

## MARKETING TÁCTICO Y OPERATIVO

Plan de Estudios VII – 2017

Expediente: 900-5093/22

Res. 191/22

### 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 competencias<sup>1</sup> para la toma de decisiones y acciones tácticas y operativas de Marketing, que estén alineadas con la estrategia de Marketing.
- **Específicos**
  - Comprender la naturaleza de los modelos de negocio, así como su dinámica y diversas técnicas de innovación, con el fin de crear valor para las organizaciones, sus públicos destinatarios y la sociedad en general.
  - Conocer las fuerzas de transformación clave de la organización y comprender el rol fundamental que tiene el sistema de marca en la creación de valor.
  - Reconocer los objetivos de marketing y adquirir competencias para la definición de caminos estratégicos en distintos escenarios y para el diseño de programas de acción.

---

<sup>1</sup> 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 saber gestionar lo complejo, porque las organizaciones, los grupos de individuos o el entorno son en sí mismos complejos. Una competencia integra diversos recursos de naturaleza variada, de allí su carácter integrador que hace también referencia a la complejidad del saber actuar. Además, se habla del carácter “desarrollacional” de la competencia. Este desarrollo se lleva a cabo de manera compleja y exige tiempo.

- Reconocer la composición ontológica de los productos y su rol en la creación de valor.
- Adquirir herramientas para gestionar, renovar y crear nuevas propuestas de valor que acoplen con los perfiles de los públicos destinatarios.
- Comprender los factores que deben ser tomados en cuenta en la determinación del precio del producto, así como su incidencia en el mismo, y conocer las distintas metodologías para su fijación.
- Adquirir competencias para el análisis y gestión de cartera de productos.
- Desarrollar habilidades para el diseño de sistemas de identidad en sus componentes visual y verbal.
- Conocer las distintas herramientas de comunicaciones de marketing y comprender su utilidad, ventajas y desventajas.
- Aprender a diseñar un plan de comunicación y medios, definiendo métricas para su evaluación.
- Aprender a crear y medir campañas de marketing en entornos digitales.
- Adquirir competencias para el diseño y gestión de canales de comercialización, incluyendo los aspectos logísticos y la administración de la cadena de suministro.
- Comprender la filosofía del *Trade marketing* y aprender las estrategias para el diseño efectivo de un comercio minorista.
- Conocer las claves del comercio electrónico y la importancia de la omnicanalidad.
- Conocer la estructura de un Plan integral de ventas y las técnicas para su confección.
- Adquirir competencias para diseñar y organizar el área comercial en distintos tipos de organizaciones.
- Adquirir herramientas para la administración de la fuerza de ventas y de la cartera de clientes.
- Concientizar sobre los aspectos éticos del marketing y la comercialización.

### 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: Modelo de negocio y estrategia de marca.**

Modelo de negocio. Elementos. Tipos. Negocios *offline* y *online*. Herramientas de análisis. Evaluación del riesgo. Diseño, testeo y experimentación.

La marca como expresión del negocio. El rol de la marca. Promesa de marca. Plataforma: atributos, valores y personalidad de marca. Arquitectura de marca.

Los objetivos de marketing y la elección del camino estratégico. Evaluación de las oportunidades de crecimiento y diferenciación. Programas de acción.
  - **Unidad 2: Diseño y gestión de productos y servicios.**

Productos, servicios y experiencias. Clasificaciones. La composición ontológica de los productos. Dimensiones del producto. Desarrollo del producto: tecnología, experiencia y objeto. Decisiones de productos y servicios. Portafolio de productos.

Diseño de productos nuevos. Diseño de productos a partir de innovaciones incrementales. Disrupción. Diseño centrado en el usuario. *Design thinking*. *Lean marketing*. *Design sprint*. Prototipado. El producto mínimo viable y su relación con las metodologías ágiles. Pivoteo.

Fijación del precio de los productos. Factores a considerar. Métodos de fijación de precios. Estrategias de ajuste de precios. Aportes de las ciencias del comportamiento. Rentabilidad por línea de productos. Cálculo de la contribución marginal.
  - **Unidad 3: Sistema de identidad y comunicaciones de marketing.**

Sistemas de identidad. Identidad verbal: *naming*, *tagline*, tono de voz, *storytelling*, plataforma de mensajes. Identidad visual: desarrollo de conceptos, logotipos, tipografías, gamas de colores, *key visuals*, manuales de marca. Registro y protección de marcas.

Comunicaciones de marketing. Decisiones de mezcla de comunicación. Plan de comunicación y medios. *Briefing*. Principales indicadores de *performance* en campañas *offline* y *online*. Aspectos éticos.

Ecosistema digital. Posicionamiento en motores de búsqueda. *Social media marketing*. Tendencias digitales. Casos argentinos de éxito.

- **Unidad 4: Gestión de canales y *trade marketing*.**

Cadenas de abastecimiento y estrategias de distribución. Importancia y funciones. Tipos de intermediarios. Decisiones estratégicas de diseño del canal. Decisiones de administración del canal. La administración logística de la distribución. Comercio electrónico. Omnicanalidad.

*Trade marketing*. Desarrollo de la marca en el punto de venta. Marketing del local comercial. *Category management*. Definición de categorías y estrategias por categoría. Surtido, precio, exhibición, promoción y comunicación. Análisis de desempeño por categoría.

Tendencias. Casos argentinos de éxito.

- **Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial.**

Desarrollo de un plan integral de ventas. Medición de demanda y pronósticos de ventas. El presupuesto de ventas. Herramientas de análisis.

Planeación y organización del área comercial. Definición de los objetivos comerciales. Gestión y productividad comercial. Indicadores comerciales. Aportes de las ciencias de datos.

El rol del gerente de ventas. Administración de la cartera de clientes. Gestión de equipos de venta. Establecimiento de roles y rutinas básicas. Esquemas logísticos. Optimización de la atención y de las relaciones con los clientes. Control de la ejecución. Entrenamiento y motivación de la fuerza de ventas. 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 constructivismo<sup>2</sup>. 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

El curso de Marketing Táctico y Operativo se programa en 16 semanas con 2 clases semanales de 2 horas de duración. En las mismas se desarrollarán las 5 unidades de la asignatura y se tomarán los 2 exámenes parciales y sus respectivos recuperatorios. Al propio tiempo, están previstas clases especiales de bienvenida y cierre, actividades retrospectivas para obtener *feedback*, salidas didácticas y encuentros con invitados/as especiales.

---

<sup>2</sup> 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)

Las clases presenciales serán teórico-prácticas, interactivas y dialogadas. Se intentarán reducir, en las clases, los momentos de exposiciones magistrales del docente. De ser necesarios, esos contenidos serán autoadministrados de manera asincrónica, a través de la visualización de clases grabadas que se disponibilizarán en el Campus virtual. De esta manera los encuentros con los/as estudiantes se aprovecharán 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. Para ello, toda la cátedra (estudiantes y cuerpo docente) trabajará en forma coordinada como un verdadero equipo de consultoría.

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 dos (2) pruebas parciales, cada una de las cuales tendrá una instancia individual (de contenido teórico) y una instancia colaborativa grupal (de aplicación práctica). Al propio tiempo, se contemplará en la nota final de la materia, el desempeño de los/as estudiantes en la experiencia vivencial y el resto de las actividades de índole práctica.

Acorde lo establecido en la Ordenanza Nº 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.

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.

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 alumno libre rendirá primero un examen sobre la parte teórico-práctica y, si aprobara éste, pasará a rendir el examen final.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### ▪ **Obligatoria**

#### ● **Unidad 1: Modelos de negocio y estrategia de marca.**

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2018). *Generación de modelos de negocio*. (17va Edición). Valletta Ediciones. Secciones: Lienzo, Patrones, Visión general.

Elizalde, Luciano; Ávalos, Carlos (2020). *Líder, equipo, marca, producto*. Paidós. Capítulo 1: Introducción al D-LEMP. Capítulo 4: La marca y sus etapas estratégicas.

Ávalos, Carlos (2018). *Lealtad a la marca*. Paidós. Introducción. Capítulo IV: El modelo de brand devotion.

- **Unidad 2: Diseño y gestión de productos y servicios.**

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.

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: Sistema de identidad y comunicaciones de marketing.**

Ávalos, Carlos (2010). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía. Parte II: La dimensión comunicativa.

Arellano Cueva, Rolando (2010). *Marketing: enfoque América Latina*. Pearson Educación. Capítulo 8: La comunicación con el público.

Zuccherino, Santiago (2021). *Social Media Marketing*. (3ra Edición).

- **Unidad 4: Gestión de canales y trade marketing.**

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.

Serra, Roberto; Murphy, Martín (2013). *Retail Strategy: la revolución en Category Management*. Ediciones cooperativas.

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.**

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.

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 8: El proceso de entrenamiento y motivación en las áreas comerciales. Capítulo 9: El proceso de mejora de la productividad comercial. Capítulo 13: La productividad de ventas. Capítulo 16: Anexo. Estudio regional sobre gestión y productividad comercial.

Cescato, Elvio (2019). *Consumo masivo, es hora de cambiar*. Editorial Dunken.



▪ **Complementaria**

● **Unidad 1: Modelos de negocio y estrategia de marca.**

Bland, David J.; Osterwalder, Alexander (2020). *Testing business ideas*. John Wiley & Sons.

Ávalos, Carlos (2010). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía. Introducción. Parte I: La dimensión filosófica de la marca.

Lambín, Jean-Jacques; Galucci, Carlo; Sicurello, Carlos (2009). Dirección de Marketing. (2da Edición). Mc Graw Hill. Capítulo 17: Plan de marketing estratégico y operativo.

● **Unidad 2: Diseño y gestión de productos y servicios.**

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11va Edición). Pearson Educación. Capítulo 8: Producto, servicios y estrategias de asignación de marca. Capítulo 9: Desarrollo de nuevos productos y estrategias de ciclo de vida de los productos. Capítulo 10: Fijación de precios de los productos: consideraciones y enfoques. Capítulo 11: Fijación de precios de los productos: estrategias de fijación de precios.

● **Unidad 3: Sistema de identidad y comunicaciones de marketing.**

Ávalos, Carlos (2018). *Lealtad a la marca*. Paidós. Introducción. Capítulo I: La dimensión psicológica de la marca. Capítulo II: La dimensión narrativa de la marca. Capítulo III: La dimensión lúdica de la marca.

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. Capítulo 16: Ventas personales y marketing directo.

Benedetti, Ariel M. (2019). *Marketing en redes sociales: detrás de escena*. (3ra Edición). Temas.

Guías de Google Ads: <https://support.google.com/google-ads/>

● **Unidad 4: Gestión de canales y trade marketing.**

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. Capítulo 18: Marketing en la era digital.

Fresco, Juan Carlos (2003). *La revolución para vender más*. Osmar D. Buyatti.

● **Unidad 5: Planeamiento y gestión comercial.**

Hair, Joseph H.; Anderson, Rolph E.; Mehta, Rajiv; Babin, Barry J. (2010). *Administración de ventas*. Cengage Learning.