



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE MARKETING**

**GUÍA DOCENTE DE  
BRANDING CORPORATIVO  
2021-2022**

## DATOS GENERALES

<b>Nombre:</b>	Branding Corporativo
<b>Código:</b>	801529
<b>Curso:</b>	2021-2022
<b>Titulación:</b>	Máster Universitario en Dirección de Marketing
<b>Número de créditos (ECTS):</b>	5
<b>Requisitos:</b>	Sin requisitos previos
<b>Ubicación en el plan de estudios:</b>	2021-2022   Primer cuatrimestre
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Julio de 2021
<b>Profesor responsable:</b>	Prof. <sup>a</sup> Ana Varela Prof. Miquel Campmany

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

El interés y la importancia de la gestión de las marcas en las organizaciones se ha desarrollado de manera exponencial desde sus orígenes en los años 30, cuando en P&G se creó y se definió el concepto “Brand Management” para optimizar la organización interna y de recursos del área de marketing (y que se ha venido aplicando hasta nuestros días en la mayoría de las empresas, sobre todo en FMCG), hasta hoy en día, en que la mayoría de las marcas se enfrentan a un nuevo entorno global, digital y altamente cambiante, donde algunas de las reglas tradicionales se empiezan a replantear, y es cada vez más necesaria una visión estratégica.

Ciertamente, los principales trabajos académicos sobre los que se basa la teoría tradicional sobre la gestión de las marcas se desarrollan en el último cuarto del siglo XX y están, sobre todo, centrados en productos y categorías de mercados de gran consumo y, muchas veces, exclusivamente desde la visión del área de marketing. El enorme desarrollo de otros mercados como el de servicios, tecnología, B2B, Farma, ONG... precisa de nuevas aproximaciones que permitan a los gestores de las marcas entender mejor su realidad y sus opciones para desarrollar estrategias ganadoras, mucho menos centradas en tangibilidades que en su origen.

Es en esa economía llamada muchas veces “de los intangibles” donde cobra cada vez más importancia la marca como el activo más valioso de muchas organizaciones, pues es su principal fuente de diferenciación y valor para todos sus *stakeholders*, tanto internos como externos. Es así como la gestión de las marcas sale muchas veces de ámbitos más comerciales y tácticos, para convertirse en una de las áreas más estratégicas de las organizaciones, cada vez más cerca de la alta dirección y de los *headquarters* en las multinacionales.

Además, la revolución digital da voz a clientes y consumidores (entre otros públicos), otorgándoles poder para acelerar e influir enormemente en el éxito y fracaso de las marcas: los gestores de marcas dejan de tener un control exclusivo, el impacto de la comunicación tradicional disminuye, y la opinión de estos públicos externos adquiere un gran peso específico en el proceso. Pero, además,

en un entorno globalizado y altamente cambiante como el actual, la imperante necesidad de claridad y coherencia de las voces de las marcas y sus realidades hacen cada vez más necesaria una visión y gestión estratégica que sea capaz de reaccionar, rápidamente y con rigor, a cualquier crisis que pueda aparecer: nuevas realidades, nuevos competidores, problemas o cualquiera que sea su origen.

Por todo ello, junto a los conceptos tradicionales sobre la teoría de las marcas y su gestión: Definición de marca, Portafolio y Arquitectura de marca, Identidad, Imagen, Atributos, Estrategia y Posicionamiento, cada vez cobran más importancia otros como Marca Corporativa, Marca Interna, Reputación, Confianza/Trust, Propósito, Valores, Ideología, Personalidad, Gestión de Crisis, Experiencia de Marca, Entorno Digital, las mal llamadas “marcas blancas”, Cobranding, Innovación...

La asignatura de Branding Corporativo abordará la marca desde una visión estratégica, holística, dinámica y global con el objetivo de ayudar a entender su vital importancia en la realidad de la organización. La asignatura hace un recorrido teórico y práctico de los principios básicos del *branding* corporativo, el proceso creación y gestión de marca, la identidad verbal y visual, el valor de la marca, el posicionamiento, la imagen de marca y la reputación, la marca en el mundo digital, así como el papel de los *stakeholders* y su experiencia con la marca.

A través de las siete sesiones, el alumnado analizará, identificará, comprenderá y determinará cuáles son los factores que permiten que una marca sea relevante y genere valor, nos inspire y nos mueva a la acción. Para ello, se utilizará la metodología del caso práctico y se desarrollará un programa de gestión estratégica de la marca para bienes o servicios, nuevos o existentes.

## 2. OBJETIVOS

- Entender los principios básicos del *branding* corporativo.
- Analizar los factores de éxito de las marcas relevantes.
- Fomentar la capacidad crítica, analítica y reflexiva en relación con la identidad corporativa.
- Determinar e integrar los valores de marca con la identidad verbal y visual en el proceso de creación de una marca.
- Comprender la relación y diferenciación entre identidad corporativa, posicionamiento, imagen de marca y reputación corporativa.
- Proporcionar un conocimiento exhaustivo sobre el proceso de creación y gestión estratégica de una marca según las tendencias del mercado, el entorno digital y los intereses de los *stakeholders*.
- Comprender la importancia de la experiencia de la marca como oportunidad clave de diferenciación y satisfacción de los clientes.

### 3. CONTENIDOS

TEMA 1. Introducción a las marcas. La marca en las organizaciones

---

TEMA 2. La gestión de la estrategia de marca. identidad e imagen

---

TEMA 3. Creación y definición de significados clave

---

TEMA 4. El *customer journey* y el ciclo de vida

---

TEMA 5. Implementación de la estrategia de marca. Experiencia y comunicación de marca

---

TEMA 6. Retos actuales en la gestión de marcas

---

## TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LAS MARCAS. LA MARCA EN LAS ORGANIZACIONES

### Resultados del aprendizaje

Una vez leído este capítulo y realizados los ejercicios, el alumnado será capaz de:

- Comprender el origen, significado y la importancia de las marcas.
- Diferenciar entre productos y marcas.
- Distinguir entre la relevancia y utilidad de las marcas para las organizaciones y para los consumidores.
- Identificar los aspectos clave de las marcas potentes.
- Conocer las funciones de las marcas para las organizaciones: identificación, diferenciación.
- Analizar los diferentes activos de las marcas: nombre, logotipo, símbolo, icono, y sus atributos.
- Reflexionar sobre la necesidad de coherencia.
- Diferenciar entre marcas comerciales y marcas de producto.
- Describir las diferentes tipologías de marca en las organizaciones y comprender las diversas arquitecturas de marca. Pros y contras.

### Contenido

1. ¿Qué es una marca? Definición y origen.
2. Producto vs. marca.
3. Utilidad e importancia creciente de las marcas.
4. Las marcas como activos de las organizaciones y su valor.
5. Nombres, símbolos y logotipos.
6. Organización y jerarquías: portafolio y arquitectura de marcas.
7. Marcas corporativas y marcas comerciales.

## TEMA 2. LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA. IDENTIDAD E IMAGEN

### Resultados del aprendizaje

El alumnado, después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Comprender en qué consiste el proceso de gestión de marcas.
- Identificar las diferentes estrategias de gestión de marca y los principales aspectos a considerar para elegir una u otra.
- Conocer las diferentes aproximaciones del valor de la marca.
- Saber diferenciar entre el valor económico de la marca para la organización y el valor de marca para el consumidor.
- Discutir el concepto de Brand Equity.
- Identificar los diferentes atributos que aportan valor a las marcas: conocimiento, relevancia, preferencia, fidelidad, recomendación...
- Conocer diversos modelos de atributos de marca y el proceso de construcción de la imagen de marca. Comprender el concepto reputación.

### Contenido

1. La gestión de las marcas. ¿Qué es una marca valiosa? Potencia de marca y ventaja competitiva.
2. Brand Equity y valor de marca. Conocimiento, relevancia, preferencia y fidelidad.
3. Estrategia e identidad: significados, atributos, valores y personalidad. esencia de marca y posicionamiento. Diferenciación y ventaja competitiva.
4. Imagen de marca. Reputación.

## TEMA 3. CREACIÓN Y DEFINICIÓN DE SIGNIFICADOS CLAVE

### Resultados del aprendizaje

El alumnado, después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Conocer qué es un mapa de significados y cómo construirlo.
- Aplicar el proceso que lleva a definir la visión y propósito de una marca.
- Conocer las diferentes dimensiones en que se construye una marca y qué significados encajan mejor en cada una de ellas.
- Utilizar la herramienta de los arquetipos para identificar o establecer personalidades de marca.
- Desarrollar un pensamiento estratégico que permita trasladar la estrategia de marca a los distintos elementos de identidad.

### Contenido

1. El mapa de significados.
2. Definir la esencia: del Brand Belief al Brand Purpose.
3. Construcción de las diferentes dimensiones de la marca.

4. Los arquetipos como vehículo para definir la personalidad de la marca.
5. Configurar los elementos clave de la identidad.

## TEMA 4. EL *CUSTOMER JOURNEY* Y EL CICLO DE VIDA

### Resultados del aprendizaje

El alumnado, una vez leído este capítulo y realizado los ejercicios, será capaz de:

- Conocer el *consumer journey* y las etapas que lo componen, así como aplicarlo para identificar las barreras y oportunidades a que deberá responder la marca para construir su relación con los consumidores.
- Usar la herramienta de Keller que facilita la definición de los distintos niveles en que se construye una marca y cómo un plan de comunicación debe adecuarse a esa realidad.
- Conocer las principales métricas y sus indicadores para poder *trackear* el crecimiento de una marca, su potencia y riqueza en significados.

### Contenido

1. El *consumer journey*. Etapas.
2. La Brand Ladder de Keller como herramienta de seguimiento de la construcción de una marca.
3. Modelos de medición de la fortaleza de las marcas. Principales métricas.

## TEMA 5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA. EXPERIENCIA Y COMUNICACIÓN DE MARCA

### Resultados del aprendizaje

Después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, el alumnado será capaz de:

- Entender que las marcas son percepciones que se crean en las mentes de los consumidores.
- Analizar un modelo de creación de la imagen de marca a partir del diseño de una identidad deseada y su transmisión a través de lo que la organización “hace” y de lo que “dice”.
- Discutir cómo la comunicación y la experiencia de marca contribuyen al desarrollo de las marcas.
- Identificar el papel de los diversos *stakeholders* en los procesos de creación de las marcas.

### Contenido

1. Identidad vs. percepción.
2. Análisis de *stakeholders* y públicos objetivos de la marca. Públicos internos.
3. Estrategia de comunicación: “La comunicación como una promesa.
4. Importancia de la experiencia de marca: “qué hacemos” como una realidad.

## TEMA 6. RETOS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE MARCAS

### Resultados del aprendizaje

Después de estudiar el tema y realizar los ejercicios, el alumnado será capaz de:

- Formarse un criterio sobre los grandes cambios ocurridos en la forma en que se construyen las marcas, en la última década.
- Identificar las principales amenazas con que se encuentra un *brand manager*.
- Utilizar ciertas palancas que permiten a las marcas crecer y mantenerse sólidas en los ejes espacio/tiempo.

### Contenido

1. Globalización: gestionar marcas globales en la era del km 0.  
Comoditización de las marcas: la pujanza de las *retail brands* y los *marketplaces*.
2. La pérdida del control en la construcción de significados: el rol de los ciudadanos en la co-creación de una marca.
3. Una nueva forma de gestionar la reputación en un contexto de transparencia informativa y ultra-conexión.

## 4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje en Euncet Business School-UPC combina un conjunto de metodologías que permiten al participante alcanzar de una forma práctica e innovadora las competencias propias del perfil profesional de salida establecido en el máster y al contexto digital:

### APRENDIZAJE POR PROYECTOS

Realización de trabajos en grupo para desarrollar y presentar tareas y proyectos, resolviendo situaciones y retos que se presentaran en clase.

### CASOS PRÁCTICOS

Resolución de supuestos de problemáticas empresariales para experimentar la aplicación práctica de los contenidos teóricos de las diferentes asignaturas.

### CLASES PARTICIPATIVAS

Las sesiones lectivas se llevan a cabo mediante la interacción permanente entre el alumnado y el profesorado que las imparte con la finalidad de contrastar los conceptos tratados mediante análisis y debate abierto con el apoyo de casos prácticos reales y simulaciones.

### TUTORÍAS ONLINE

Se programarán sesiones *online* de forma personalizada para la resolución de dudas y de apoyo en los distintos trabajos y ejercicios que se plantean en el curso.

## 5. EVALUACIÓN

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Un 60 % de la nota se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 40 % porcentaje restante del examen final, que tiene una convocatoria.

La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- $NF = \text{Nota Examen Final} \times 40 \% + \text{Nota Evaluación continuada} \times 60 \%$
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Artículos recomendados por temas, que se facilitarán a los estudiantes:

#### **Introducción al Brand Management**

- De Chernatony, Leslie. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*. London: The Dryden Press, 1999, vol.15, núm.1-3, p. 157-179. ISSN 0267-257X.
- Kay, Mark J. Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*. Bradford: MCB University Press, 2006, vol. 40, núm. 7-8, p. 742-760. ISSN 0309-0566.
- Iglesias, Oriol; Ind, Nicholas; Alfaro, Manuel. The organic view of the brand: a brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*. London: Palgrave Macmillan, 2013, vol. 20, núm. 8, p. 670-688. ISSN 1350-231X.

#### **Brand Identity y Corporate Brand Management**

- Urde, Mats. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*. London: Palgrave Macmillan, 2013, vol. 20, núm. 9, p. 742-761. ISSN 1350-231X.
- Bouchiky, Hamid; Kimberly, John. Escaping the identity trap. *MIT Sloan management review*. Cambridge: 2003, vol. 44, núm. 3, p. 20-26. ISSN 1532-9194.

#### **Brand Valuation**

- Salinas, Gabriela; Ambler, Tim. A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*. London: Palgrave Macmillan, 2009, vol. 17, núm. 1, p. 39-61. ISSN 1350-231X.
- Wood, Lisa. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*. Bradford: MCB Journals, 2000, vol. 38, núm. 9, p. 662-669. ISSN: 0025-1747



## **Naming**

- De Mesa, Alysia. Naming Names. *Brandchannel.com*. 2008.
- Kollman, Tobias; Suckow, Christina. The corporate brand naming process in the net economy. *Qualitative Marketing Research*. Bradford: MCB University Press, 2007, vol. 10, núm. 4, p.349-361. ISSN 1352-2752.

## **Brand management and solution life cycle (SLC)**

- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*. Boston: 2004. ISSN 0017-8012.
- Moon, Youngme. Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*. Boston: 2005, vol. 83, núm. 5, p. 86-94. ISSN 0017-8012.
- Ollé; Riu. Brandmapping: Stages of brand evolution. *Brandchannel.com*, 2007.
- Yoon, Eddie; Deeken, Linda. Why it pays to be a category creator. *Harvard Business Review*. Boston: 2013, vol. 91, núm.3, p. 21-23. ISSN 0017-8012.

## **Brand communications**

- Green, Alistair. Paid, earned and owned media. Integration's Holy Grial. *Admap*. 2011. ISSN 0001-8295.
- Edelman, David C. *Branding in the digital age: you're spending your money in all the wrong places*. *Harvard Business Review*. Boston: 2010. ISSN 0017-8012.
- Iglesias, Oriol; Sordal, Magnus. Social networks: a brand view of challenges and opportunities. *Harvard Deusto Marketing*. 2010.
- Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael. Users of the world, unite! Challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 2010, vol.53, núm. 1, p. 59-68. ISSN 0007-6813.

## **Brand experience management**

- Bigham, L. Experiential marketing: The consistent brand experience. *Admap*. 2011. ISSN 0001-8295.
- Davis, Scott; Longoria, Tina. Harmonizing your touch points. *Brand Packaging*. 2003, p. 17-23. ISSN 1558-3570.
- Iglesias, Oriol; Bonet, Eduard. Persuasive brand management: how managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*. 2012, vol. 25, núm. 2, p. 251-264. ISSN 0953-4814.
- Meyer, Chris; Schwager, Andre. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. Boston: 2007, vol. 85, núm. 2, p.116-26. ISSN 0017-8012.

## **Brand architecture**

- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich. The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Management Review*. 2000, vol. 42, núm. 4. ISSN 0008-1256.

- Petromilli, Michael, Morrison, Dan; Million, Michael. Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*. 2002, vol. 30, núm. 5, p. 22-28. ISSN 1087-8572.
- Temporal, Paul. Three great dilemmas. 2002.

### **Internal branding**

- Harris, Patrick. We the people: the importance of employees in the process of building customer experience. *Brand Management*. 2007, vol. 15, núm. 2, p. 102-114. ISSN 1350-231X.
- Ind, N. Bringing the brand to life. 2007.

### **Retail branding and private labels**

- Hyman, Michael R.; et al. The success and future of private labels. *Brand Management*. 2008. ISSN 1350-231X.
- Mullick-Kanwar, Meera. The evolution of private labels. *Brandchannel.com*. 2004.

### **Consumer Journey**

- Berthiaume, Dan. Ditch the funnel, go for the customer life cycle. *Forrester*. 2013.

### **Future challenges in brand management**

- Aaker, David. The five biggest ideas of the branding era. *Marketing News*. Chicago: American Marketing Association, 2014, vol. 48, núm. 7, p. 22. ISSN 0025-3790.
- Adolph, Gerald; Greenwood, David. Grow from your strength. *Strategy & Business*. New York: 2015, núm. 80. ISSN 1083-706X.
- Birkinshaw, Julian; Foss, Nicolai J.; Lindenberg, Siegwart. Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*. 2015, vol. 55, núm. 3. ISSN 1532-9194.
- Da Silveira, Catherine; Lages, Carmen; Simões, Cláudia. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*. 2013, vol. 66, núm. 1, p.28-36. ISSN 0148-2963.
- Iglesias, Oriol; Ind, Nicholas; Alfaro, Manuel. The organic view of the brand: a brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*. London: Palgrave Macmillan, 2013, vol. 20, núm. 8, p. 670-688. ISSN 1350-231X.
- Iyengar, Sheena; Agrawal, Kanika. A better choosing experience. *Strategy & Business*. New York: 2010. ISSN 1083-706X.
- Jones, Robert. Five ways branding is changing. *Journal of Brand Management*. London: Palgrave Macmillan, 2012, vol. 20, p. 77-79.
- Leadish, Leonard; Mela, Carl Frederick. If brands are built over years, why are they managed over quarters? *Harvard Business Review*. Boston: 2007, vol. 85, núm. 7-8. ISSN 0017-8012.
- Kleiner, Art. The dynamic capabilities of David Teece. *Strategy & Business*. New York: 2015. ISSN 1083-706X.
- Schultz, Majken; Ind, Nicholas. Brand building, beyond marketing. *Strategy & Business*. New York: 2010. ISSN 1083-706X.

## 6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Ind, Nicholas; Iglesias, Oriol. *Brand desire: how to create consumer involvement and inspiration*. London: Bloomsbury, 2016. ISBN 9781472936233.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey Bass, 2008. ISBN 9780787998301.
- Lafley, A.G.; Martin, Roger L. *Playing to win: how strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 9781422187395.
- Hollis, Nigel. *The meaningful brand: how strong brands make more money*. New York: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 9780230342262.
- Sharp, Byron. *How brands grow: what marketers don't know*. South Melbourne: Oxford University Press, 2010. ISBN 9780195573565.