



## PRESENTACIÓN

**Breve descripción:** La asignatura introduce a los fundamentos de la disciplina del marketing y analiza las decisiones estratégicas de marketing, especialmente en el sector de la comunicación. En cada uno de los apartados del programa, se explican y practican herramientas de análisis que ayudan a tomar decisiones, sobre todo en ámbitos críticos de la gestión de marketing de las empresas de comunicación, como la marca. La creciente importancia de los activos intangibles y las marcas en la creación de valor ha sido ampliamente documentada. A título de ejemplo, algunas fuentes estiman que el 72% del valor de mercado en Estados Unidos puede explicarse por el valor de los activos intangibles, y en particular, la marca. Con el advenimiento de la "economía colaborativa" y sus modelos de negocio "basados en activos intangibles", podemos prever un rol creciente para las marcas y otros activos intangibles relacionados con el marketing en la creación de valor. A medida que los activos intangibles como las marcas y la tecnología desplazan a los activos tangibles como fuentes de creación de valor, su creciente relevancia hace aún más crucial comprender la naturaleza, el concepto y las herramientas para gestionarlos y medirlos.

- **Titulación:** Máster Universitario en Gestión de Empresas de la Comunicación
- **Módulo/Materia:** Módulo 2. Funciones, procesos y estrategias / Materia 2.4 Marketing
- **ECTS:** 3 ECTS
- **Curso, semestre:** Primero y Segundo
- **Carácter:** Obligatorio
- **Profesorado:** Profesores Ángel Arrese, Xavier Oliver y Gabriela Salinas
- **Idioma:** Castellano
- **Edificio:** Sede de posgrado Universidad de Navarra (Campus Madrid)
- **Aula, Horario:** Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábado de 09:00h a 13:30h.

## COMPETENCIAS

### 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.



# Universidad de Navarra

**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-CE10 11** - 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 interdisciplinarios.

**HAB-CG9** - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas 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.

**HAB1-CE** - Ser capaces de utilizar el cálculo y de desarrollar habilidades cuantitativas, incluida la utilización de los modelos de negocio.

## 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.



# Universidad de Navarra

**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-CE141-CE** - 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.

## PROGRAMA

**Prof. Xavier Oliver**

**Sesión 1.** Romper la paridad Caso Corona versus Heineken (Documento de trabajo, 21/01 /2020)

**Sesión 2.** Workshop cervezas



# Universidad de Navarra

**Sesión 3.** Marcas con Valores. Caso DKV M-1343-E

**Sesión 4.** La marca de empleador: Caso Siemens. ¿Quién lidera la marca? M-1368

(A) y (B, en clase)

**Sesión 5.** Workshop sobre marcas B2B, B2G

**Sesión 6.** Personal Brand. Case Samia Mazari

**Sesión 7.** Marcas de distribución: Las tiendas Apple ME-0004

**Sesión 8.** Workshop sobre tiendas que enganchan

**Sesión 9.** Best in the World. Case: El celler de can Roca M-1357-

**Lectura y trabajo obligatorio: Marcas que sueñan (E. Serra y X. Oliver, 2014)**

**Prof. Ángel Arrese**

**Sesión 1.** Conferencia: "Paradojas del Marketing"

**Sesión 2.** Conferencia: "Marketing dual"

**Sesión 3.** Discusión de caso: "Market driven. Fashion Channel"

**Sesión 4.** Discusión de caso: "Market driving. The Economist"

**Profa. Gabriela Salinas**

**Contenido conceptual:**

- Fases de la gestión estratégica de marca
- Herramientas de la gestión estratégica de marca:
  - Posicionamiento de marca
  - Arquitectura de marca
  - Organización del equipo y gestión cultural
  - Extensión de marca
  - Alianzas y co-brandings
  - Medición de marca
- Tendencias y futuro de la gestión estratégica de marca

## SESIONES

### **1 – Introducción. ¿Qué es la gestión estratégica de marca?**

Lecture

Discusión de Caso. Louboutin vs. YSL (escrito por la profesora G. Salinas basándose en la batalla legal por las suelas rojas).

### **2 - Posicionamiento**

Lecture



Universidad  
de Navarra

NT. Global Brand Management: Best Practices and Learnings from Efforts to Build the Business "Over There" (KEL696-PDF-ENG)

### **3 – Posicionamiento (Cont.)**

Debate de Artículo. "Three questions you need to ask about your brand", se puede descargar del siguiente link: <https://hbr.org/2002/09/three-questions-you-need-to-ask-about-your-brand>

Discusión de Caso. "Lululemon Athletica" (KE1010-PDF-ENG) (previa entrega de trabajo grupal)

### **4 – Elementos clave de marca**

Lecture

Criterios para la selección de elementos y signos distintivos de la marca (nombre, slogans, colores o formas). Casos de estudio. Ejercicios.

### **5 – Arquitectura de marca**

Lecture

NT. Brand Portfolio Strategy and Brand Architecture (517021-PDF-ENG)

### **6 – Evaluación de marca y de la efectividad de la comunicacion**

Lecture

Inversión en comunicación. El corto y el largo plazo. Efectos de negocio. Evaluación de diferentes iniciativas y tendencias en base a un marco de efectividad sólido.

Modelos de evaluación, tracking y valoración de marca.

Debate de Reportes / Artículos

• RA. "A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes", Journal of Brand Management (2009) 17, 39–61. doi:10.1057/bm.2009.14

• RA. "The brand valuation minefield ? avoiding the most common mistakes," World Trademark Review, London, pp. 24-30, April-May 2011

• RA. "Brand valuation post-ISO 10.668: from the jungle to the Garden of Eden?", World Trademark

Review, London, pp. 33-40, February-March 2011.

## **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.



# Universidad de Navarra

Tutorías. 5 horas. 100% presencialidad.

Seminarios. 20 horas. 100% presencialidad.

Evaluación. 37.5 horas. 100% presencialidad.

---

- Clases presenciales y discusión de casos (25 horas)
- Discusión de casos en grupos (15 horas)
- Trabajo individual (5 horas)

## EVALUACIÓN

### CONVOCATORIA ORDINARIA

Intervención en clases presenciales y de discusión de casos (50%)

Valoración de exámenes (25%)

Valoración de trabajos (25%)

#### Evaluación Gabriela Salinas

I. Participación en clase: 50%

II. Discusión y entrega de un trabajo grupal basado en el análisis de un caso: 50%

### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Realización de un examen y un caso sobre el contenido global de la asignatura (100%)

## HORARIOS DE ATENCIÓN

Los profesores de la asignatura atenderán individualmente a los alumnos durante los períodos de clase, o en formato de videoconferencia fuera de ellos, mediante cita previa a través del correo electrónico:

**Edificio:** Sede de posgrado Universidad de Navarra (Campus Madrid).

**Despacho:** Sala de reuniones

- Xabier Oliver ([xoliver@external.unav.es](mailto:xoliver@external.unav.es))
- Ángel Arrese ([aarrese@unav.es](mailto:aarrese@unav.es))
- Gabriela Salinas ([salinasgabi@hotmail.com](mailto:salinasgabi@hotmail.com))

## BIBLIOGRAFÍA

Lectura obligatoria del prof. Xavier Oliver: [Marcas que sueñan](#)



# Universidad de Navarra

## Sugerencia de lecturas

- Anderson, Chris, *The long tail*, Hyperion, New York, 2006.
- Brown, Stephen, *Postmodern Marketing*, Routledge, London, 1998
- Brooks, David, *BoBos in Paradise. The New Upper Class and How They Got There*, Simon & Schuster, New York, 2001.
- Bruckner, Pascal, *La tentación de la inocencia*, Anagrama, Barcelona, 1996.
- Gladwell, Malcolm, *The tipping point*, Back Bay, New York, 2002.
- Gladwell, Malcolm, *The art of thinking without thinking*, Back Bay, New York, 2009.
- Godin, Seth, *Permission Marketing*, Simon & Schuster, New York, 1999.
- Iyengar, Sheena, *The art of choosing*, Random, New York, 2010.
- Jones, John P., *How Advertising Works*, Sage, London, 1998.
- Keen, Andrew, *The Cult of the Amateur. How today's Internet is killing our culture*, DoubleDay, New York, 2007.
- King, Chan y Manborgne, René, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Mass., 2005.
- Kluger, Jeffrey, *Simplejidad*, Ariel, Barcelona, 2009.
- Lindstrom, M., *Brandwashed: Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy*, Crown Business, New York, 2011.
- Lipovetsky, Gilles, *La felicidad paradójica*, Anagrama, Barcelona, 2007.
- Lipovetsky, Gilles y Serroy, Jean, *Vivir en la época del capitalismo artístico*, Anagrama, Barcelona, 2015.
- Oliver, Xavier, *Marcas que sueñan*, Libros de cabecera 2013
- Prahalad, C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, Penn., 2006.
- Reuvoise, P. y Morin, Christophe, *Neuromarketing*, Thomas Nelson, London, 2007.
- Roberts, K., *Lovemarks*, PowerHouse Books, Revised edition, London, 2005.
- Schmitt, Bernd, *Experiential Marketing*, Free Press, New York, 1999.
- Schwartz, Barry, *The paradox of choice*, Ecco, New York, 2003.
- Semprini, Andrea, *El marketing de la marca*, Paidós, Barcelona, 1995.
- Silverstein, Michael y Butman, John, *Treasure Hunt*, Portfolio Hardcover, New York, 2006.
- Silverstein, Michael y Fiske, Neil, *Trading Up. The New American Luxury*, Portfolio Hardcover, New York, 2004.
- Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds*, Anchor, New York, 2005.



# Universidad de Navarra

-Tapscott, Don y Williams, Anthony, Wikinomics, Paidós, Barcelona, 2007. -Waters, Robyn, The Hummer and the Mini, Portfolio Hardcover, New York, 2006.

- Se podrán encontrar todos los artículos / lecturas de interés en la biblioteca virtual de la Universidad: [Enlace a UNIKA](#)

## Profesora Gabriela Salinas

### Formación Académica

- Licenciatura en Ciencias Empresariales, Universidad Austral, Rosario (Argentina)
- Máster en Finanzas Corporativas, Universidad del CEMA, Buenos Aires (Argentina)  
Experiencia Profesional reciente
- Brand Finance Institute (2019 - actualidad) Global Managing Director
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2008 - 2019). Global Brand Manager. Responsable del desarrollo e implantación de proyectos de marca interna y medición y evaluación de marca para clientes internos y externos.
- Brand Finance (2004-2007). Responsable del desarrollo de nuevos negocios así como de proyectos de valoración y estrategia de marca.

### Experiencia Docente e Investigadora

Gabriela Salinas es profesora universitaria y de postgrado en varias universidades europeas y latinoamericanas, donde imparte enseñanzas sobre temas relacionados con la gestión de marca y

reputación en varios programas superiores.

Es ponente habitual en conferencias y seminarios y ha escrito numerosos libros: Valoración de Marcas: una

revisión de enfoques, proveedores y metodologías (Deusto, 2007), Valoración y evaluación de marcas:

medir para crear valor (Deusto, 2008) y "The International Brand Valuation Manual: a complete overview and

analysis of brand valuation techniques, applications and methodologies" (Wiley, 2009).