Universidad de Navarra

Dirección comercial (MGEC)

Guía docente 2025-26

PRESENTACIÓN

Breve descripción: A efectos de disponer de un marco conceptual para la asignatura, puede servir el descrito por el Prof. Dolan en la nota "Comentario sobre estrategia de Marketing":

El análisis del mercado. En muchos casos empezaremos analizando las llamadas 5 C' s: Clientes, Compañía, Competidores, Colaboradores, Contexto. Este análisis nos permitirá conocer mejor el entorno en el que la compañía debe diseñar y ejecutar su estrategia comercial.

Segmentación, Elección del Segmento y Posicionamiento. Seguidamente, es necesario definir el segmento o segmentos elegidos y posicionar nuestra oferta de valor. ¿Cómo segmentar los distintos clientes que coexisten en el mercado? ¿Cuáles son los más interesantes para la compañía? ¿Qué puedo ofrecerles?

El marketing mix. El primer y más importante elemento del denominado como "marketing mix" es el producto/servicio. La mayoría de las interacciones de los clientes con los diversos proveedores de producto y servicio son muy mejorables. Por tanto, emprendedores y directivos deben innovar y ser capaces de preparar una buena propuesta de valor. El segundo elemento, también crítico, es el precio (para cada producto o servicio, extensiones de línea, descuentos, promociones especiales, etc.). Una correcta fijación del precio es fundamental, ya que éste incide directamente en el margen de contribución y, por tanto, en la rentabilidad de la compañía. En tercer lugar está la distribución. El diseño y control de los canales de distribución es determinante para asegurar que el producto /servicio llega de manera efectiva al cliente. Asimismo, el control de éstos tiene un efecto directo en los márgenes. Finalmente, las decisiones de comunicación incluyen componentes como el medio elegido (internet, televisión, radio, material de punto de venta, etc.) o el mensaje.

Sostener el valor. Las estrategias de captación y retención de clientes son partes cada vez más importantes en la estrategia comercial, ya que los consumidores tienen cada vez más alternativas y son menos fieles a las marcas.

Otra manera de entender el marketing es el de hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué vendo?, ¿A quién se lo vendo? y ¿Cómo lo vendo? En este primer módulo nos centraremos en las dos primeras preguntas y, por tanto, dejaremos para el segundo módulo la discusión en más detalle de los principales elementos de comunicación y la gestión de la fuerza de ventas.

- **Titulación**: Máster en Gestión de Empresas de Comunicación.
- **Módulo/Materia**: 2. Funciones, procesos y estrategias. 4. Marketing.
- **Asignatura:** Fundamentos de Dirección Comercial.
- **ECTS**: 1,5
- **Curso, semestre**: 2
- **Carácter**: Obligatorio.
- **Profesorado**: Juan Manuel de Toro
- **Idioma**: Castellano/Inglés
- **Aula, Horario**: Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Universidad de Navarra

CONOCIMIENTOS

CTO-CE5 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área del funcionamiento de los Mercados - desarrollo y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios en el campo de las empresas de comunicación.

CTO-CE9 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de la gestión de operaciones - la gestión de los recursos y operaciones de sistemas de información, el desarrollo, gestión y explotación de los procesos productivos, y su impacto en las organizaciones, y la gestión de contenidos en los diversos medios.

CTO-CE10 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área del marketing, las ventas y la dirección comercial, su impacto en las organizaciones, y la gestión de sus contenidos en los diversos medios y en las empresas.

CTO-CE11 Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de las tecnologías de la información (TIC) – la comprensión y el uso de las TIC para su aplicación en los negocios, y la comprensión de su impacto en los distintos mercados de la comunicación.

HABILIDADES

HAB-CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

HAB-CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

HAB-CG2 - Ser capaz de expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en la exposición de planes, informes y propuestas en el ámbito de la gestión. En esa expresión se primarán el orden, la claridad y la creatividad, y se tendrá en cuenta la habilidad para divulgar ese conocimiento a personas expertas y no expertas.

HAB-CG3 - Ser capaz de dominar la comprensión oral y escrita de un idioma extranjero, con especial aplicación a las habilidades de comprensión en cuanto a terminología del mundo de los negocios y de los medios de comunicación.

HAB-CG8 - Ser capaz de desarrollar habilidades para la planificación y gestión del tiempo, para la resolución eficaz de problemas y la toma de decisiones en entornos de trabajo en equipos interdisciplinares.

HAB-CG9 - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida que se plantean en las empresas que operan en los mercados de la comunicación y las industrias creativas.

HAB-CE18 - Ser capaces de utilizar el cálculo y de desarrollar habilidades cuantitativas, incluida la utilización de los modelos de negocio

Universidad de Navarra

CAPACIDADES

CAP-CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CAP-CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CAP-CG1 - Ser capaz de integrar conocimientos avanzados sobre un tema y para hacer frente a la resolución de problemas complejos.

CAP-CG4 - Ser capaz de realizar eficazmente procesos de análisis, síntesis, crítica y autocrítica, aplicados a la comprensión de conocimientos y problemas complejos.

CAP-CG5 - Ser capaz de valorar críticamente el conocimiento, la tecnología y la información disponible para resolver los problemas con los que deben enfrentarse.

CAP-CG6 - Ser capaz de analizar la realidad, de diagnosticar problemas, y de formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.

CAP-CG7 - Ser capaz de buscar y gestionar información relevante para adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones y cambios.

CAP-CG10 - Ser capaz de desarrollar sus competencias profesionales en el marco de una sociedad abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria.

CAP-CG11 - Ser capaz de entender la importancia de la cultura emprendedora y de conocer los medios al alcance de las personas emprendedoras.

CAP-CG12 - Ser capaz de valorar la importancia que tiene la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en el avance socioeconómico y cultural de la sociedad.

CAP-CG13 - Ser capaz de apreciar el conocimiento de otras culturas y costumbres, y valorar la diversidad multicultural y la habilidad para trabajar en un contexto internacional.

CAP-CG14 - Ser capaz de asumir como profesional y como ciudadano la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida, y el compromiso de seguir aprendiendo a través de la reflexión sobre la práctica y la experiencia.

CAP-CG15 - Ser capaz de percibir la importancia del compromiso ético y deontológico, y de la preocupación por la calidad y el rigor en el ejercicio del desarrollo profesional.

CAP-CE14 - Ser capaces de pensar críticamente y de ser creativos: la gestión de los procesos creativos en sí mismos, así como de organizar, analizar, sintetizar ideas, y evaluar propuestas de gestión críticamente.

OBJETIVO

Los objetivos de este curso son:

1. Introducir la perspectiva del marketing al analizar un negocio. Para ello, puede ser conveniente analizar los clientes, la compañía, los competidores, los colaboradores y el contexto.

2. Aprender a diagnosticar problemas comerciales y a orientar una organización al mercado y a sus clientes.
3. Proveer la perspectiva típica de marketing en cuanto a decidir: a) ¿A quién nos dirigimos?, y b) ¿Con qué oferta? Es decir, cubriremos:
    1. El análisis y dimensionamiento de un mercado, criterios de segmentación, decisiones sobre el segmento o segmentos objetivos y propuestas de posicionamiento de la oferta de valor.
    2. Las decisiones sobre Producto, Precio y Marca.
4. Refinar la toma de decisiones comerciales, entrenar las habilidades analíticas y potenciar el debate con la ayuda del resto de la clase.

METODOLOGÍA

Método del caso.

En la mayoría de sesiones, se sugiere la lectura de algún apartado de los capítulos del libro: “Marketing Estratégico” editado por el Departamento de Márketing del IESE.

PROGRAMA

Sesión 1. Principales variables del Plan comercial.

Descripción:

Aunque Casper Sleep Inc. no fue la pionera en el negocio de los colchones entregados directamente al consumidor (Tuft and Needle se lanzó dos años antes), pronto se convirtió en el competidor más exitoso. Lanzada en abril de 2014, la compañía alcanzó unas ventas de $100 millones en junio de 2015 y recaudó capital a una valoración de $550 millones. Si bien las ventas inicialmente habían excedido los sueños más descabellados de los fundadores, Casper tenía, de momento, menos del 1% de cuota de un mercado de $14,000 millones en Estados Unidos. En septiembre de 2015, la compañía tenía que decidir sobre la “correcta” política de promociones para la siguiente fase, ya que buscaba convertirse en la "Nike del sueño". Una pregunta clave para Casper era si debería comenzar a hacer publicidad televisiva. Hasta entonces, la compañía había confiado en medios gratuitos "ganados" y en algunos anuncios de radio y exteriores para complementar su presencia en la web. Algunos en la compañía pensaban que estos medios eran demasiado "nicho" como para sostener una fuerte presencia a nivel nacional. Otros sentían que la televisión era un medio demasiado "tradicional", algo que contrastaba con la imagen "inconformista" que Casper había cultivado hasta ese momento

Material docente

- Caso: Casper Sleep
- MN-396 Decisiones comerciales y análisis cuantitativos
- 8153-SPA Marco para el desarrollo de estrategias de mercado.

Instrucciones:

1. ¿Es el modelo de negocio de Casper una seria amenaza para el sector tradicional del colchón o no?
2. ¿Consideras un éxito la evolución de Casper hasta el momento actual? ¿Por qué sí o por qué no?

3. ¿Cuál es tu evaluación sobre el programa de comunicación realizado por Casper durante 2014/15?
4. ¿Qué les aconsejarías de cara al futuro?

Nota: para los fines de discusión del caso, puedes asumir lo siguiente:

- *El coste de mercancías vendidas de Casper es del 60% (similar, en porcentaje, al de los tradicionales).*
- *Como gastos de entrega, podemos suponer que cada caja cuesta 5 dólares y, en promedio, el cargo de UPS a Casper es de 70 dólares por la entrega de un colchón.*
- *La tasa de devolución de los colchones Casper es del 5%. El coste de deshacerse o donar un colchón es de 25 dólares.*

Sesión 2. El mercado potencial y segmentación de clientes.

Descripción:

La Directora General de la División de Pequeño Aparato Electrodoméstico (PAE) del grupo BSH en España y su equipo comercial analizaban la posibilidad de potenciar la presencia de sus productos en la categoría de cafeteras súper automáticas en nuestro país. En España esta categoría estaba dominada por las denominadas cafeteras de cápsulas que irrumpieron en el año 2005 y en 2014 ya poseían más de dos terceras partes del mercado de cafeteras. Sin embargo, en otros países como Alemania u Holanda, las cafeteras súper automáticas tenían una cuota muy significativa del mercado. Los directivos españoles de BSH tenían ante sí el reto de lograr una cuota similar de sus productos en el mercado español en los próximos cinco años.

Material docente:

- Caso: “Las cafeteras superautomáticas de BSH” (M-1333)
- “Elección y Segmentación del Mercado” CAPITULO 1 (Apartado 2)
- “Orientarse al mercado” CAPITULO 1(Apartado 3)

Instrucciones:

1. ¿En qué se parecen y en qué difieren los mercados del norte de Europa y los de los países mediterráneos en cuanto al consumo del café? ¿Por qué en España las cafeteras de cápsulas han logrado tal dominio en tan poco tiempo?
2. ¿Cuál es en tu opinión el mercado potencial para las cafeteras súper automáticas en España? ¿Qué cuota podría alcanzar BSH? ¿Con qué tipo de productos? ¿A qué precios? ¿A través de qué canales de distribución? ¿Qué inversión publicitaria sería necesaria? ¿Es un producto que puede venderse online?

Sesión 3. El mercado. Segmentación, Targeting y Posicionamiento

Descripción:

Tras unos años de mucho trabajo, dos productores españoles se enfrentan al reto de lanzar la nueva película del conocido director de cine Roland Joffé. Previo a este lanzamiento, hay que definir con claridad el posicionamiento de la película, para lo cual es necesario tener en cuenta los objetivos perseguidos, el "contenido" del producto y el público objetivo al que dirigirse. Tras decidir el posicionamiento, deberán también definir una estrategia eficaz de distribución y promoción de la película.

Universidad de Navarra

Material docente:

- Caso: There be Dragons (M-1265)
- Libro: “Inteligencia comercial” CAPITULO 2 (Apartado 1)

Instrucciones:

1. ¿En qué atributos principales debería descansar There be Dragons para lograr los objetivos perseguidos?
2. ¿Cuál sería el posicionamiento con el que lanzarías esta película en España?
3. ¿A qué tipo de clientes te dirigirías preferentemente? ¿Se debería hacer un mismo plan de promoción para los diferentes segmentos? De lo contrario, ¿en qué los diferenciarías?
4. ¿Qué opción de distribución te parece más acertada? ¿Qué deberías ofrecer al distribuidor elegido para que se decida a apoyar el lanzamiento?
5. ¿Sería mejor estrenar la película primero en USA y luego en España o al revés?

Sesión 4: Lanzamiento de un nuevo producto

Descripción:

La marca Dodot de Arbora & Ausonia (A&A) está sufriendo un importante descenso de la cuota de mercado en el sector de los pañales en España y Portugal. Esto se debe a la oferta de productos de marcas propias a menor precio. El caso presenta una propuesta doble de A&A para lanzar una nueva línea económica (básica) de pañales, y competir con sus rivales y recuperar así la posición de su producto líder.

Material docente:

- Caso: Dodot: la introducción de una línea de productos básicos en la península ibérica (M-1298)
- Libro: “La marca: Forma, contenido y gestión” CAPITULO 2 (Apartado 5)
  “Valoración de la marca y sistemas de valoración ” CAPITULO 2 (Apartado 7)
  “Extensión de la marca” CAPÍTULO 2 /Apartado 8

Instrucciones:

1. ¿Cuáles son las razones por las que Dodot ha perdido cuota de mercado?
2. ¿Cuál será el desarrollo del mercado si Dodot mantiene su posicionamiento actual?
3. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de Dodot en el momento actual?
4. ¿Cuál es tu evaluación del concepto general de la propuesta Dodot Básico, dado el comportamiento del consumidor?
5. ¿Considerarías otros planes de acción alternativos a Dodot Básico?
6. ¿Debería Dodot lanzar otras marcas?

Sesión 5: Variables relevantes para la fijación de precios.

Descripción:

En este caso SenseAim tiene que decidir qué precio poner a una nueva modificación de su producto tradicional para poder optar a ganar una oportunidad identificada por su equipo de ventas

Material docente:

- Caso: SenseAim Technologies: Fijar precios para ganar (525-S01)

Preparación:

1. ¿A qué precio debería pujar SenseAim para ganar la cuenta del nuevo cliente? ¿Por qué ese precio y no otro?
2. ¿Qué opinión te merece la actual política de precios seguida por SenseAim?
3. ¿Qué papel juegan los diferentes costes en la fijación del precio?

Sesión 6. Gestión de la marca corporativa.

Descripción:

Tras una década de extraordinarios resultados en el Grupo Barceló, la crisis del turismo del año 2009 hacía que las previsiones económicas para el sector hotelero en España fuesen muy poco halagüeñas. Tan es así, que la dirección dudaba si el camino a seguir el próximo año era el de reforzar la marca del Grupo una campaña de imagen corporativa dirigida al consumidor final, o bien una campaña promocional a nivel corporativo o a nivel local, dirigida bien al canal de distribución bien al consumidor final

Material docente

- Caso: Barceló Hoteles y Resorts (512-S05)

Instrucciones:

1. ¿En qué se ha basado el éxito de Barceló en los últimos años?
2. ¿Cuáles han sido los puntos clave de su estrategia? ¿Le quedan todavía algunos retos importantes por lograr?
3. ¿Es el momento de crisis actual idóneo para hacer una campaña promocional fuerte o debería seguir apostando por la imagen de marca? ¿Son acciones incompatibles? ¿Debe dirigirse principalmente al canal de distribución o al consumidor final?
4. ¿Le darías el dinero que solicita Reina?

Sesión 7. Estrategia de marca

Descripción:

El director de marketing de HBS Online tenía que decidir cómo distribuir el presupuesto de marketing para el año 2021 entre los diferentes medios digitales y los diferentes productos o programas online de la escuela.

También debería decidir la futura estrategia de crecimiento de la oferta online de HBS y su encaje y papel dentro de la estrategia global de HBS.

Material docente:

- Caso: El marketing digital en HBS Online (521-S16)
- Libro: "La gestión del valor del cliente" CAPÍTULO 3 (Apartado 8)

Instrucciones:

1. ¿Cómo distribuir el presupuesto de marketing para 2021 entre los diferentes canales de comunicación y su asignación a los diferentes programas online?
2. ¿Cómo incrementar el ratio de matriculaciones para bajar el coste de adquisición y mejorar la efectividad de la publicidad pagada?

3. ¿Cómo acelerar el crecimiento más allá de la publicidad de pago?
4. ¿Debería invertirse en los programas de formato corto y en los itinerarios de aprendizaje para incrementar el ritmo de crecimiento del negocio online en HBS?
5. ¿Es preocupante la posible dilución de la marca o el solape entre la oferta online de HBS y el resto de programas? ¿Encaja HBS Online en la misión de HBS?

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 75 horas. 100% presencialidad.

Discusión de casos 75 horas. 100% presencialidad.

Trabajo individual 162.5 horas. 0% presencialidad.

Reuniones de grupo. 75 horas. 0% presencialidad.

Tutorías. 5 horas. 100% presencialidad.

Seminarios. 20 horas. 100% presencialidad.

Evaluación. 37.5 horas. 100% presencialidad.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Intervenciones en clase. 70%

Trabajo fin de asignatura. 30%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se determinará con el alumno en caso de suspenso.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Don Juan Manuel de Toro (jtoro@iese.edu)

- Horario de tutoría: A determinar por correo.
- Edificio Alumni (Madrid)
- Despacho: Sala de reuniones

BIBLIOGRAFÍA

LECTURAS:

En la mayoría de sesiones, se sugiere la lectura de algún apartado de los capítulos del libro: **"Marketing Estratégico"**, editado por el Departamento de Marketing del IESE Localízalo en la Biblioteca. No obstante, en caso de falta de tiempo, es recomendable dar prioridad a la preparación de los casos, ya que las lecturas pueden leerse con posterioridad.

- Se pueden encontrar los artículos/libros en la biblioteca virtual de la Universdidad: Enlace a UNIKA

Universidad
de Navarra