

# CMO

Maestría en  
Dirección Comercial

# CMO

## Acerca de la Maestría

**El Chief Marketing Officer (CMO) como creador de valor al cliente de forma sustentable en mercados globales, digitales e hipercompetitivos**

La Maestría en Dirección Comercial de UADE Business School es un programa flexible que te permitirá combinar tus actividades profesionales con la mejor formación en Marketing y Sales Management.

Incrementará y fortalecerá tus competencias hard y soft de cara a un entorno global cambiante, que pondrá a prueba constantemente tu capacidad de generar opciones para la resolución de situaciones complejas.

## Perfil del egresado

### Impulsá tu carrera y alcanzá tu próximo nivel

El CMO desarrolla un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes desde varias perspectivas, pero todas orientadas a la mirada del cliente:

- **Estratega - Director:** formula estrategias de Marketing y Ventas en sintonía con el resto de la organización.
- **Operativo - Gerente:** lidera equipos de alto rendimiento.
- **Operativo - Analítico:** analiza información para la toma de decisiones.

**Inicio:** marzo

**Duración:** 16 meses

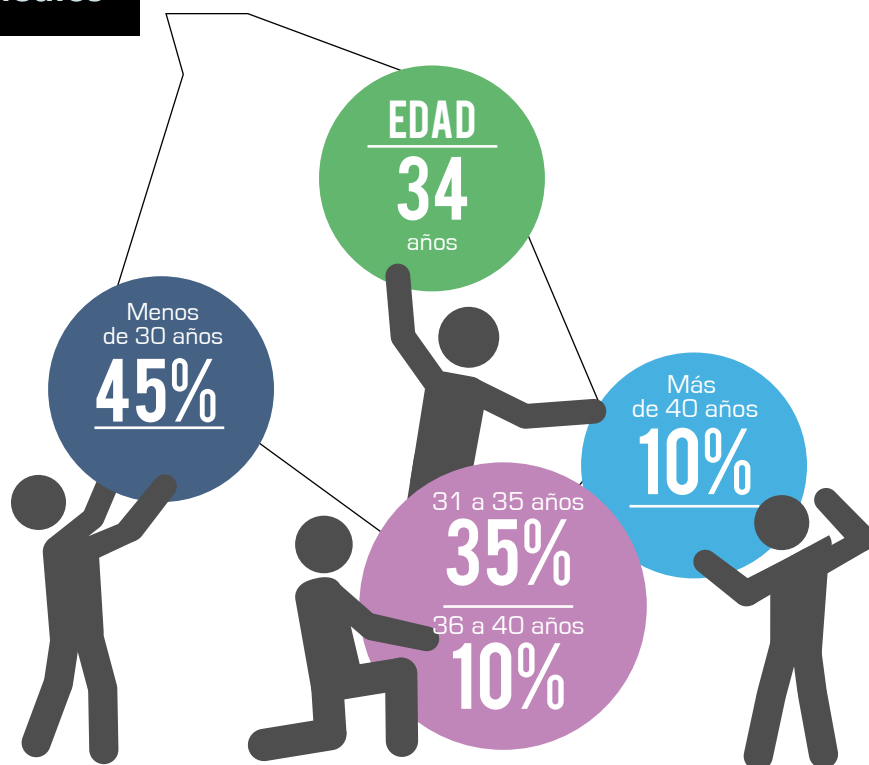
**Frecuencia:** Lunes, miércoles y algunos viernes de 19 a 22 hs.

**Lugar de dictado:**  
Buenos Aires, Argentina.

# CMO

en cifras

## Promedios



## Áreas



## Responsabilidades

**22%**

Analista

**5%**

Asesor

**20%**

Asistente /  
Coordinador

**18%**

Gerente

**15%**

Ejecutivo  
de Ventas

# CMO

## ¿Por qué elegirla?

### **Experiencia única en el aula**

La experiencia del alumno en el aula tiene un elemento central: la metodología de aprendizaje-enseñanza de UADE Business School. Esta posee las características distintivas de aprender en un contexto formativo de excelencia y alta calidad, entrenar competencias directivas y de gestión resolviendo problemas de negocios específicos a partir del trabajo colaborativo de los participantes, capitalizando, además, los marcos teóricos y experiencias de cada uno de ellos.

### **Aprendés con los mejores**

Nuestros profesores cuentan con credenciales académicas provenientes de prestigiosas escuelas de negocios nacionales e internacionales, capacidades para la enseñanza de ejecutivos, una alta exposición en el mundo de los negocios y experiencias directivas en empresas internacionales.

### **Amplía tus horizontes**

Todo el respaldo y el asesoramiento de una escuela de negocios líder a disposición del alumno para seleccionar y combinar planes de carrera, programas de intercambio, proyectos de empresa y mejores prácticas de negocios.

### **Potencia tu capital intangible**

A lo largo del CMO de UADE Business School, se enfatizan y exteriorizan los valores que distinguen a nuestros egresados en el mercado: proactividad, flexibilidad, ejecución,

liderazgo, actualización, madurez emocional, integración, trabajo en equipo, visión compartida y legitimación de las decisiones.

### **Animarse a más**

Las materias y el trabajo final de la Maestría son espacios que te permiten desarrollar otras miradas de la realidad: desde potenciar las actividades actuales de la organización (intrapreneur) hasta consolidar la iniciativa emprendedora (entrepreneur).

### **Practitioners y docentes invitados**

Compartir el conocimiento y las experiencias es gratificante para el ser humano. En el CMO consideramos que el aula se enriquece con la presencia de profesionales de la industria y docentes invitados que nos regalan parte de su agenda para compartir temas relevantes.



# CMO

## Plan de estudios

### Todo lo que necesitás para tu carrera

PRIMER CICLO		SEGUNDO CICLO
Gestión Estratégica y Operativa	Comportamiento del Consumidor	Planeamiento Estratégico
Decisiones de Marketing	Investigación de Mercados	Optativa I
Marketing Estratégico	Gerencia de Ventas	Optativa II
Gerencia de la Estrategia Comercial	Gerencia de Marcas	Comunicaciones Integradas de Marketing
Gestión Económica y Financiera	Negocios y Marketing Digital	Simulador de Marketing
Taller de Trabajo Final	Gerencia de Productos e Innovación	Optativa III
Gerencia de Canales y Distribución		Optativa IV
		Habilidades Directivas

### CONTENIDOS MÍNIMOS

#### 1. Gestión Estratégica y Operativa

Concepto de gestión. Niveles de gestión en una empresa: emprendedor, dirección general, jefaturas, posiciones sin mando. Niveles de gestión en el área de marketing: analista, mando medio, gerencia operativa, gerencia, dirección. Funciones en el área de marketing: Servicio al cliente, administración de ventas, trade marketing, marketing, fuerza de ventas. Areas y funciones en las empresas unicornio. Gestión como proceso y como resultado. Efectividad y legitimidad. Gestión estratégica (fin, contexto, plan) y gestión operativa (programas de marketing, tableros de control de marketing, procedimientos, control de gestión de marketing, procesos de mejora continua). Gestión habitual y de proyectos. La gestión del desempeño. Visión integral de la performance. Gestión y cambio. Gestión y conducción. Evolución del contexto y de la gestión en los últimos años; proyección a futuro. Análisis diagnóstico de gestión de un área de marketing de una empresa y diseño de un plan de ajuste estratégico y operativo. Ejemplos y casos de marketing.

#### 2. Comportamiento del Consumidor

Introducción al marketing, Escuelas de pensamiento. Historia y paradigmas de marketing. Comportamiento del consumidor y decisiones del marketing. Las escuelas de pensamiento del comportamiento del consumidor en el mundo. Tipologías del mercado. Análisis del mercado de Consumo y Corporativo. Consumidores, compradores y clientes. Variables del entorno que influyen en el comportamiento del consumidor. Procesos de la toma de decisiones del consumidor. La "pirámide de Maslow". Comportamiento y satisfacción de los clientes. Comportamiento de los compradores institucionales. Modelos de comportamiento. Marco regulatorio: derechos del consumidor, leyes de defensa del consumidor y lealtad comercial. Aspectos éticos y morales de la gestión del marketing.

#### 3. Decisiones de Marketing

Proceso de toma de decisiones enfocada en la función marketing de la organización. Análisis de problemas y toma de decisiones de marketing: identificación de los hechos de marketing relevantes; definición del problema de marketing; causas y consecuencias visibles; cursos posibles de acción y criterios para seleccionar la mejor alternativa; la toma de decisión; el plan de acción en el tiempo. Racionalidad y emocionalidad en el proceso de toma de decisiones de marketing a nivel individual y grupal. Ejemplos y casos de marketing. La fundamentación numérica: definición del universo, unidades de observación, variables e indicadores y muestra; recopilación y tabulación de información; aplicación de técnicas estadísticas según la problemática. Estadística básica: medidas de tendencia central; correlaciones y regresiones; probabilidad y marco de incertidumbre. El análisis de casos de marketing como estrategia para el desarrollo de las competencias grupales de toma de decisiones. Resolución de problemas de gestión de marketing.

#### 4. Investigación de Mercados

El papel de la investigación de mercados en la formulación y solución de problemas de marketing. La investigación de mercado: alcances y limitaciones. Tipos de investigación. El proceso de investigación de mercado. Diseño de la investigación cualitativa. Fuentes de información. Técnicas de entrevistas individuales y grupales. Técnicas de análisis de datos. Interpretación de resultados. Elaboración del informe final. Diseño de la investigación cuantitativa. Formulación de hipótesis. Fuentes de información. Recolección de datos: test exploratorio, encuestas, cuestionarios. Técnicas de análisis de datos. Técnicas cuali-cuantitativas. Interpretación de resultados. Elaboración del informe final. Desafíos de la investigación aplicada en la región latinoamericana. Uso de tecnología en línea, internet, apps, celulares y mensajeros para la investigación de mercados.

## 5. Marketing Estratégico

Segmentación y Posicionamiento. Medición del mercado. Evaluación del atractivo y potencial. Elaboración de objetivos y estrategias. Métodos para posicionar el producto. Estrategias y Ventajas Competitivas. Estrategias de crecimiento. Estrategias genéricas. Sistemas de integración. Estrategias de cooperación.

## 6. Gerencia de Ventas

La gestión de las ventas en el marco de la estrategia de marketing. Planificación y presupuestación de las ventas. Pronóstico de Demanda. Aspectos estratégicos y operativos de las ventas. Variables relevantes. Integración marketing y ventas. Administración de la fuerza de ventas; zonificación y ruteo. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Compensación y motivación de la fuerza de ventas. Estructuras organizacionales del área de ventas. Trade Marketing, Key Account Management y Category Management. Sistemas y tecnología aplicada a la gestión de ventas.

## 7. Gestión Económica y Financiera

Contabilidad por lo devengado; análisis de los estados contables; diagnóstico económico, financiero y ratios. Contabilidad por lo percibido. Actividades operativas, financieras y de inversión. Impacto de la internacionalización. Legitimidad de la gestión contable. Elaboración e interpretación del tablero de control. Diagnóstico económico de una empresa a partir de sus balances. Contabilidad de costos: costos patrimoniales y costos para el control. La gestión de costos como responsabilidad del manager. Proyecciones financieras. Gestión del flujo de fondos, estimación de necesidades operativas, fondo de maniobra. Decisiones de asignación del capital y formas de financiación. Elaboración e interpretación del tablero de control.

## 8. Gerencia de la Estrategia Comercial

La mezcla comercial. Desarrollo y ejecución de las estrategias de productos, servicios y líneas de productos. Ciclo de Vida del Producto. Relación del ciclo de vida con las estrategias de Marketing. Estrategia de la mezcla de productos. Estrategias de Canales Distribución. Logística de distribución de productos y servicios. Gestión multicanal. Comunicaciones Integradas de Marketing. Instrumentos de comunicación. Las nuevas tecnologías de comunicación. Plan de publicidad. Objetivos y proceso presupuestario. Programación de medios. Evaluación de la efectividad. Estrategias de precios en Marketing. Análisis de costos. Relación costo – volumen – beneficio. Implicancias de la fijación de precios en la demanda, los costos y mezcla comercial. Casos de las variables de marketing.

## 9. Gerencia de Marcas

Gestión estratégica de Marca. Marcas y patentes. La vinculación de la marca con la imagen corporativa y con la estrategia competitiva. La marca en situaciones de crisis. Marca como activo intangible. Marca como aval y transmisor de valores, atributos y personalidad de la compañía. Valuación de marcas: metodología. Construcción y desarrollo de marcas. Modelo business and business (B&B) y business and consumer (B&C). Compañías analógicas versus compañías digitales.

## 10. Negocios y Marketing digital

Transformación en los modelos de negocios, oportunidades y desafíos. Cambios en las dinámicas de usuarios y clientes y su impacto. Marketing en el e-commerce. Adquisición de usuarios y gestión de clientes. Métodos de pago y seguridad. Motores de búsqueda. Ranking, indexación, keywords, tráfico, pago versus orgánico. Estrategia y gestión de la publicidad pay per click, adwords. Search and planning tools. Desarrollo y gestión de los contenidos. Plataformas, evolución y jugadores claves. Plataforma mobile. La medición en el mundo digital y el análisis de la información para la toma de decisiones. Gestión de marketing en las redes.

## 11. Taller de Trabajo Final

Definición de la investigación científica. Fundamentación y vinculación de la problemática con la gestión de organizaciones. Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación para la elaboración de un trabajo final. Criterios y pautas para la elaboración del Trabajo Final: definición de objetivos; diseño metodológico; marco teórico del tema en estudio; obtención de información; elaboración de conclusiones; redacción y presentación del trabajo. Aplicación de estos criterios a las investigaciones e informes en la problemática de gestión en las empresas.

## 12. Gerencia de Productos e Innovación

Concepto y características de nuevos productos y servicios. Proceso de análisis de viabilidad y análisis metodológico para el desarrollo de un nuevo producto o servicio. Fuentes de los nuevos productos. Productos y servicios nuevos. Requisitos para el desarrollo de nuevos productos. Investigación del lanzamiento de nuevos productos: del análisis de oportunidades previas al post lanzamiento. Actividades claves a desarrollar para el lanzamiento. Productos y servicios digitales. Nuevas tecnologías. Estado de I+D en principales centros de investigación. Estrategia y políticas de fijación de precios. Métodos para la fijación de precios. Márgenes. Punto de equilibrio. Maximización de la utilidad. Ingresos, márgenes, y costos crecientes y decrecientes.

## 13. Gerencia de Canales y Distribución

La logística y los canales en el marco de la estrategia de marketing. Elementos del sistema de canales y logístico. Variables relevantes. Integración Comercialización-Logística. Canales de distribución: Concepto y enfoque tradicional comparado con el moderno, modalidades. Política de distribución, su optimización, eficacia y costo. Nivel de actuación y de control sobre el canal. Nivel de cobertura de la distribución: cobertura, aprovisionamiento, stock y fidelización. Resultado de gestión de distribución. Información por producto, por canal, por marca y de nuevos competidores. Logística Internacional. Impacto de la logística internacional. Canales internacionales de distribución. La cadena de abastecimiento e internet. Instalaciones y elementos de almacenamiento internacional. Sistemas y tecnología aplicada a la logística y los canales.

## 14. Planeamiento Estratégico

El proceso de planeamiento: incertidumbre, información y cambio; variables macro; tendencias pesadas; pronosis y perspectiva. Escenarios: tipos y bases para su definición; grupo de expertos (método Delphi); matriz de análisis estructural; cuadro de impacto de variables; estrategias de los actores; verificación y aprobación de tendencias; redacción final; actualización. La gestión de planeamiento: contribución a la empresa; procesos; organización. Estrategia de empresa: formulación; análisis de la industria y cadena de valor; competencias centrales; actividades y recursos; integración vertical y horizontal; diversificación; alianzas estratégicas; creación de ventajas competitivas; dinámica competitiva; flexibilidad y compromiso estratégico. Estrategia, organización, estructura y cultura. Elaboración e interpretación del tablero de control. Diseño del plan estratégico de una empresa o sector relevante.

## 15. Comunicaciones Integradas de Marketing

Comunicación Omnicanal para el consumidor. Publicidad, Promoción de ventas, RRPP, Patrocinios y Eventos. Medios convencionales y Medio digitales. Comunicación del Marketing Digital. Comunicación eCommerce y Marketing automation. Movilidad: Aplicaciones móviles e Internet móvil. Microlocalización. Gestión integrada de las comunicaciones. Campañas de comunicación.

### 16. Simulador de Marketing

Toma de decisiones de marketing en equipos a través del uso de simulador de negocios / marketing. Decisiones de producto. Decisiones de precio. Decisiones de canales. Decisiones de comunicación. Decisiones de I-D. Decisiones y su impacto en el P&L.

### 17. Habilidades Directivas

El liderazgo como capacidad de influencia en la conducta de los otros. Liderazgo hacia la organización, los pares, el mercado y los colaboradores. Estilos de gerenciamiento. Bases de poder. El liderazgo y el modelo de dirección. Liderazgo situacional efectivo. La Inteligencia emocional; la capacidad de adaptación; la confianza y el control. Identificación y elaboración de un plan de desarrollo de las propias competencias de liderazgo. Trabajo en equipo. Legitimación de la toma de decisiones. Auto-conocimiento, plan de carrera y desarrollo.

## OPTATIVAS

- Comercio y Negocio Internacional
- Economía y Toma de Decisiones
- Inversiones Financieras
- Negociación
- Sistemas
- Recursos Humanos
- Gestión Institucional

### Comercio y Negocio Internacional

Comercio internacional; organismos internacionales; Acuerdo de facilitación del Comercio (OMC); acuerdos de integración económica; sistema generalizado de preferencias; código aduanero y normativa aduanera; definición legal de importación y exportación; clasificación arancelaria, valoración en aduana; regímenes aduaneros especiales; documentación en las diversas etapas de la exportación-importación; modalidades de cobro y pago en el comercio internacional; el rol de los bancos; sujetos aduaneros; destinaciones de importación y exportación; mercadería; despacho y embarque de la mercadería; beneficios a la exportación; secuencias de una exportación y de una importación.

### Economía y Toma de Decisiones

Oferta. Demanda. Intervención del Estado. Tipos de mercado. Estrategias de fijación de precios. Interdependencia estratégica. Indicadores macroeconómicos. Política fiscal. Política monetaria. Política cambiaria.

### Inversiones Financieras

Las cinco reglas básicas de las finanzas para valorar activos financieros; Clasificación de bonos según tasa de interés, esquema de amortización, y tipo de emisor; Valor nominal y valor residual; Interés corrido; Paridad; Tasa interna de retorno (TIR); Duración; Convexidad; Curva de tasas; Clasificación de acciones según su tipo; Dividendos; Modelo de valuación a partir de flujos de fondos descontados; EBITDA; Capital de trabajo; Capex; Costo de la Deuda; Costo del Equity; Modelo CAPM; Modelo de valuación relativa (ratios P/E, P/S, EV/EBITDA, P/BV); Recomendaciones de inversión; Eficiencia de mercado.

### Negociación

El conflicto en las empresas: dimensión interpersonal y estructural entre los actores sociales. Teoría del conflicto: nacimiento, actores, elementos y ciclos; formas de abordaje. La negociación: estrategia, estilos y errores comunes; la Escuela de Harvard; enfoque situacional y relacional; el proceso de la negociación. Competencias base de la negociación; impacto de la dimensión global e intercultural. Análisis del propio estilo y perfil. Diseño, análisis y evaluación de negociaciones reales.

### Sistemas

La gestión de sistemas: contribución a la empresa; procesos; organización según negocio, producto, mercado, y nivel de globalización. Las tecnologías de la información como generadora de ventajas competitivas para el negocio; responsabilidad conjunta de especialistas y usuarios; gestión de la demanda y de oportunidades.

### Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos; contribución a la empresa; procesos; organización; producto, mercado, marco sindical y nivel de globalización. Gestión del management y del área de recursos humanos. La organización humana como ventaja competitiva.

### Gestión Institucional

La gestión institucional: contribución a la empresa; procesos; organización según negocio, posicionamiento en el mercado, comunidad, instituciones, sindicatos, competidores, cámaras y gobierno. Comunicaciones corporativas externas e internas; relaciones con los medios de comunicación masiva. Situaciones especiales: empresas familiares y empresas públicas. Situaciones de cambio y de crisis. Impacto en la internacionalización.

### Tutorías

Las 160 horas de tutorías que dispone esta maestría constituyen un espacio curricular para que el Director de la maestría, cuente con tiempo necesario para asistir a los alumnos en el seguimiento y perfeccionamiento de su formación. La metodología para implementarlas tiene dos procedimientos. El primero surge a solicitud del alumno ante necesidades de preparación en una materia que está siendo impartida o ya se impartió. El segundo es mediante la programación de horas de tutoría en días diferentes a los de cursada sobre las temáticas que se están dictando, cuando el Director comprueba que los resultados generales son subóptimos. Asimismo, en el segundo cuatrimestre del segundo ciclo las tutorías se destinan para dar apoyo a la elaboración de trabajos finales, proporcionar ciclo de autodesarrollo profesional, charlas de mentoring y empleo de class speakers.

Las tutorías no se califican con evaluación numérica, solo se lo hace en forma cualitativa con aprobado o desaprobado y mantienen como exigencia el 75 % de asistencia obligatoria. Los docentes utilizan la bibliografía más apropiada en relación a la actividad que se desarrolle en apoyo de los maestrandos.



# CMO

## Metodología de Enseñanza

Alineadas con las prácticas de reconocidas escuelas internacionales, **UADE Business School** dicta sus programas a través del Método del Caso. Esta metodología responde a una demanda planteada por los líderes empresarios quienes solicitan, en los profesionales que incorporan a sus firmas, las habilidades para el análisis, la toma de decisiones y la resolución de problemas. La obligación de poner en práctica, frente a hechos concretos, la teoría aprendida; la necesidad de fundamentar las propuestas y decisiones; la argumentación para defender frente a profesionales de distinta formación las ventajas de su propuesta o decisión; y la demostración de los resultados esperados con la aplicación de simulaciones o métodos cuantitativos constituyen un ejercicio no solo intelectual, sino de destrezas expositivas, de tácticas de convencimiento y negociación. Repetidas cientos de veces en igual número de empresas de bienes y servicios, estas dinámicas otorgan una competencia destacada para ocupar cargos de responsabilidad en los más altos niveles o para integrar el staff de asesoramiento con soltura e idoneidad.

### Metodologías integradas con un propósito

**Casos de estudios internacionales** a través de acuerdos con Harvard Business School y otras escuelas de renombrado prestigio; y casos nacionales y regionales producidos por el cuerpo docente de UADE Business School y supervisados por destacados académicos con los más elevados estándares internacionales.

**Simuladores de negocios** que reproducen diversos entornos sectoriales, situaciones empresariales y problemas concretos, lo que permite a los alumnos poner en práctica sus conocimientos y desarrollar nuevas capacidades directivas.

**Ejecutivos testimoniantes** que ocupan o han ocupado en el pasado reciente posiciones de alta responsabilidad, participan en las clases y vuelcan toda su experiencia. Estas actividades permiten reconocer de qué manera los fundamentos teóricos analizados y discutidos en aula logran implementarse en las actuales problemáticas empresariales.

**Ciclos de actualización directiva** complementan a través de variadas actividades la capacitación recibida en sus programas regulares con otras visiones de gran actualidad y relevancia práctica.

**Seminarios internacionales de excelencia** preparados principalmente para alumnos por reconocidas universidades como: Duke University, University of Michigan's Ross School of Business, Northwestern University, Florida International University, Universidad Pompeu Fabra, entre otras.



# CMO

## Intercambio con escuelas del exterior

Contamos con una amplia red de intercambio de alumnos a partir de acuerdos con prestigiosas instituciones de todo el mundo. La Universidad recibe por año alrededor de 500 alumnos extranjeros.

Entre las opciones disponibles con reciprocidad de aranceles para vivir una experiencia multicultural y ampliar la red de vínculos, nuestros alumnos pueden:

- Cursar un semestre en el exterior.
- Cursar un año en el exterior.
- Homologar materias cursadas en el exterior.



## Consultá por las Becas para la Maestría en Dirección formación (CMO):

- Becas Corporativas: destinadas a colaboradores de empresas que cuenten con el beneficio.
- Becas Graduados: para egresados de UADE con Diploma de Honor o Mérito Académico en su carrera de grado.
- Becas Emprendedores: destinadas a profesionales emprendedores.
- Becas Desempeño: dirigidas a profesionales con promedio sobresaliente en su carrera de grado.

Consultas: [posgrados@uade.edu.ar](mailto:posgrados@uade.edu.ar)

## Reconocimiento a la calidad y a los resultados del aprendizaje

La Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP) es la principal agencia acreditadora privada norteamericana, especializada en la evaluación y acreditación de programas académicos de negocios. Fue fundada en 1988 en Kansas City, tiene 1051 universidades miembros, 157 de las cuales se encuentran fuera de los Estados Unidos. De los miembros, 541 han logrado la acreditación.



UADE Business School está acreditada por la ACBSP; compromiso con la calidad de la enseñanza y los resultados del aprendizaje.

Los títulos de UADE Business School cuentan con el reconocimiento oficial de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y del Ministerio de Educación.

El cupo de beneficios en cada programa es limitado

Tel.: (54-11) 4000-7666  
posgrados@uade.edu.ar

**Sede Recoleta**

Libertad 1340 (Buenos Aires, Argentina)

**Campus Buenos Aires**

Lima 775 (Buenos Aires, Argentina)

**Campus Costa Argentina**

Av. Intermédanos Sur 776 (Pinamar,  
Buenos Aires, Argentina)

**UADE**  
BUSINESS SCHOOL