** La empresa se entiende como un conjunto de personas que poseen un conjunto de creencias y valores que configuran la cultura organizativa, que se amoldan con las demandas sociales. También se incluyen aquí las relaciones entre los miembros de la organización, que va a comprender las relaciones formales que comprenden la jerarquía de la empresa como así también las relaciones informales que surjan desde sus colaboradores.

**Tecnológico:** Hoy en día las marcas o empresas de esta industria se basan principalmente en Internet para hacer promoción y marketing a sus productos, estas páginas muestran, precios, promociones, formas de pago, incluso la venta a través de ella, lo que hace más fácil que el cliente tenga acceso o visite la empresa para ver, elegir su producto.

Además en sus respectivas páginas web dan información completa sobre la empresa, ubicación, historia de esta y composición de sus aéreas, productos y servicios junto con la facilidad de poder comunicarse directamente con cualquier empleado de ella.

**Ecológico:** Dentro de las normas de la RSE, se tiene en cuenta la separación y clasificación de residuos en la planta de producción (caucho, chapa, cartón, papeles, plásticos, pinturas). También se incorporó un plan para digitalizar todos los documentos, movimientos de papeles, información interna (se adoptó el modelo de “paper-less”) para reducir el uso del mismo y contribuir al cuidado del medio ambiente,

**Legal:** Postura del gobierno frente a las subvenciones del combustible, con la gran incidencia que tiene en la cadena de distribución, en la recepción, y movimientos internos para el aumento o fijación de los costos.

## **MATRIZ FODA**

La matriz **FODA**, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.<sup>2</sup>

Fortalezas y Debilidades son **factores internos** a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades. Oportunidades y Amenazas

---

<sup>2</sup> Joaquín Casanovas Sanz. «Cómo debe ser el análisis antes de tomar una decisión importante»

son **factores externos**, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Fortalezas: Es una capacidad que sirve para aprovechar una oportunidad o rechazar una amenaza.

Oportunidad: Situación del mercado que aprovechada me genera valor.

Debilidades: Capacidad que NO se posee, que impide aprovechar una oportunidad o perder frente a una amenaza.

Amenazas: Suceso frente al cual, si no hago algo, puede afectar mi situación.

**Matriz F.O.D.A Cruzado:**

<p><b>Matriz F.O.D.A Cruzada</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad ociosa.</li> <li>-Descontento generalizado de los clientes con las conductas comerciales del líder.</li> <li>-La torta se está agregando.</li> <li>-Tendencia del mercado en cuento al crecimiento automotriz.</li> <li>-Poseer una gran cartera de clientes.</li> <li>-Entrar en nuevos mercados (posibilidad de desarrollo).</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conductas del competidor líder (ej: guerra de precios).</li> <li>-Fuerte dependencia de las economías regionales del interior de Argentina.</li> <li>-Los grandes distribuidores que son clientes compiten con nuestros viajantes.</li> <li>-Conformación de un mercado altamente competitivo.</li> </ul>
--	---	--

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ética comercial.</li> <li>-Buen servicio de entrega</li> <li>-Variedad de productos.</li> <li>-Rápido desarrollo de productos.</li> <li>-Materias primas de clase mundial.</li> <li>-Relaciones cercanas con los clientes.</li> <li>-Personal capacitado para atender demandas del mercado.</li> <li>-Años de experiencia en el sector.</li> <li>-Calidad del producto.</li> <li>-Habilidad y recursos tecnológicos.</li> </ul>	<p><b>1) Fortaleza / Oportunidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Competir con un liderazgo en costos.</li> <li>-Realizar talleres periódicos en atención al cliente.</li> <li>-Fidelizar a nuestros clientes.</li> </ul>	<p><b>4) Fortaleza / Amenaza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechar la capacidad gerencial (voluntad de trabajo, espíritu empresarial y de superación)</li> <li>-Capacidad de organización para afrontar las amenazas en el negocio</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los productos no son percibidos como de primerísima calidad por algunos usuarios.</li> <li>-Sistemas de información que ayudan pero no del todo. Hay mucha información y podría ser mejor utilizada.</li> <li>-La empresa no cuenta con un sistema de información completo.</li> </ul>	<p><b>3) Debilidad / Oportunidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr el posicionamiento de la empresa con liderazgo en costos.</li> <li>-Hacer un plan de reinversión a largo plazo para adquirir más unidades de transporte.</li> </ul>	<p><b>2) Debilidad / Amenaza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una evaluación trimestral del servicio brindado.</li> </ul>

## Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Matriz de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.<sup>3</sup>

Penetración del mercado: Con este enfoque, se está tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas. La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

**Aplicado a la Empresa: Todos los meses se lanza una oferta de un producto seleccionado en particular, la cual dura todo el mes. También se hace mucho hincapié en campañas de Marketing, tanto en redes sociales, telemarketing, en competencias automovilísticas y en exposiciones comerciales (por ejemplo: “Automecánica”).**

Desarrollo de Mercados: Aquí, se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas.

- Apuntar Orientado a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero
- Utilizar los canales de venta, como Internet o de venta directa si se está vendiendo actualmente a través del comercio
- Dirigir a diferentes grupos de personas, tal vez diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales.

---

<sup>3</sup> “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

**Aplicado a la Empresa: Ingresar al mercado de Paraguay y Chile, con todo el portafolio de productos actuales. Para esto se requiere incorporar a dos distribuidores en ambos países, para poder desarrollar estos mercados.**

Desarrollar Productos: Aquí, se está vendiendo más productos a las mismas personas.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

**Aplicado a la Empresa: Con este enfoque la empresa busca desarrollar nuevos productos como la junta Metal Graf, que muestra una mejora en la resistencia térmica, mejor respuesta y es totalmente antiadherente, debido a una variación del material con el cual está constituido; para innovar, pudiendo así seguir siendo competentes en el mercado a través de la innovación.**

Diversificación: Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

# Diversificación horizontal: Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes.

# Diversificación vertical: Ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

#Diversificación concéntrica: Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa.

#Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma.

## **Matriz BCG**

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.<sup>4</sup>

Su nombre proveniente de las siglas de BOSTON CONSULTING GROUP (empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección), también es conocida como matriz de crecimiento o participación.

Se trata de un gráfico, cuyo objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (U.E.N.). En el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba; mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado.

**ESTRELLA**. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca.

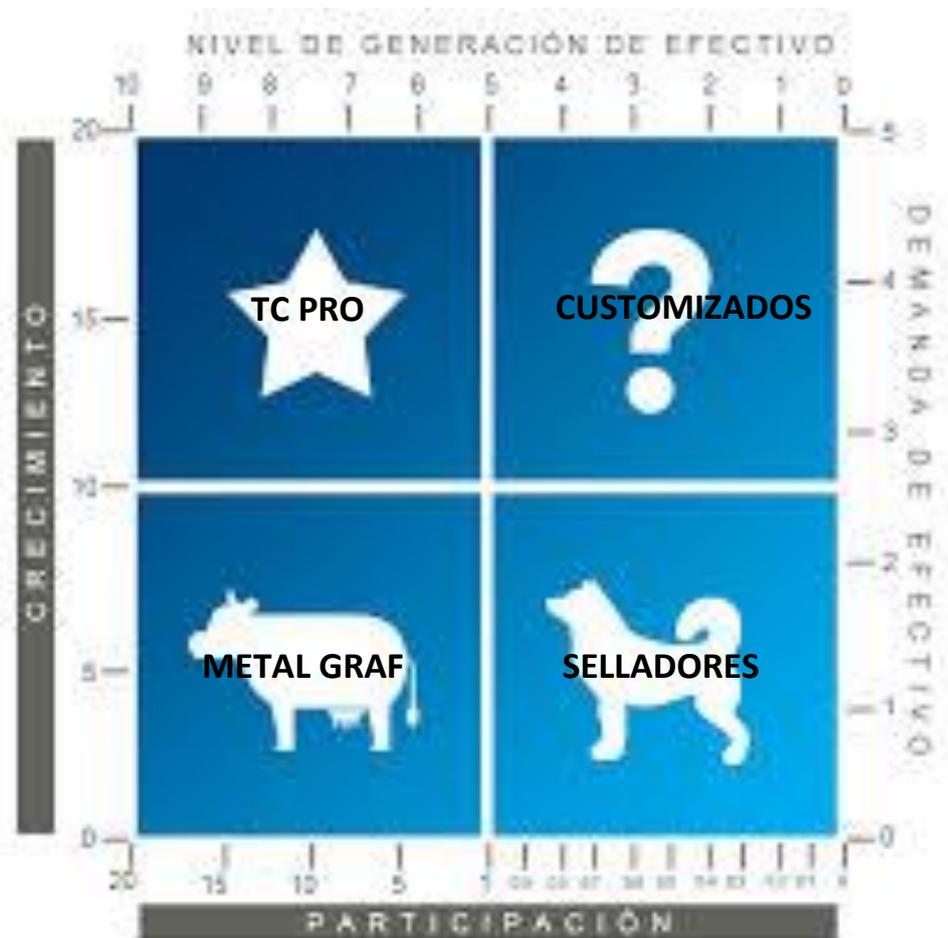
**INTERROGANTE**. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro.

**VACA**. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.

**PERRO**. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

---

<sup>4</sup>Carmen Arenal Laza, Gestión de compras en el pequeño comercio, edición 2016.



## **5 Fuerzas de PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.<sup>5</sup>

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

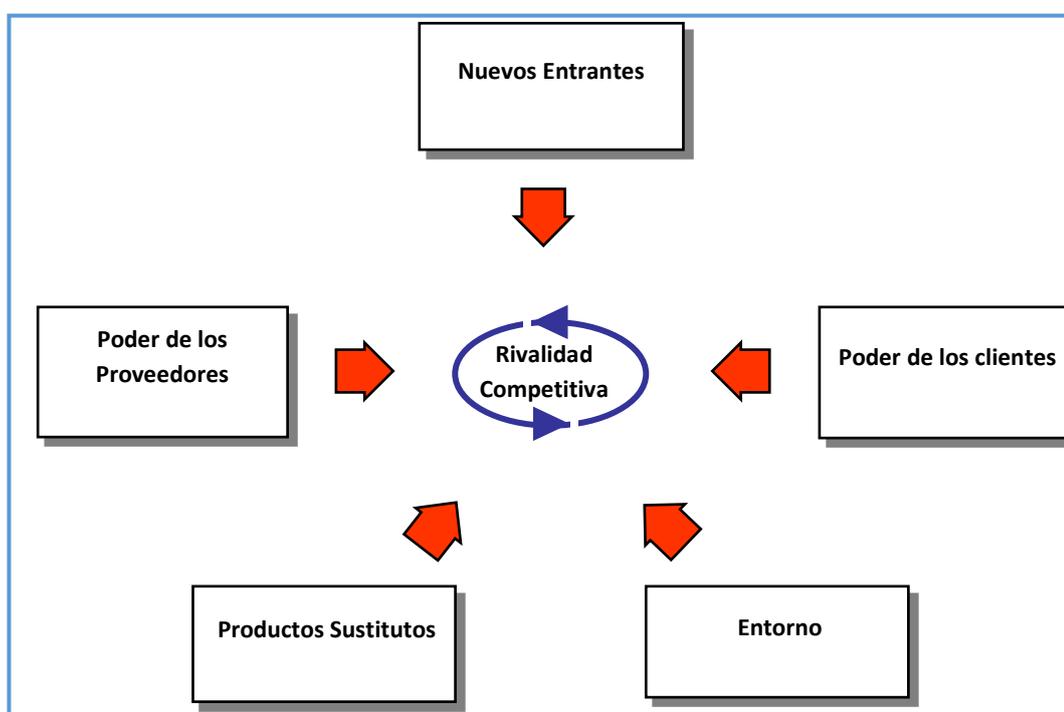
Poder de negociación de los compradores: En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a

<sup>5</sup>Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, novena edición, 2003.

tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos: En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Rivalidad entre competidores: En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.



### **Conclusión de las fuerzas actuales:**

#### Nuevos entrantes:

La existencia de muchos jugadores, la necesidad de una marca con peso y la de contar con mucha variedad desalientan la entrada de nuevos jugadores.

Para vender en todo el país es necesario contar con un plantel de viajantes que recorren las casas de repuestos. Generar una fuerza de ventas y consolidarla lleva mucho tiempo y es un gran "activo" difícil de imitar.

#### Poder de los clientes:

El mercado argentino está tendiendo de a poco a lo que se estila en otras partes del mundo que es que los fabricantes no le venden a las casas de repuestos sino sólo a

grandes distribuidores. Para JI esto es una fuerza negativa ya que estos distribuidores concentran mucho poder por el volumen de compra que tienen y tira los márgenes hacia abajo.

El usuario final de la junta no es capaz de diferenciar entre un producto bueno o malo a simple vista, se deja llevar por la publicidad. JI no realiza muchos esfuerzos publicitarios para con los mecánicos.

#### Entorno:

El mercado está en expansión debido a que de 2008 a esta parte la venta de automóviles creció a ritmos mayores a lo que venía haciéndolo los años anteriores.

Se considera que un automóvil ingresa en el mercado de reposición a los 6 años de uso. Por lo tanto los próximos 5 años van a ser buenos en términos de potencial de demanda. El problema puede ser que en un entorno recesivo los consumidores elijan opciones de inferior calidad.

En un futuro muy difícil de establecer los vehículos no utilizarán juntas, quizá esto suceda en 30 años pero en países subdesarrollados estos cambios ocurrirán mucho después.

#### Productos sustitutos

Si bien no existen productos sustitutos, pueden considerarse a los competidores de inferior calidad como sustitutos ya que como se mencionó en el análisis del entorno, ante una recesión los consumidores dejan de comprar productos de 1º calidad y se pasan a los de 2º.

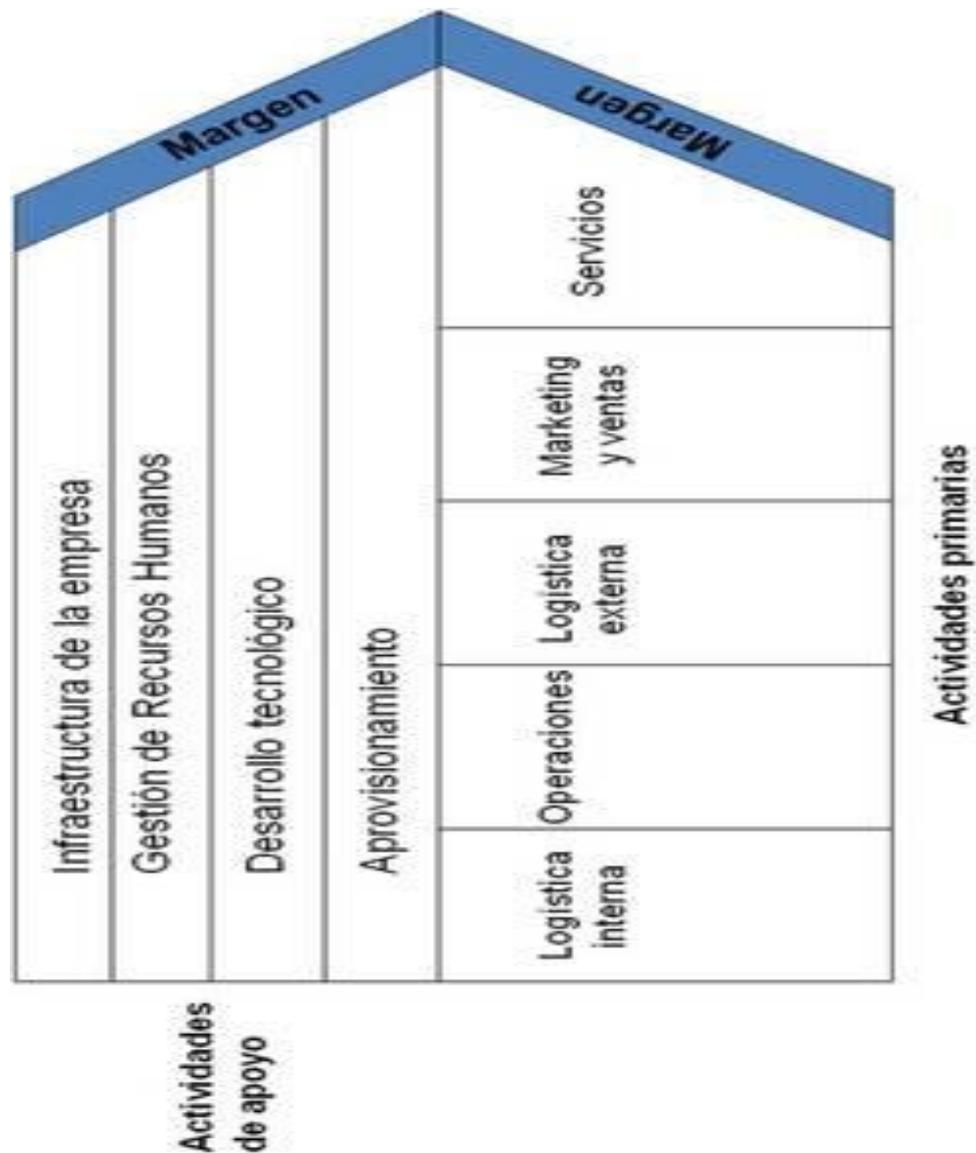
#### Rivalidad competitiva

La existencia de muchos competidores hace difícil la venta y obliga a bajar precios en determinados sectores. El 60% del parque automotor argentino se concentra en Provincia de Buenos Aires lo que hace muy atractivo el mercado pero 13 de los 14 fabricantes de juntas del país tienen su sede en el Gran Buenos Aires, lo que hace que todos nos peleemos por la misma porción de torta. En el resto del país no hay tanta competencia porque muchos de los fabricantes no llegan, pero el interior no está pasando un buen momento.

El servicio al cliente en este rubro es diferenciador, la posibilidad de dar crédito también, cosa que los fabricantes chicos no pueden hacer, primero porque no tienen toda la gama y segundo porque no tienen capacidad de dar crédito.

## Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). El propósito es que en las actividades realizadas dentro de una empresa puedan aportarle a un buen mejoramiento y lo antes mencionado la ventaja competitiva potencial. Fue descrita y popularizada por Michael Porter.<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Michael Porter, Ventaja Competitiva, 1985.

## Cadena de valor de la empresa

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios Post venta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión y desarrollo de almacenes para soportar incrementos de stock</li> <li>• Desarrollo de plataformas virtuales, sistema de gestión en red</li> <li>• Acceso a inventarios de stocks de clientes y proveedores</li> <li>• Foco en la salida de stock de depósitos, manteniendo los estándares definidos con el sistema Kamban</li> <li>• Gestión de embalajes propios y terceros</li> <li>• Desarrollo de embalajes retornables para grandes entregas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos centros de distribución.</li> <li>• Redistribución de salidas de productos</li> <li>• Implementación de nuevos clientes</li> <li>• Desarrollo de nuevos modelos</li> <li>• Adaptación de estándares de calidad acordados en el plan anual de gestión</li> <li>• Orden y limpieza mediante las 5S</li> <li>• Implementación a corto plazo de sistema Lean para productos ABC</li> <li>• Diferenciación entre productos de agencia y producción en almacenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamientos de pedidos desde casa central</li> <li>• Nuevos clientes, diseño de rutas y optimización de las existentes</li> <li>• Enlace de sistema global de stock</li> <li>• Incorporación de nuevos centros de distribución en la cadena</li> <li>• Foco en la distribución, manteniendo estándares de 48 hs. de plazo de entrega</li> <li>• Desarrollo de nuevos transportes para red de distribución nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción haciendo foco en el prestigio ya obtenido y principalmente precio sobre la marca líder</li> <li>• Desarrollo de nuevos centros</li> <li>• Foco en fuerza de ventas, capacitación en tele marketing</li> <li>• Desarrollo de una política global de marketing y marca, haciendo foco en el posicionamiento de mercado como 2° marca líder</li> <li>• Actividades de ventas como agente de comisión de productos similares o complementarios</li> <li>• Foco en nuestros sponsors de carreras de TC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de servicio online de consultas, quejas, sugerencias.</li> <li>• Apertura de un centro de respuestas online</li> <li>• Soporte de utilización de producto con mano de obra calificada</li> <li>• Pruebas específicas para cada producto mediante el marketing de carreras de TC</li> <li>• Test de seguridad para grandes clientes</li> <li>• Alianzas estratégicas con grandes distribuidores</li> </ul>

### Abastecimiento

- Financiamiento propio del lanzamiento del sistemas de compras digital
- Desarrollo de nuevos proveedores para productos de agencia
- Fidelización de clientes
- Alianzas estratégicas con proveedores

### Desarrollo tecnologico

- Adaptación al mercado cambiante
- Implementación de tecnologías actuales, manteniendo el foco en METALGRAFF
- Incorporación a nuevos mercados a través de la inclusión de productos complementarios

### Recursos humanos

- Desarrollo de personas a través de nuevas tecnologías y capacitaciones
- Mano de obra calificada para promocionar los productos
- Capacitación continua para la implementación de sistemas escalonados reduciendo el margen de error
- Capacitación especificada manteniendo el foco en la fuerza de ventas telefonica

### Compras

- Desarrollo de back office
- Estrategia de publicidad global, manteniendo el foco en calidad de productos de carreras
- Nuevos almacenes digitales
- Sistema global de gestión
- Desarrollo de nuevos centros de distribución de plazas geográficamente optimas

## Modelo CANVAS

Es una herramienta para confeccionar modelos de negocios, donde describe de manera lógica la forma en las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Ésta herramienta nos permite confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad.

Este modelo está conformado por nueve módulos:

- 1) Segmentos de clientes: Grupos de personas a quienes dirigimos nuestra propuesta de valor.
- 2) Propuesta de valor: Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- 3) Canales de comunicación, distribución y venta: Es como la empresa establece contacto con los diferentes clientes y como les proporciona la propuesta de valor.
- 4) Relación con los clientes: Es como se relaciona la empresa con cada segmentos de clientes, de esta forma podemos evitar que la variable precio no sea la más importante.
- 5) Ingresos: Se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor que ofrece la empresa.
- 6) Recursos y capacidades claves: Activos necesarios para que la empresa funcione, incluidas las personas y sus capacidades.
- 7) Actividades claves: Acciones necesarias que deben llevarse a cabo.
- 8) Alianzas clave: son las alianzas, socios, proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio.

9) Gastos: toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes.



<p><b>8</b> Proveedores de materia primas (papel de junta, goma, corcho, pinturas, grafito, etc), alianza con transportes de carga.</p>	<p><b>7</b> Compra de materia prima, elaboración y envase del producto, preparación y despacho de los pedidos realizados por los clientes. Facturación y cobranzas.</p>	<p><b>1</b> Todo tipo de juntas para motores de línea liviana, pesada y agro. Selladores y forma-juntas. Bulones de tapa de cilindro.</p>	<p><b>4</b> A cada cliente se le asigna un representante comercial según en la región donde se encuentre, este lo visita 2 veces al mes aproximadamente, además, desde el sector de telemarketing se refuerza el trabajo del representante comercial, comunicándose con el cliente, consultando sus necesidades y ofreciendo la oferta mensual.</p>	<p><b>2</b> Rectificadores, distribuidores, casa de repuestos.</p>
<p><b>6</b> Desde la gente que recibe la materia prima, pasando por la gente de producción, envase y expedición, hasta los sectores de compras, ventas, facturación y logística.</p>	<p><b>3</b> Mediante representantes comerciales en diferentes sectores del país, departamento de telemarketing, publicidades, sponsors en automovilismo deportivo, carteleras, merchandasing, convenciones.</p>	<p><b>9</b> Gastos: compra de materiales, maquinarias, electricidad, agua, gastos de librería, sueldos, transporte.</p>		
<p><b>5</b> Ingresos: ventas de los productos.</p>				

## **CAPITULO III**

### **Marketing digital**

También llamado, Marketing 2.0, Mercadotecnia en Internet, Marketing Online o Cibermaketing, está caracterizado por la combinación y utilización de estrategias de comercialización en medios digitales. El Marketing Digital se configura como el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (computadoras) tales como: computadora personal, teléfono inteligente, teléfono celular, tableta, Smart TV y consola de videojuegos para involucrar a las partes interesadas. El marketing digital aplica tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones web (clásicas y móviles) y redes sociales. También puede darse a través de los canales que no utilizan Internet como la televisión, la radio, los mensajes SMS.<sup>7</sup>

#### **Técnicas de Marketing Digital**

##### **Analítica Web:**

Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de las diferentes campañas de marketing online, las sesiones por fuentes de tráfico, tasas de rebote, duración de las sesiones, contenidos visitados, conversiones (para ecommerce). Este producto se

---

<sup>7</sup> Clark, Dorie, The End of the Expert: Why No One in Marketing Knows What They're Doing, 2012.

desarrolló basándose en la compra de Urchin (hasta entonces la mayor compañía de análisis estadístico de páginas web) por parte de Google.<sup>8</sup>

### Posicionamiento en buscadores y marketing de contenidos:

Es el proceso técnico mediante el cual se realizan cambios en la estructura e información de una página web, con el objetivo de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. También es frecuente encontrar la denominación en inglés, *search engine optimization*, y especialmente sus iniciales **SEO**.

### Publicidad en buscadores (SEM):

Son formas de promocionar nuestros sitios web en los buscadores (Google, Yahoo, Bing...) para que se muestren en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda cuando las personas buscan nuestros productos o servicios.

The image shows a Google search results page for the query "Viajes a México". The search bar at the top contains the text "Viajes a México" and a search button. Below the search bar, the text "Búsqueda" and "Aproximadamente 14.000.000 resultados (0,27 segundos)" are visible. A red box highlights the text "RESULTADOS PATROCINADOS (SE PAGA CUANDO HACEN CLICK EN ELLOS)". Below this, there are three columns of results. The first column contains sponsored results (Anuncios) for "Viajes a México - Todo Incluido", "Vuelos México desde 400€", and "Viajes a México 790€ - 7 noches hotel Todo Incluido". The second column contains organic results (Resultados Naturales u Orgánicos) for "Viajes a México", "Viajes a México - Atrapalo.com", "Viajes a México con Viajes Tuareg", and "Viajar a México turismo en México". The third column contains sponsored results (Anuncios) for "Ofertas de Viajes", "Viajes Last Minute -90%", "Vuelos Baratos a México", "Viajes a México", "Vuelos a México", and "Viajes A México". A green box highlights the text "RESULTADOS NATURALES U ORGÁNICOS (NO SE PAGA CUANDO HACEN CLICK EN ELLOS)".

### Email Marketing:

Es enviar un mensaje comercial directamente utilizando como canal el e-mail. En su sentido más amplio, cada email que se envía a un cliente o potencial cliente puede ser

<sup>8</sup> Plataforma Google, 2 de abril del 2014.

considerado como email marketing. Normalmente implica utilizar email para enviar anuncios, petición de negocios, o solicitar ventas o donaciones, y está principalmente orientado a construir lealtad, confianza, o concienciación de marca.

### Redes Sociales:

Es una estructura que está compuesta por un conjunto de actores los cuales tiene acceso de interacción con la misma, esta relación está ligada a algún criterio en particular, en este caso meramente empresarial. Importante a la hora de atender preocupaciones múltiples, en donde hoy día el factor “tiempo” es una parte clave.

### E-Commerce:

Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Fundamental para aumentar utilidades y volumen de venta.





## Diagrama de aplicación táctica de la estrategia



ACTIVIDAD	Plazo	Julio 2016				Agosto 2016				Setiembre 2016			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Aplicación Táctica de la Estrategia	1 Semana	■											
Perfil del Gerente de Ventas	3 Semanas	■	■	■									
Plan de Reclutamiento	4 Semanas			■	■	■	■						
Perfil del Vendedor	1 Semana						■						
Comunicación	1 Semana						■						
Motivación	1 Semana						■						
Plan de Remuneración	1 Semana							■					
Estrategia	4 Semanas							■	■	■	■		
PLAN COMERCIAL	1 Semana												■
Logro de OBJETIVOS en el Corto Plazo	12 Semanas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## **Resumen de Estrategia**

La estrategia desarrollada por es un híbrido de liderazgo en costos y calidad de productos.

El anhelo de sus dueños se demuestra en la expresión de posicionarse como número dos del mercado, sin la ambición desmedida de liderarlo. La intención se lee mejor aún en la expresión de ser un producto de igual calidad que Taranto con un mejor precio, para interpretación de sus clientes, quienes la mayoría cuentan con un alto grado de conocimiento del producto y de la marca, reconociendo su trayectoria y confiabilidad.

Esta estrategia se puede desarrollar aún más, haciendo foco en una fuerza de ventas sectorizada y estratégica, por otro lado apalancando la imagen de la marca apuntando a consolidarse principalmente desde el enfoque del marketing. Las competiciones de carreras nacionales es una de las principales vidrieras de esta industria, donde los competidores de elite mantienen una reñida dualidad entre en uso de Taranto e Illinois, lo que marca que en la compañía se hacen cosas de calidad y se asemeja a la del líder del mercado, debido a una mayor exigencia de sus productos en el uso de los autos de competición.

En el mercado que exhibimos los productos y principalmente vemos una realidad marcada de cerca, es el mercado autopartista minorista, donde el ritmo frecuente de clientes son mecánicos, la mayoría con tendencia al apego de una marca tanto de autos como de productos esenciales, tales como las juntas de block de motor y tapa de cilindros. Nuestro desarrollo de estrategia es desviar el foco en este mercado, donde podamos fidelizar nuestros clientes y encontrar la compatibilidad de toda la gama de productos para el cuidado del auto.

En resumen, deseamos destacarnos en costos y calidad a la vez con respecto a la competencia. El consumidor lo reconoce, pero esto se podría ver potenciado tanto en las utilidades de la empresa como en el posicionamiento en el mercado si se explotaran los canales comerciales y de comunicación. La oportunidad de mejora se detecta justamente en migrar la estrategia a un solo eje: liderazgo en costos, considerando que somos reconocidos por el servicio de calidad que brindamos. Hay diversas aristas por trabajar de cara a la optimización de recursos, en gestión del gasto e incremento de ventas.

## **CONCLUSION**

Planteamos una organización que está supervisada por sus dueños casi en su totalidad, donde los altos mandos de la estructura son todos del seno familiar, cada uno de ellos encargado de sector o al mando de la gerencia. El poder se empieza a delegar fuera de su círculo de confianza familiar a partir de los mandos medios; esto se interpreta en muchos casos como una barrera de crecimiento, pero en este caso vemos una relación abierta de prácticamente todos los familiares para con su personal, lo que hace que los empleados sientan y crean en el compromiso de trabajar.

Su flexibilidad para con los empleados en cuanto a temas personales es un gran punto que mantiene firme esa relación, destacados por los mandos medios.

Lo importante es tratar de desarrollar un programa o tareas donde los mandos medios comiencen a ser parte de la toma de decisiones o al menos se sientan involucrados en ella, siempre que la situación lo amerite. Nunca está de más una opinión de una fuente confiable e idónea en la materia.

Los dueños se desarrollan como responsables de área, siendo gerente de cada área. Esto le permite a los mismos mantenerse interiorizados en la realidad de la firma y trabajar en relación directa con sus empleados, muchas veces hasta poniéndose a la par de ellos.

Vemos la importancia de aplicar “Herramientas de Análisis” que desarrollamos a lo largo del trabajo, las cuales nos ayudan a establecernos como parte del mercado y a su vez encontrar ventajas para poder competir.

En este caso y en función al plan comercial de la misma, el cual planteamos que es, “posicionarnos como la segunda empresa del mercado”, analizamos lo significativo de desarrollar las técnicas de marketing digital como parte clave para ejecutar el plan.

## **APORTES**

Creemos que para el crecimiento de la empresa, se tiene que hacer foco en la fuerza de ventas, desarrollando el potencial principalmente en el telemarketing, sumar al menos una persona más, capacitar el área enfocándose en las ventajas competitivas de sus productos, manteniendo el estándar de calidad y posicionarnos como el segundo mejor precio del mercado. Además los vendedores viajantes deben optimizar su territorio, ampliar proveedores rurales rodeando los mercados potenciales futuros, región de cuyo y el litoral.

Para el crecimiento del comercio exterior, es inminente la contratación de un profesional, con amplia experiencia en ventas de autopartes y absorber toda ese potencial para fomentar aún más las ventas domésticas, creemos que este es uno de los puntos débiles de las ventas año a año y con una implicancia significativa para el crecimiento.

Debemos interiorizarnos aún más con las técnicas de marketing digital, la ampliación de las mismas nos hará crecer de manera superlativa tanto en el mercado regional como en el mundial. Un desafío y un riesgo que queremos transitar para poner en lo más alto a la firma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

Ansoff, H. Igor. “Gestión Estratégica”. Palgrave Macmillan. Nueva York. Edición 2007.

Dei, Daniel H. “La tesis, cómo orientarse en su elaboración”. Editorial Prometeo Libros. Bs. As. 2006.

Kotler Philip y Armstrong Gary. “Marketing”- Pearson Educación. México 2001

Kotler Philip y Kevin Lane Keller. “Dirección de Marketing”- Pearson Educación. México 2006.

Mc Daniels y Gates. “Investigación de Mercado”. Octava edición, Universidad de Texas, Editorial Cengage Learning, 2011.

Porter Michael, “Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior”, Editor Simon Schuter, 2008.

Savino, Carlos. “Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”. Editorial Panapo. Caracas, 1994.

Scavone, Graciela. “Cómo se escribe una tesis”. Editorial La Ley. Argentina, 2003.

## **REVISTAS**

“Puro Marketing”, [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com).

“Metalmecánica”. [www.metalmecanica.com](http://www.metalmecanica.com).

## **ENTREVISTAS**

Empresa “Juntas Illinois”. Rosario Santa Fe. Lucas Tur. Gerente Comercial.