

7.5.3. MARKETING TÁCTICO Y OPERATIVO

Plan de Estudios VII – 2017

Expediente: 900-4272/24.-

Res 1355/24

1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga horaria:**
 - Total: 64 horas
 - Semanal: 4 horas
 - Distribución Teoría y Práctica: 32 horas teóricas y 32 horas prácticas
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Profesional
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Carácter:** Obligatorio
- **Modalidad:** Teórico-Práctica
- **Asignaturas correlativas necesarias:** 7.4.2. Marketing Estratégico

2. OBJETIVOS

- **General**
 - Desarrollar competencias¹ para la toma de decisiones y acciones tácticas y operativas de Marketing y Comercialización, que estén alineadas con la identidad de la marca y las estrategias de crecimiento de la organización.

- **Específicos**

Unidad 1: Creación de valor y génesis de la marca

- Diseñar modelos de negocio sólidos y sustentables, que creen valor para las organizaciones, sus públicos destinatarios y la sociedad en general. Comprender la dinámica de creación de valor y adquirir herramientas de testeo de ideas de negocio.
- Reconocer la diferenciación y el crecimiento como los objetivos centrales del Marketing. Adquirir competencias para la definición de caminos estratégicos en distintos escenarios y para el diseño de programas de acción.

¹ La cátedra de Marketing Táctico y Operativo entiende una competencia como: “un saber actuar complejo que se apoya en la movilización y la combinación eficaz de una variedad de recursos internos y externos dentro de una familia de situaciones” (Tardif, 2006, pág. 22). Ser competente significa, entonces, saber gestionar lo complejo, porque las organizaciones, los individuos y el entorno son en sí mismos complejos. Bajo esta concepción, una competencia integra diversos recursos de naturaleza variada, con un carácter integrador que hace también referencia a la complejidad del saber actuar. Además, la cátedra adhiere al tratamiento de las competencias con carácter “desarrollacional”. Este desarrollo se lleva a cabo de manera paulatina (a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes) y exige tiempo.

- Visualizar a la marca como expresión del negocio y comprender su rol fundamental en la coherencia estratégica de las decisiones y acciones tácticas y operativas. Definir la dimensión axiológica de la marca, y diseñar su estructura narrativa y su sistema discursivo.

Unidad 2: Diseño y gestión de propuestas de valor

- Reconocer la composición ontológica de los productos y su rol en la creación de valor.
- Adquirir herramientas prácticas para el diseño de propuestas de valor conectivas (funcional y emocionalmente) con los perfiles de los públicos destinatarios.
- Adquirir competencias para el análisis y gestión de carteras de productos.
- Reconocer la importancia del precio y comprender los factores que deben ser considerados en su determinación. Conocer las distintas metodologías para la fijación del precio.
- Familiarizarse con el concepto de contribución total y comprender cómo es afectada por el movimiento de precios.

Unidad 3: Diseño y gestión de comunicaciones de marketing

- Conocer las distintas herramientas de comunicaciones de marketing, comprendiendo su utilidad y reconociendo la importancia central del alineamiento comunicacional.
- Aprender a diseñar el *storytelling* de la marca y a confeccionar un *brief* comunicacional.
- Aprender a diseñar un plan de comunicación con todas sus etapas, definiendo métricas para su evaluación.
- Comprender los aspectos centrales para la creación y administración de comunidades virtuales utilizando herramientas de marketing de contenidos. Reconocer el ecosistema de redes sociales.
- Aprender a crear y medir campañas de marketing patrocinadas en entornos digitales (Meta y Google).

Unidad 4: Diseño y gestión de canales de comercialización

- Adquirir competencias para el diseño y la gestión de canales de comercialización, incluyendo su estructura, los aspectos logísticos y la administración de la cadena de suministro.
- Conocer qué actividades incluye el *Trade marketing* y el *Category management*. Diseñar estrategias que mejoren la visibilidad y venta de productos en el punto de venta. Aprender estrategias para el diseño efectivo de un local comercial (*macro* y *micro layout*), optimizando la gestión del espacio.
- Conocer las claves del comercio electrónico y la importancia de la omnicanalidad.

Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial

- Reconocer los aspectos que incluye el planeamiento y la gestión comercial. Conocer las técnicas de elaboración de pronósticos y familiarizarse con la estructura del presupuesto de ventas.
- Diseñar la estructura del área comercial y reconocer sus procesos y sistemas de información focales.
- Comprender el concepto de productividad comercial y adquirir estrategias y herramientas para incrementarla.
- Adquirir herramientas para la administración de la fuerza de ventas y de la cartera de clientes.
- Concientizar sobre los aspectos éticos de la gestión comercial.

3. CONTENIDOS

▪ *Contenidos mínimos*

- Plan de Marketing y Operaciones Comerciales. Tácticas competitivas.
- El concepto de producto. Dimensiones del producto. La cartera de productos. Calidad objetiva y calidad percibida. La identificación del producto. Rentabilidad por línea de productos. Contribuciones marginales.
- Desarrollo de productos. Generación y tamizado de ideas de productos nuevos. Desarrollo y prueba del concepto de producto.
- El precio como instrumento del marketing. Condicionantes en la fijación de precios. Métodos de fijación de precios. Estrategias de precios. Recortes e incrementos de precios. Respuesta a los cambios de precios de los competidores.
- Canales de distribución: objetivos, funciones, tipos. Criterios de elección de una red de distribución. Canales digitales.
- Conceptos clave de la administración de ventas. Etapas de desarrollo comercial. Gestión de Clientes.
- *Trade Marketing*. Definición e implantación del surtido y de las marcas. *Merchandising*. *Category management*. *Retail marketing*.
- El Plan de Comunicación. Objetivos de la comunicación. El mensaje: enunciado y enunciación. Estrategia de medios. Presupuestación y calendarización. Medición de la eficacia comunicacional.
- Comunicación masiva: publicidad, promociones de venta, eventos, prensa, relaciones públicas.
- Comunicación personal: marketing directo e interactivo, venta relacional, fidelización. Marketing digital.

▪ *Programa analítico*

Unidad 1: Creación de valor y génesis de la marca

- Estrategia de creación de valor. El lienzo del modelo de negocio: módulos básicos, ejemplos. Esquema iterativo diseñar-testear. Riesgos de deseabilidad, viabilidad y rentabilidad. Fases del ciclo de diseño y del ciclo de testeo. Uso de las Plantillas de

Pruebas y de Aprendizajes. Claves para la correcta implementación del modelo de negocio.

- El Plan de Marketing. Objetivos de *branding* (posicionamiento) y *performance* (*Growth Marketing*). Caminos estratégicos. Programas de acción.
- El rol de la marca: estadios. Relación triádica. Génesis semio-narrativa de la identidad de marca. Dimensión axiológica: valores, atributos y beneficios. Dimensión narrativa: receptor modelo, personalidad de marca y postura enunciativa. Dimensión discursiva: sistema de identidad verbal (*naming, tagline, word palette*) y visual (logos, tipografías, cromaticidad).

Unidad 2: Diseño y gestión de propuestas de valor

- Productos, servicios y experiencias. Clasificaciones. La composición ontológica de los productos. Dimensiones del producto. Desarrollo: producto tecnología-experiencia-objeto.
- Principios y técnicas para el diseño y la prueba de propuestas de valor. Diseño centrado en el usuario: *design thinking, lean marketing, design sprint*. Cocreación. Concepto de encaje. Alineación de la propuesta de valor con el modelo de negocio y la marca. Ciclo construir-medir-aprender. Las pruebas. Prototipado. Concepto de Producto Mínimo Viable (PMV). Evaluación de la propuesta de valor.
- Decisiones de productos y servicios. Línea de productos. Estrategias para extender la línea. Mezcla o surtido de productos. Ancho, extensión, profundidad y consistencia.
- El precio de los productos. Factores que considerar en la fijación de precios. Métodos. Fijación de precios dinámica. Estrategias de ajuste de precios. Aportes de las ciencias del comportamiento.
- El concepto de contribución total. Importancia. Afectación por el movimiento de precios. Cálculo del punto muerto.

Unidad 3: Diseño y gestión de comunicaciones de marketing

- Comunicaciones de marketing. Alineamiento comunicacional (*alignment*). Transmedia *storytelling*. Decisiones de mezcla de comunicación. *Brief* de comunicación.
- Plan de comunicación. Definición de objetivos y audiencias *target*. Construcción del mensaje. Selección de medios. Presupuesto: metodologías. Calendarización. Herramientas de medición. Implementación, control y evaluación. Ejemplos de buenas campañas. Aspectos éticos.
- Administración de comunidades virtuales. *Inbound Marketing*. El uso de *influencers*. Social Media Marketing: Facebook, Messenger, Instagram, Whatsapp, Tik Tok, X (Twitter), YouTube, LinkedIn. Herramientas Web. Optimización en motores de búsqueda (SEO). Email marketing.
- Campañas patrocinadas. El Administrador de Anuncios de Meta: estructura de una campaña, objetivos, opciones de segmentación, ubicaciones, presupuesto, formato de los anuncios, valor de un anuncio, principales métricas. Google Ads: pasos para diseñar una campaña de búsqueda, configuración, palabras clave, tipos de concordancia, funcionamiento de la subasta, seguimiento de conversiones.

Unidad 4: Diseño y gestión de canales de comercialización

- Cadenas de abastecimiento y estrategias de distribución. La intermediación. Importancia y funciones. Tipos de intermediarios. Clasificación del comercio minorista. Omnicanalidad. Tendencias.
- Decisiones estratégicas de diseño del canal. Configuraciones estructurales. Decisiones de administración del canal. La administración logística de la distribución. *Supply Chain Management*.
- *Trade marketing*. Objetivos centrales. El rol del *Key Account*. Estrategias de *merchandising*.
- Diseño y gestión del punto de venta. *Category management*. Estrategias de exhibición. *Macro layout*. Zonas frías y calientes. *Micro layout*. Exhibiciones primaria, secundaria y especial. El lineal: claves para su buena gestión. Implantación vertical y horizontal. Conceptos de *facing*, quiebre y sobre/sub exhibición. Indicadores de desempeño por categoría.
- Comercio electrónico. Modelos: venta contra *stock*, *dropshipping*, *crossdocking*, venta *flash*. Aspectos centrales de la logística para comercio electrónico: envíos de pedidos al almacén, gestión de la disponibilidad, picos y estacionalidad, servicios de entrega, políticas de gastos de envío.

Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial

- Plan integral de ventas. Concepto de potencial de mercado, potencial de ventas y cuotas. Pronóstico de ventas. Enfoque de desglose y de acumulación. Técnicas no cuantitativas y cuantitativas de elaboración de pronósticos. Utilidad, ventajas y desventajas.
- El presupuesto de ventas. Importancia e interpretación. Claves para su correcta confección. Rubros que lo integran. Modalidades de presentación.
- Planeación y organización del área comercial. Definición de los objetivos comerciales. Dimensión temporal. Gestión, efectividad y productividad comercial. Estrategias para aumentar las ventas. Diseño de ambientes comerciales. Sistema de indicadores de productividad comercial. El índice PPVV (Promedio de Ventas por Vendedor). Metodologías para su optimización. Drivers. Aportes de las ciencias de datos.
- El rol del gerente de ventas. Perfil necesario. Gestión de equipos de venta. Coaching comercial. Gestión por competencias. Modelo comercial. Establecimiento de roles y rutinas básicas del vendedor. Esquemas remunerativos. Incentivos comerciales. Dimensionamiento de la fuerza de ventas. Asignación por canal.
- Administración de la cartera de clientes. Categorización a nivel canal y subcanal. Clasificación Pareto. Modelos y niveles de atención. Periodicidad y frecuencia de visita. Indicadores de atención y venta. Esquemas logísticos. Optimización de la atención y de las relaciones con los clientes. Control de la ejecución. Ética comercial.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La cátedra Marketing Táctico y Operativo entiende la enseñanza como un proceso de orientación del aprendizaje, donde se crean las condiciones para que los/as estudiantes no solo se apropien de

los conocimientos, sino que desarrollen habilidades, formen valores y adquieran estrategias que les permitan actuar de forma independiente, comprometida y creadora, para resolver los problemas a los que deberán enfrentarse en su futuro personal y profesional.

Desde esta óptica, la enseñanza es una intervención destinada a mediar en la relación entre un o una estudiante aprendiz y un contenido a aprender y, por lo tanto, una actividad marcada tanto por los rasgos del conocimiento a transmitir como por las características de sus destinatarios.

El docente se convierte, entonces, en un mediador en la construcción del propio conocimiento por parte de los/as estudiantes, que son el centro o foco de atención. Se transforma en una guía, facilitándoles el uso de los recursos y las herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevos conocimientos y destrezas.

Paulo Freire e Ira Shor (2014) proponen el concepto de diálogo liberador. Según estos autores, el objeto que se debe conocer no es posesión exclusiva del docente. En su lugar, el objeto que ha de ser conocido es mediador de los dos sujetos cognitivos. En otras palabras, los dos sujetos del conocimiento se encuentran en torno al objeto de estudio, y a través de él, para realizar un análisis conjunto.

Las estrategias de enseñanza de la disciplina comercial propuestas por esta cátedra son construcciones metodológicas que nacen del reencuentro de dos corrientes teóricas en las ciencias de la educación: el cognitivismo y el constructivismo². Las mismas están basadas en cinco principios básicos del aprendizaje:

- El aprendizaje es una transformación que se lleva a cabo a través del tiempo.
- El aprendizaje conforma un ciclo continuo de acción y reflexión.
- El aprendizaje es más efectivo cuando involucra cuestiones relevantes para el aprendizaje.
- El aprendizaje es más efectivo cuando es en grupo.
- El aprendizaje se produce mejor en un ámbito adecuado.

A tales efectos, se han diseñado un conjunto de actividades de índole teórico-práctica que serán desarrolladas en el marco de las clases presenciales y a través de la plataforma de *e-learning* de la Facultad (AU24).

Bajo la premisa que el aprendizaje debe ser potenciado por la experiencia, se utilizará la metodología vinculada a las vivencias laborales que viene desarrollando con gran éxito la materia correlativa, Marketing Estratégico, y que obtuvo un marco formal dentro del Programa de promoción de proyectos y actividades de extensión, de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad.

Al propio tiempo, se organizarán salidas didácticas con visitas a empresas distribuidoras y comercios minoristas, talleres de desarrollo de campañas de marketing en entornos digitales, encuentros con graduados/as e invitados/as especiales que se encuentren ocupando posiciones de liderazgo vinculadas con las temáticas de la asignatura, y estudio de casos basados en resolución de problemas.

5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

² El cognitivismo se ocupa de la manera en la que el aprendiz adquiere y aplica los conocimientos y las habilidades. El constructivismo hace hincapié en el papel activo del aprendiz. Propone fomentar la autonomía y la iniciativa del aprendiz, de presentarle tareas que le signifiquen algo, de apoyar al aprendiz y de guiarlo en su aprendizaje y, finalmente, de poner al aprendiz en acción para llevarlo a construir sus conocimientos, su saber ser y su saber hacer. (Lasnier, 2000)

El curso de Marketing Táctico y Operativo se dicta en el 1er semestre, teniendo una periodicidad de 2 clases semanales en las que se desarrollan las 5 unidades de la asignatura. Adicionalmente, están previstas clases especiales de bienvenida y cierre, actividades retrospectivas para obtener *feedback*, y encuentros con invitados/as especiales.

Las clases presenciales serán teórico-prácticas, interactivas y dialogadas. De ser necesario, se complementarán con materiales que se disponibilizarán a través del Campus virtual, para ser autoadministrados de manera asincrónica. De esta manera los encuentros con los/as estudiantes se aprovecharán mayormente para canalizar dudas, reforzar temas complejos y realizar actividades que requieran una supervisión o tutoría.

El abordaje teórico-práctico de la asignatura requiere que el/la estudiante no solo resuelva eficientemente las situaciones que se le presentan, sino que sea capaz de interpretarlas, tomar decisiones convenientemente fundadas, imaginar escenarios, gerenciar la complejidad, diseñar estrategias, y evaluar críticamente el desarrollo de las acciones y decisiones tácticas y operativas. En este sentido, resulta fundamental que el/la estudiante conozca los desarrollos teóricos de la disciplina, a la que accede a través del material bibliográfico propuesto por la cátedra, y pueda realizar un análisis crítico de los textos trabajados (los que serán, en su mayoría, de autores hispanohablantes y de una antigüedad menor a 10 años).

Siguiendo con la metodología que los/as estudiantes ya experimentan en la materia correlativa, se trabajará con un caso integrador de una organización real previamente seleccionada por la cátedra, que permita aplicar de manera práctica los conocimientos y herramientas adquiridos en la asignatura.

La mencionada metodología busca brindar a los/as estudiantes la posibilidad de tener contacto con una situación práctica real y se comprometan a dar una solución pragmática a un problema comercial identificado en la organización bajo estudio. Se trata de una propuesta de enseñanza donde el protagonismo del estudiante es mayor, al promoverse la discusión sobre los problemas planteados, brindarse la oportunidad de coordinar diferentes puntos de vista, y orientarse hacia una resolución cooperativa de las situaciones problemáticas de la organización participante.

Las actividades prácticas de la materia se realizarán en equipos. Nos encontramos en el marco de una asignatura del Ciclo Profesional de la carrera, que intenta dotar al estudiante que se aproxima al final de su formación universitaria, de las herramientas que lo capaciten para desenvolverse en las situaciones de la realidad profesional con la mayor eficacia posible. De esta manera, aprender en equipo se vuelve fundamental para quien luego en ámbitos laborales deberá desempeñarse trabajando junto a colegas y profesionales de distintas disciplinas. Además, el grado de compromiso que se adquiere al trabajar en equipo supone una toma de responsabilidad compartida que permite a los/as estudiantes ser exigentes consigo mismos, con sus compañeros/as y con los docentes de la asignatura.

A través de la plataforma de *e-learning* de la Facultad se disponibilizará el contacto y mini bio de los docentes, el programa de la asignatura, el reglamento de la materia con las normas de funcionamiento a observar, materiales y bibliografía de uso libre sobre cada temática, materiales audiovisuales, y se contará con espacios de interacción virtuales entre los docentes y los/as estudiantes.

6. FORMAS DE EVALUACIÓN

La cátedra Marketing Táctico y Operativo comulga con los parámetros de evaluación orientados al aprendizaje a través de tareas auténticas y con posibilidad de retroalimentación eficaz, que supongan posibilidad de cambio o mejora, y de carácter colaborativo. En este sentido, la

evaluación contemplará situaciones lo más cercanas posible al contexto profesional en el que los/as estudiantes podrán evolucionar una vez que hayan finalizado sus estudios. Estas situaciones de evaluación permiten a los/as estudiantes comprometerse en la realización de una tarea completa, compleja y significativa. Se trata de aproximarnos en la mayor medida posible a la utilización de la evaluación para promover el aprendizaje críticamente reflexivo.

Las actividades evaluativas son parte del proceso de aprendizaje y su objeto no son solo los conocimientos adquiridos sino también y, sobre todo, las competencias desarrolladas por los/as estudiantes.

Se tomarán exámenes parciales de contenido teórico que tendrán, al menos, una instancia individual. Adicionalmente, se evaluará la aplicación práctica a través de desarrollos colaborativos grupales, en el marco de la experiencia vivencial y de otras actividades que, eventualmente, puedan proponerse de manera complementaria.

Acorde lo establecido en la Ordenanza N° 107 las pruebas parciales se aprobarán con un mínimo de cuatro (4) puntos. Cada prueba parcial tendrá su respectivo recuperatorio que podrá ser rendido por el o la estudiante aplazado o ausente. Al propio tiempo, el o la estudiante aplazado o ausente en alguna o ambas pruebas parciales o sus recuperatorios podrá rendir una prueba recuperatoria final que versará sobre la ó las partes no aprobadas.

Continuando con la mencionada Ordenanza, para la aprobación del curso el/la estudiante deberá cumplir con una asistencia mínima del 70% de las clases prácticas dictadas.

Al tratarse de una asignatura de régimen teórico-práctico, se contempla que los/as estudiantes puedan rendir el examen final en carácter de alumno regular (teniendo la cursada aprobada y vigente) o bien en carácter de alumno libre.

El examen final será oral e individual. Además de los conceptos teóricos, se buscará verificar las competencias relacionadas con la comprensión, análisis y aplicación de los temas de la materia para resolver problemáticas tácticas y operativas de marketing, con una mirada estratégica. El/la estudiante que rinda en modalidad libre deberá adicionalmente resolver un caso práctico que será confeccionado a tales efectos.

7. BIBLIOGRAFÍA

▪ **Obligatoria**

Unidad 1: Creación de valor y génesis de la marca

- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2018). *Generación de modelos de negocio*. (17va Edición). Valletta Ediciones. Secciones: Lienzo, Patrones, Visión General.
- Bland, David J.; Osterwalder, Alexander (2023). *Cómo testear ideas de negocio*. Grupo Asis. Secciones: Diseñar, Comprobar.
- Lambín, Jean-Jacques; Galucci, Carlo; Sicurello, Carlos (2009). *Dirección de Marketing*. (2da Edición). Mc Graw Hill. Capítulo 17: Plan de marketing estratégico y operativo.
- Elizalde, Luciano; Ávalos, Carlos (2020). *Líder, equipo, marca, producto*. Paidós. Capítulo 4: La marca y sus etapas estratégicas.
- Ávalos, Carlos (2010). *La marca identidad y estrategia*. La Crujía. Parte I: La dimensión filosófica de la marca. Parte II: La dimensión comunicativa.
- Ávalos, Carlos (2018). *Lealtad a la marca*. Paidós. Capítulo II: La dimensión narrativa de la marca. Capítulo III: La dimensión lúdica de la marca.

Unidad 2: Diseño y gestión de propuestas de valor

- Elizalde, Luciano; Ávalos, Carlos (2020). *Líder, equipo, marca, producto*. Paidós. Capítulo 5: El producto: lo tangible como certeza y evidencia.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Gregory; Papadakos, Patricia (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto. Secciones: Lienzo, Diseñar, Probar.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 8: Producto, servicios y estrategias de asignación de marca. Capítulo 10: Fijación de precios de los productos: consideraciones y enfoques.
- Best, Roger J. (2007). *Marketing estratégico*. (4ta Edición). Pearson Educación. Capítulo 8: El establecimiento del precio con orientación al mercado.
- Ariely, Dan (2008). *Las trampas del deseo*. Capítulo 10: El poder del precio.

Unidad 3: Diseño y gestión de comunicaciones de marketing.

- Martí Sánchez, Myriam (2017). Estrategias de comunicación. En Alard Josemaría, Julio; Monfort de Bedoya, Abel (Ed). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Capriotti, Paul (2024). *DircomMAP: Campañas de comunicación (Guía Práctica)*. Barcelona: Bidireccional. Capítulo 3: Concepto de campaña. Capítulo 4: Plan de campaña. Capítulo 5: Proceso general de la campaña. Capítulo 7: Fase B: Dirección. Capítulo 8: Fase C: Planificación. Capítulo 9: Fase D: Implementación. Capítulo 10: Fase E: Evaluación.
- Meta (2023). *Guía de estudio para el examen de profesional en estrategia de contenido*. www.facebookblueprint.com.
- Google (2023). *Artículos del centro de ayuda de Google Ads*. <https://support.google.com/google-ads/>.

Unidad 4: Diseño y gestión de canales de comercialización

- Paz, Hugo R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. (3ra Edición). Lectorum-Ugerman. Capítulo III: La intermediación comercial. Capítulo IV: Diseño de canales de distribución. Capítulo VII: La administración logística de la distribución.
- Fresco, Juan Carlos (2003). *La revolución para vender más*. Osmar D. Buyatti. Capítulo 1: Desarrollo histórico y tendencias. Capítulo 3: La revolución para vender más. Realidad que las Pymes deben aprovechar.
- Serra, Roberto; Murphy, Martín (2013). *Retail Strategy: la revolución en Category Management*. Ediciones cooperativas. Prólogo. Capítulo 10: Estrategia de exhibición. Capítulo 13: El análisis de desempeño por categoría.
- Casero Muñoz, J.; Díaz Rivas, F; Masclans López, Mirella; Montiel Sanz, Juan J.; Pérez, Carlos; Sanz Forriol, Álvaro (2016). *Libro blanco de logística para comercio electrónico*.

Asociación española de la economía digital (adigital). Capítulo 1: La tienda y el pedido online.

Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial.

- Hair, Joseph H.; Anderson, Rolph E.; Mehta, Rajiv; Babin, Barry J. (2009). *Administración de ventas*. Cengage Learning. Capítulo 5: Elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas.
- Lavolpe, Antonio; Capasso, Carmelo M.; Smolje, Alejandro R. (2006). *Presupuestos y gestión*. La Ley. Capítulo 3: El presupuesto de ventas.
- Frydman, Andrés (2012). *Efectividad y productividad comercial*. Esama ediciones. Capítulo 1: Introducción a la gestión comercial. Capítulo 4: Definición de los objetivos comerciales. La vuelta a las fuentes. Capítulo 6: La gestión comercial y la Máquina de Hacer Negocios. Capítulo 7: La organización de la gestión de los ambientes comerciales. Capítulo 9: El proceso de mejora de la productividad comercial. Capítulo 13: La productividad de ventas.
- Cescato, Elvio (2019). *Consumo masivo, es hora de cambiar*. Editorial Dunken. Capítulo II: Modalidades de comercialización. Capítulo III: Fundamentos teóricos. Capítulo IV: Objetivos, programas de remuneración y premios. Capítulo V: Administración de puntos de ventas. Capítulo VI: Fuerza de ventas. Capítulo VIII: Asignar esquema logístico y vendedores. Capítulo IX: Controlar la ejecución.

▪ **Complementaria**

Unidad 1: Creación de valor y génesis de la marca

- Bland, David J.; Osterwalder, Alexander (2023). *Cómo testear ideas de negocio*. Grupo Asis. Sección: Experimentar.
- Kim & Mauborgne (2004). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business Review América Latina.
- Ávalos (2018). *Lealtad a la marca*. Paidós. Capítulo I: La dimensión psicológica de la marca.

Unidad 2: Diseño y gestión de propuestas de valor

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 9: Desarrollo de nuevos productos y estrategias de ciclo de vida de los productos. Capítulo 11: Fijación de precios de los productos: estrategias de fijación de precios.

Unidad 3: Diseño y gestión de comunicaciones de marketing

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 14: Estrategia de comunicación de marketing integrada. Capítulo 15: Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

- Moreno Rey, Francisco (2017). Construcción del mensaje. En Alard Josemaría, Julio; Monfort de Bedoya, Abel (Ed). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Ávila-Rodríguez de Mier, Belén; Martín García, Noemí (2017). Plan de acción y seguimiento en medios. En Alard Josemaría, Julio; Monfort de Bedoya, Abel (Ed). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Zuccherino, Santiago (2021). *Social Media Marketing*. (3ra Edición). Temas. Capítulo 5: Storytelling + transmedia marketing.
- Benedetti, Ariel (2019). *Marketing en redes sociales*. (3ra Edición). Temas. Capítulo 6: Casos de éxito 100% argentinos.
- Meta (2023). *Guía de estudio Administración de comunidades*. www.facebookblueprint.com.

Unidad 4: Diseño y gestión de canales de comercialización

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 12: Canales de marketing y administración de la cadena de abastecimiento. Capítulo 13: Venta al detalle y al mayoreo.
- Sáenz de Miera, Virginia (2016). *UF 0032 Venta Online*. Marcombo. Unidad 2: Diseño comercial de páginas Web.

Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial

- Welsch, Glenn A.; Hilton, Ronald W.; Gordon, Paul N. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control*. (6ta Edición). Pearson Prentice Hall. Capítulo 5: Planificación y control de entradas: ventas y servicios.
- Castells, Manuel A. (2017). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. (15va Edición). ESIC Editorial. Capítulo 5: Previsiones y cuotas de venta.
- Hair, Joseph H.; Anderson, Rolph E.; Mehta, Rajiv; Babin, Barry J. (2009). *Administración de ventas*. Cengage Learning. Capítulo 1: Introducción a la administración de ventas y sus roles en evolución. Capítulo 3: Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades. Capítulo 6: Planeación y organización de la fuerza de ventas. Capítulo 7: Administración del tiempo y del territorio. Capítulo 13: Análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 16: Ventas personales y marketing directo.