



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

***El Brand Equity* en el sector servicios: aplicación en las líneas aéreas de Europa.**

Autor: Guillermo León-Izard García

Directora: Prof.^ª Dr.^ª Dña. María del Pilar Melara San Román

MADRID | junio de 2.020

RESUMEN

En la década de los 80, tras unos largos desarrollos de fusiones y adquisiciones, las personas envueltas en este proceso comienzan a darse cuenta de que, además de los activos propios de una compañía, es necesario considerar la marca de las mismas como tal. Por ello, la gestión de la marca comienza a ganar una importante trascendencia y surgen, entre otros, los modelos de *brand equity* como elementos para gestionar las mismas. De entre todos, los más referenciados por la literatura y los que más relevancia han tenido a lo largo de los años han sido los propuestos por David Aaker y Kevin Keller. En un primer momento, la aplicación de los mismos en el mercado de productos puede resultar más sencillo, pero independientemente de su forma, esta estrategia debe formar parte del sector servicios. De entre todas las compañías y todos los sectores que son parte del mismo, las líneas aéreas cuentan cada año con millones de usuarios y suponen un gran impacto en la economía de un país. Por ello, y conociendo la importancia de realizar una buena gestión de marca, este trabajo pretende mostrar si las aerolíneas aplican de forma correcta el *brand equity*.

Keywords: *brand equity*, Aaker, Keller, Europa, Iberia, Air France, Lufthansa, Ryanair

ABSTRACT

During the 1980s, and after slow developments, people involved in mergers and acquisitions began to realize that brands needed to be taken into consideration as another kind of company asset. Therefore, at this moment, brand management begins to gain an important significance. Among others, brand equity models arise as elements to manage these assets. Out of them all, the most referenced models in literature, and thus the most important ones, have been those proposed by David Aaker and Kevin Keller. At first glance, applying these models on the product market may seem like the easier path to take, but, regardless of their form, they should also be considered in regards to the service sector. Out of all the companies and all the sectors that use these strategies, the airline business caters to millions of users every year and thus it has a great impact on a country's economy. Therefore, and being aware of the importance of good brand management, this paper aims to show whether airlines correctly apply brand equity.

Keywords: *brand equity*, Aaker, Keller, Europe, Iberia, Air France, Lufthansa, Ryanair

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1) Justificación del tema	7
2) Objetivos y metodología	8
a) Objetivos y pregunta de investigación	9
b) Metodología	9
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
1) ¿Qué se entiende por marca?	12
2) ¿Qué se entiende por <i>brand equity</i>?	13
a) Modelo de Aaker	14
b) Modelo de Keller	16
c) Principales diferencias entre ambos modelos	18
3) El <i>brand equity</i> en el mercado de servicios	18
a) El <i>brand equity</i> en la industria hotelera	19
b) El <i>brand equity</i> en las líneas aéreas	20
4) Plantilla teórica del <i>brand equity</i> en las líneas aéreas	21
a) Gestión del <i>brand loyalty</i>	22
b) Gestión del <i>brand awareness</i>	23
c) Gestión de la <i>perceived quality</i>	24
d) Gestión de los <i>brand associations</i>	26
e) Correcta aplicación teórica del <i>brand equity</i>	27
CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE <i>BRAND EQUITY</i> PROPUESTO	30
1) Iberia	30
a) Iberia y el <i>brand equity</i>	30
2) Air France	32
a) Air France y el <i>brand equity</i>	32

3) Lufthansa.....	35
a) Lufthansa y el <i>brand equity</i>	35
4) Ryanair	38
a) Ryanair y el <i>brand equity</i>	38
5) Resultados	40
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	43
1) Futuras líneas de investigación.....	44
BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo de <i>Brand Equity</i> de David Aaker	16
Figura 2: Modelo de <i>Brand Equity</i> de Kevin Keller	17
Ilustración 3: Infografía sobre la conexión a bordo de Lufthansa	37

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Cuando los hermanos Wright levantaron el vuelo por primera vez aquel 17 de diciembre de 1903, algo cambió para siempre en la forma de desplazarse. Tras años de pruebas, investigaciones e intentos fallidos, Wilbur y Orville Wright fueron capaces de poner al *Flyer I* en el aire durante 59 segundos. Lograda esta hazaña, los avances no tardaron en llegar, y tras patentar lo que se conocía en aquel momento como “aeroplano” la humanidad acababa de ganar uno de los mejores y más complejos inventos jamás llevados a cabo. En 1910 se realizó el primer vuelo comercial, en el que se transportaron dos cargamentos de seda desde Dayton a Columbia (The Aereal Age Begins, 2020), pero lo que supuso una auténtica revolución fue lo sucedido en el año 1919: un *De Havilland DH4A* despegaba desde Londres para aterrizar dos horas y media después en París, con la cantidad de dos personas a bordo: el piloto y un único viajero (Chuet-Missé, 2019), siendo este el primer vuelo con pasajeros a bordo.

Los negocios no tardaron en arrancar, y en ese mismo año se fundó la compañía más antigua del mundo que actualmente sigue operando: “Koninklijke Luchtvaart Maatschappij”, más conocida como KLM (Chuet-Missé, b, 2019). Si bien en ese momento existía la DELAG, empresa encargada de transportar pasajeros de un destino a otro, la primera empresa en tener aviones fue la holandesa, ya que DELAG se encargaba de hacer estos viajes en zeppelines (Pedreira, 2010). Desde ese momento hasta hoy, las aeronaves han vivido una impresionante evolución impulsada seguramente por el fin de la Segunda Revolución Industrial. Si bien los aparatos de aquella época suponían un panorama sin precedentes, jamás se podía pensar que algún día el Concorde surcaría los cielos batiendo la velocidad del sonido y, sobre todo, con capacidad para más de 10 pasajeros.

Esta industria comenzó a ganar cada vez más importancia y, por supuesto, a generar una tremenda demanda, por lo que fueron más las compañías que se fundaban alrededor del mundo. De ser un medio accesible a una parte de la población, la aviación ha pasado a ser asequible a gran parte de los ciudadanos de la Tierra. La simplicidad de viajar de un destino a otro por el aire ha ido generando demanda hasta el punto en que el número de vuelos diarios que se realizan en Europa supera los 30.000, recorriendo todas las aeronaves un total diario de más de 45 millones de kilómetros, lo que supone mil ciento cincuenta vueltas alrededor de la tierra o ciento catorce viajes a la luna (Ramón Vilarasau, 2014). Todo ello, en un solo día.

Es por esto por lo que, frente a esta gran demanda, las compañías aéreas deben estar preparadas para ofrecer los mejores servicios posibles, ya que a lo largo de la historia muchas han cesado sus operaciones ante la falta de recursos disponibles. De cara a tal fin, son muchos los factores que han de ser tenidos en cuenta y muchas las áreas de la empresa que deben esforzarse por ofrecer el mejor servicio y generar los beneficios suficientes para seguir existiendo.

Una de las acciones que requiere atención especial es todo lo referido a la gestión estratégica de la marca, con el fin último de que la percepción que tienen tanto los consumidores actuales como los potenciales sea la mejor. La correcta gestión de la marca reside sobre unos factores que este trabajo pretende analizar y comprobar si se cumplen o no. De este modo, estas líneas se centrarán en este aspecto de uno de los servicios más usados en el mundo, que cuenta además con una constante evolución gracias al progreso continuo en el que la humanidad se encuentra sumergido. Los nuevos medios, así como el contexto internacional, pueden resultar fundamentales a la hora de gestionar una marca de la mejor forma posible. Como dijo en su día Warren Buffet: *“Construir una reputación lleva veinte años, pero arruinarla tan sólo cinco minutos. Si piensas en ello, harás las cosas de forma distinta”*.

1) Justificación del tema

Uno de los principales impulsores de la economía española es, sin ningún género de dudas, el turismo. Pero no por el hecho de que España bata récords año tras año, sino porque la llegada de turistas resulta en un desembolso económico que permite impulsar el PIB de cualquier nación. Si bien la contribución económica depende de cada sector, así como de cada destino turístico, es indiscutible el hecho de que el turismo supone un componente económico crucial (Bunghez, 2015). Por otra parte, otro activo que resulta fundamental para cualquier economía son los desplazamientos. En una sociedad completamente globalizada, donde desde un mismo destino se puede trabajar con varios países a la vez, la posibilidad de conectarse de forma online resulta imprescindible, pero en muchas ocasiones es necesario visitar otro país para poder continuar con las negociaciones o el trabajo oportuno.

Lo que ambas acciones tienen en común, tanto el turismo, como la movilidad laboral es, además de suponer una contribución económica, que para realizar ambas acciones es necesario desplazarse. Si bien existen múltiples formas de llevar a cabo esta movilidad, la aviación es el medio que más demanda genera y cuya evolución aumenta más con el paso de los años (Cifuentes, 2018). También es el medio más rápido y más seguro para

viajar, ya que permite conectar dos o más ciudades independientemente de su acceso terrestre y de las condiciones que haya de por medio.

En general, cualquier cambio que se lleve a cabo en esta industria tendrá un impacto (positivo o negativo) no solamente en los trabajadores de la misma (Gilbert & Morris, 2017), sino también en los consumidores y en su percepción. Teniendo en cuenta la cantidad de oferta existente a día de hoy, generar lealtad a una marca es fundamental para no perder la oportunidad de desplazar a aquellos consumidores que lo necesiten tanto de forma reiterada como de forma puntual. Para conseguir esta lealtad, es importante llevar a cabo una correcta gestión de la marca para que las percepciones de los consumidores tengan el valor deseado y sean capaces de posicionarse en el lugar que desean (Rossiter, 2014).

Por tanto, existen aquí dos variables fundamentales tanto para la supervivencia de cualquier industria (gestión de marca) como para la contribución económica nacional (líneas aéreas). Se intentará hacer un proceso que junte ambas con el fin de analizar como gestionan las aerolíneas sus marcas, sobre todo frente a los grandes desafíos que ha generado la primera década del siglo XXI, concretamente, y afectando de forma directa a la aviación, la crisis económica del año 2008 y los atentados del 11 de septiembre del año 2001 contra el *World Trade Center* de Nueva York (Cento, 2009).

Hay además algunos sucesos recientes que ponen de manifiesto la mala gestión de ciertas empresas, como la quiebra del grupo Thomas Cook en septiembre del año 2019 o la declaración en bancarrota de Spanair de enero del año 2013. Los períodos de crisis nunca han sido sencillos de manejar (aunque sir Winston Churchill dijo en su día que nunca se debe desaprovechar una buena crisis), ya que, si bien se puede salir reforzado de los mismos, la supervivencia en un mercado donde la competencia es feroz no está nunca asegurada. Por ello, es necesario, además de un manejo correcto de las finanzas y las cuentas de la empresa, una correcta aplicación de la marca que resulte en poder cumplir con los objetivos propuestos por una determinada compañía. En este caso, las analizadas serán todas de origen europeo.

2) Objetivos y metodología

Este apartado tiene como función principal establecer cuáles son los objetivos y la pregunta de investigación de este trabajo, además de señalar la metodología que se ha llevado a cabo para la redacción del mismo.

a) **Objetivos y pregunta de investigación**

El **objetivo general** de este trabajo es observar **si las líneas aéreas de Europa gestionan de forma correcta el *brand equity***, o si por el contrario tienen margen de mejora. No obstante, y tomando consciencia de aquello que es necesario para poder dar respuesta a esta pregunta, se deben establecer una serie de **objetivos específicos** que permitan facilitar la comprobación del objetivo general. Estos han sido los siguientes:

1. Establecer qué modelo de *brand equity* es el que debe ser aplicado en la gestión de marca del sector servicios, concretamente en las líneas aéreas.
2. Una vez obtenido el modelo, determinar cuáles son los elementos que forman parte del mismo para las aerolíneas.
3. Conociendo dichos elementos, establecer qué ítems forman parte de cada uno de ellos.
4. Habiendo obtenido esta información, realizar una investigación que permita ver qué ítems cumplen las compañías aéreas de Europa, pudiendo así cumplir con el objetivo general del trabajo.

Conociendo la gran movilidad aérea que hay en Europa, así como las grandes cifras de turismo y la gran competitividad, resulta de imperiosa necesidad realizar una gestión de la marca lo más correcta y adecuada posible, por lo que la pregunta de investigación a la que se intenta dar respuesta es la siguiente: **¿aplican las líneas aéreas europeas de forma correcta los componentes del *brand equity*?**

b) **Metodología**

En primer lugar, se ha procedido a realizar una extensa revisión de la literatura existente con el fin de poder realizar un análisis cualitativo lo más completo posible. Una vez obtenida la literatura pertinente para este tema, dicho análisis se llevó a cabo siguiendo los seis pasos que todo análisis de este tipo debe tener: desde la búsqueda del tema hasta la redacción, pasando por la investigación (Bryman, 2012). Este método se apoya básicamente en dos elementos: en un primer lugar, datos de textos y, por otra parte, imágenes, gráficos o datos ya existentes. Una vez que tanto unos como otros quedan analizados, los siguientes pasos a seguir residen en aplicar e intentar responder la pregunta o preguntas formulada/s en el desarrollo del trabajo. Para lograr la eficacia del mismo, es necesario que se cumpla, entre otras, estas condiciones: una búsqueda de documentos como fuente principal, que haya más de una fuente, que se haga un análisis tanto inductivo como deductivo y que se haga una reflexión final en cuanto a lo que se ha descubierto

(Creswell, 2014). Y un elemento fundamental a la hora de realizar un análisis de estas características es que la persona encargada de llevarlo a cabo no tenga ninguna predisposición, ya que el trabajo puede resultar tendencioso por los sesgos que el autor pueda tener.

El desarrollo de este trabajo se ha llevado entonces a cabo en dos etapas. Primero, se ha procedido a llevar un análisis cualitativo como el descrito en estas páginas. Para tal fin, se ha **analizado la literatura existente en relación al *brand equity* y sus variables, así como las manuales más mencionados, o de mayor calado, desde el nacimiento de este concepto.** Una vez leída la bibliografía, se ha **desarrollado una plantilla a partir de uno de los principales modelos de gestión del *brand equity* que contenía los ítems que una aerolínea debería realizar para considerar correcta su aplicación.** Concretamente, las aerolíneas seleccionadas para este estudio han sido Iberia, Air France, Lufthansa y Ryanair. A grandes rasgos, hay diferencias significativas entre todas ellas, tanto en el número de aeronaves como en sus objetivos, número de rutas y estrategia empresarial. Otro punto en el que difieren de forma muy notoria es en la gestión de su marca, motivo por el que han sido seleccionadas para desarrollar este trabajo.

Intentando pues responder a la pregunta de investigación, y cumpliendo con el objetivo principal de este trabajo, se ha llevado a cabo un análisis empírico analizando estas cuatro aerolíneas. Mientras que para cumplir con la primera parte las fuentes consultadas han sido múltiples, en el desarrollo de la segunda se han estudiado sus páginas web, sus perfiles en las redes sociales, las páginas de las alianzas a la que pertenecen y sus campañas de comunicación.

Todo ello ha permitido realizar la comprobación del cumplimiento, o no, de la gestión del *brand equity*. El trabajo queda estructurado en las siguientes páginas en cuatro capítulos distintos, siendo el primero la introducción y los demás los que se detallan a continuación:

El segundo capítulo consiste en un apartado dedicado a la revisión de la literatura, lo que hasta ahora se ha desarrollado y las conclusiones fundamentales de los estudios relacionados con el tema a tratar. Gracias a ello, se ha podido elaborar la plantilla que contiene los elementos que las categorías del *brand equity* deben tener.

En tercer lugar, y gracias a lo extraído del capítulo anterior, se ha llevado a cabo una parte práctica con el fin de analizar si las aerolíneas de Europa llevan a cabo o no una correcta aplicación del *brand equity*, que ha consistido en comprobar si los ítems descritos

en el capítulo anterior se cumplen o no. Además, el final de este tercer capítulo está destinado a analizar los resultados obtenidos de la dicha aplicación.

Y por último, en cuarto lugar, se han extraído las conclusiones oportunas para comprobar si se cumplían o no los objetivos de este trabajo.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El objetivo principal de este apartado consiste en definir lo que se entiende tanto por marca como *brand equity*, así como analizar parte de lo que se ha estudiado hasta ahora en relación al mismo y definir los dos modelos más utilizados por la literatura. Para ello, en primer lugar, se llevará a cabo la descripción de los dos términos aquí mencionados como base para el fin último de este trabajo. A continuación, se revisarán los modelos de David Aaker y Kevin Keller, para estudiar por último cómo se aplican estos en el mercado de los servicios.

1) ¿Qué se entiende por marca?

La definición del término “marca” resulta muy complicada de llevar a cabo. Es un fenómeno complejo que no cuenta con una única descripción y, de acuerdo con Kapferer (Kapferer, 2004), cada experto tiene su propia definición de este término o, por lo menos ciertos matices que diferencian un concepto de otro (Maurya & Mishra, 2012). Del mismo modo, en la actualidad no puede haber una única definición de marca, ya que ésta engloba numerosos aspectos tales como imagen, expectación, valores... De la complejidad de este concepto se derivan dos afirmaciones: primero, no se puede ser simplista a la hora de llevar a cabo investigaciones o referirnos a una marca y, segundo, actualmente no todas las marcas son iguales, sino que hay muchas diferencias entre unas y otras (Kapferer, 2000). De acuerdo con Kapferer (2000), lo que todas las marcas tienen en común es que un consumidor tendrá en su mente una satisfacción en función a aspectos tangibles e intangibles. Además, también todos los atributos físicos descritos por el prisma de Kapferer tendrán una repercusión directa en la percepción del consumidor (Harris & de Chernatony, 2001).

No obstante, y con el fin de buscar una definición para el concepto marca, una primera aproximación puede ser la siguiente: un nombre no genérico para un producto que nos indica la fuente del mismo (McLaughlin, 2011), también descrito como un nombre distinguido cuya intención es identificar bienes o servicios (Aaker, 1991) Pese a ello, y partiendo con esta descripción como base, los avances en los estudios relacionados con el marketing y las marcas han permitido ampliar la definición de la misma. Si bien la definición del concepto marca data de muchos años atrás, la época de los años 80 sirvió para que surgieran nuevas formas de aproximarse a este concepto. Fue necesario añadir el punto de vista de las percepciones del consumidor, algo que resulta fundamental, pudiendo así hacer una definición más completa de este término. Manteniendo la más

arriba utilizada, se debe añadir que en ella repercuten la percepción que tienen los consumidores del producto o servicio (McLaughlin, 2011).

2) ¿Qué se entiende por *brand equity*?

Durante la década de los años 80, surgen métodos y nuevas formas de gestionar el *branding*. Una de las principales causas que requerían este nuevo tipo de medidas fue el número de fusiones y adquisiciones que comenzaron a hacerse durante aquella época, momento en el que quedó esclarecido que el precio que se pagaba por muchas firmas venía reflejado por el valor de sus marcas. El poder de las mismas reside en la mente de los consumidores, así como en lo que estos experimentan, aprenden e incluso sienten por una marca según van pasando los años. Es entonces cuando se toma conciencia de que la marca deja de ser exclusivamente un nombre, y el trabajo de gestión se empieza a centrar en el *brand equity* (Leone, y otros, 2006).

El término “*brand equity*”, del mismo modo que el concepto marca, puede ser descrito de formas muy diversas, ya que es un concepto que abarca un campo muy grande dentro del mundo de la gestión de la marca. Dentro de todas las acepciones que este puede tener, las más significativas son las siguientes: en primer lugar, *brand equity* entendido como “*brand value*”, o el valor de una marca como un activo, es decir, el precio que se pagaría por una marca. En segundo lugar, entendido como “*brand strength*”, la fuerza con la que un consumidor se siente unido a una marca, y por último y en tercer lugar “*brand description*”, entendido como las asociaciones y creencias que los consumidores tienen de las marcas (Feldwick, 1996).

No obstante, es fundamental conocer las definiciones de este mismo término elaboradas por David Aaker y Kevin Keller ya que, como, son los autores que más aportaciones han hecho al estudio del *brand equity* y sobre los que se asienta la literatura. El primero define el *brand equity* como “*un conjunto de activos (...) que agregan o restan el valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y a los consumidores de la misma*” (Aaker, 1991, pág. 14), mientras que Keller lleva a cabo una formulación desde otro punto de vista, especificando la necesidad de entender el *brand equity* desde el punto de vista del consumidor. Si bien el *brand equity* se ha descrito como una práctica a gestionar por la empresa, es necesario relacionarlo con el punto de vista del consumidor, dando pie así a los *customer relationship programs*, centrados en la figura de este último (Leone, y otros, 2006). Los primeros modelos de *brand equity* (como el de Aaker) tenían un punto de vista macro, orientado al ámbito financiero, mientras que el propuesto por

Keller se distingue por encaminar su modelo hacia las actitudes y las respuestas de los consumidores (Keller, 2016). Por tanto, el *brand equity* según Keller definido de esta manera: “*el efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la misma*” (Keller, 1996, pág. 105).

Conociendo entonces las definiciones propuestas por los autores más referenciados por la literatura, a continuación, se desarrollarán los modelos propuestos por cada uno de ellos.

a) **Modelo de Aaker**

Según la propia definición del autor, el *brand equity* se compone de un conjunto de activos que suman o restan el valor otorgado por un producto o servicio a la empresa y sus consumidores (Aaker, 1991). Al usar un producto de una marca conocida, la sensación del consumidor puede ser distinta simplemente por el hecho de llevar en sí una marca que resulta familiar. El conjunto de estos activos se puede englobar en cinco categorías distintas, siendo estas: *brand loyalty*, *brand awareness*, *perceived quality*, *brand associations* y otras propiedades de la marca (Aaker, 1991), las cuales se desarrollarán a continuación. No obstante, si bien estos cinco rangos nunca se verán alterados, los activos que forman parte de ellos no serán siempre los mismos, ya que se verán modificados según la empresa analizada, así como el contexto del que se trate.

El primer elemento del modelo es el *brand loyalty*. De acuerdo con Aaker (1991), todo consumidor tiene una percepción distinta frente a una marca. Aquellos que estén satisfechos con la misma normalmente le serán leales, algo que interesa como compañía debido a la gran dificultad de hacer cambiar de hábitos a un consumidor. Atraer a un nuevo cliente es una acción muy cara, mientras que mantener a los existentes es algo menos costoso, aunque ambas acciones son necesarias en una correcta gestión de la marca (tanto atraer como mantener). Por tanto, la lealtad que un cliente tenga a una marca es fundamental ya que reduce la vulnerabilidad a entrar en una batalla competitiva, y además puede suponer un apalancamiento comercial, es decir, los clientes leales suelen ser inelásticos al precio (Aaker, 1991).

En segundo lugar, el *brand awareness*. Por regla general los consumidores se sienten más atraídos hacia marcas que le resulten más “familiares”, es decir, que sean reconocibles y cuyos nombres sean conocidos. Es por ello por lo que las marcas nuevas tienen más complicado atraer a la clientela, ya que una marca reconocida será de media

escogida más veces sobre una marca de la que no se posee ninguna información (Aaker, 1991).

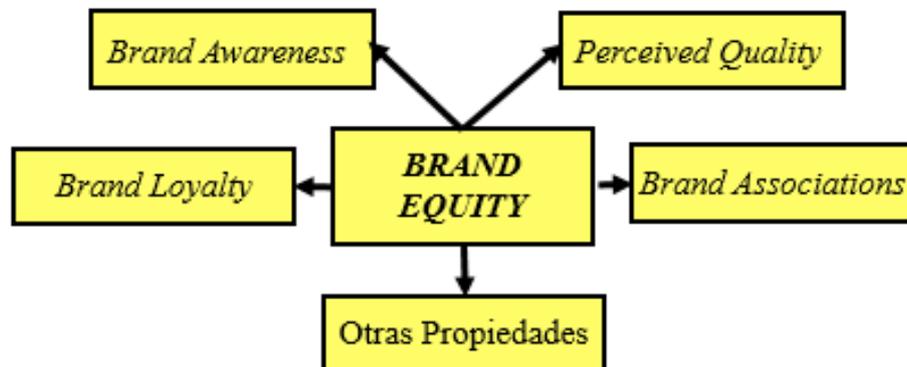
El tercero de los componentes del modelo de Aaker del *brand equity* es la *perceived quality*, entendiendo que toda marca llevará consigo una calidad percibida que no tiene por qué estar necesariamente basada en especificaciones y detalles. Dependiendo del sector que se analice, la percepción de la calidad residirá en unos factores o en otros, teniendo todos ellos en común que la principal característica que hará que la calidad percibida sea buena o mala es si la marca satisface sus necesidades. Lo que todas las marcas de todos los sectores tienen en común es que la calidad percibida siempre será medible y resultará de muy elevada importancia en el análisis de la misma. La forma de llevar a cabo esta medida suele ser siempre a través de encuestas de satisfacción, en las cuales se puede apreciar la subjetividad de los consumidores frente al servicio ofrecido, ya que las preguntas que se formulan a cada uno de ellos son las mismas para el mismo servicio. Además, la calidad se relaciona de forma directa con la lealtad (*brand loyalty*) que un consumidor tenga hacia la marca, y puede resultar un apoyo a la hora de tomar ciertas acciones como establecer un precio premium o llevar a cabo una extensión de la marca (Aaker, 1991).

El cuarto de los componentes del modelo de Aaker son las asociaciones que cada consumidor tiene en mente con respecto a una marca determinada: *brand associations*. Tiene en común con la calidad percibida dos aspectos: primero, que en cada sector (incluso en cada empresa y en cada marca) las asociaciones normalmente serán distintas, y segundo, que también puede suponer una base indispensable a la hora de realizar una extensión de marca. Estas asociaciones se basarán en las experiencias que el cliente haya tenido con la marca, por lo que es deseable que estas supongan un número elevado, con el fin último de crear asociaciones positivas y creíbles (Aaker, 1991).

Por último, la referencia del autor a **otras propiedades de la marca** incluye elementos tales como patentes, relaciones con canales... que son de una importancia menor. Como se ha señalado anteriormente, no hay una única definición del concepto “brand equity”, pero los modelos de Aaker y Keller, el cual se detallará a continuación, son los más referenciados por la literatura.

Todos estos elementos pueden ser apreciados en la figura que aparece a continuación:

Figura 1: Modelo de *Brand Equity* de David Aaker



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Aaker, 1991)

b) Modelo de Keller

Si el modelo de Aaker podía ser definido en función de cinco componentes, el de Keller se describe haciendo referencia a tres, que son los principales para entender esta aproximación: *brand knowledge*, *brand awareness* y *brand image*. La principal diferencia entre el modelo de Aaker y este, es que mientras el primero considera la lealtad de marca como un elemento parte o de creación del *brand equity*, Keller considera que es una consecuencia (Steenkamp, 2019).

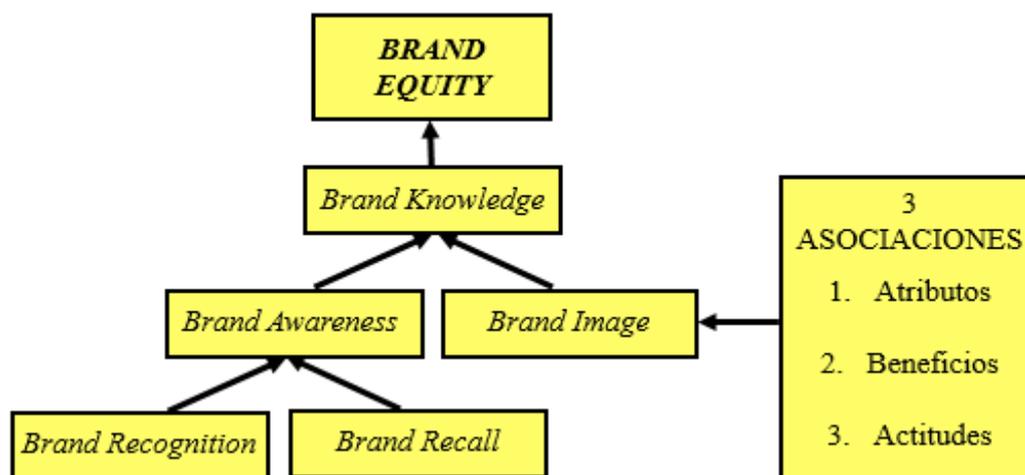
El primero de los componentes de Keller es el *brand knowledge*. Este se relaciona con la descripción cognitiva de la marca, y se puede definir en términos del significado que cada individuo tiene sobre esta en la memoria, es decir, toda la información descriptiva y evaluativa relacionada con la marca (Keller, 2003). Además, Keller considera este componente como el activo más valioso de una organización, y lo define como el resultado de inversiones llevadas a cabo en el marketing de la marca (Steenkamp, 2019). No obstante, siendo este el primero de los elementos descritos, Keller afirma que el *brand knowledge* es la consecuencia de los otros dos componentes de su modelo mencionados anteriormente.

El segundo elemento que compone el modelo de Keller es, al igual que en el modelo de Aaker, el *brand awareness*. Del mismo modo que el *brand knowledge* se asienta en los otros componentes del modelo, este elemento tiene dos antecedentes, que son el *brand recognition* y el *brand recall*. El primero de ellos se entiende como la capacidad que tiene un consumidor de reconocer una marca a través de una señal; esta se verá aumentada cuanto más expuesto esté el consumidor al marketing de la misma., mientras que el

segundo es descrito como la capacidad del consumidor para recordar una marca (que venga a la memoria) siempre que necesite satisfacer una necesidad que dicha marca pueda cubrir (la que se verá mejorada si se establecen vínculos entre la marca, la categoría del producto o servicio y las necesidades que satisface). Por tanto, el objetivo principal del *brand awareness* es hacer que los consumidores piensen en la marca cuando piensan en satisfacer sus necesidades (Keller, 2013).

El tercer y último elemento que compone el modelo de Keller es el *brand image*. Dobni y Zinkhan (1990), hacen una primera definición del mismo señalándolo como los sentimientos, actitudes e ideas que tiene un consumidor de una marca; no obstante, hay un cúmulo de elementos detrás que conforman la totalidad de un buen *brand image*. Toda marca debe tener interés en que la imagen que un consumidor tiene en mente sea positiva, y ello se consigue a través del establecimiento de asociaciones de marca fuertes en la mente del consumidor, las cuales deben ser fuertes, favorables y únicas. Hay tres tipos de asociaciones: atributos (características descriptivas de un producto o servicio), beneficios (valores personales asignados a los atributos) y actitudes (valoraciones absolutas sobre una marca, creadas en función de los atributos y los beneficios) (Keller, 1993). Uno de los propósitos que el *brand image* debe tener es diferenciarse del resto de marcas de la competencia, siendo necesario en este caso que destaque los atributos y beneficios que hacen que pueda posicionarse de forma especial¹ (Keller, 2013). El modelo expresado en forma gráfica es el que se detalla a continuación, sabiendo que es necesario analizarlo de abajo a arriba y no al revés.

Figura 2: Modelo de *Brand Equity* de Kevin Keller



Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Keller, 2003)

¹ Tomando su modelo de *brand equity* como base, Kevin Keller desarrolló un modelo de creación de marca en forma piramidal, sustentado en una serie de preguntas que el consumidor debería responder (Steenkamp, 2019).

c) Principales diferencias entre ambos modelos

Como se puede apreciar, la principal diferencia entre ambos modelos es el número de elementos que lo componen. Tal como se ha señalado anteriormente, el modelo de Aaker está compuesto de cinco elementos mientras que el modelo de Keller está compuesto de tres. Uno de los elementos del modelo de Aaker, en concreto el *brand loyalty*, no aparece reflejado en el modelo de Keller, ya que mientras que el primero considera la lealtad de marca como una categoría indispensable para generar *brand equity*, Keller considera la lealtad una consecuencia de todo el proceso.

Además, otra significativa diferencia es la forma de presentar sendos modelos. Para el primero, se aprecia como todos los elementos contribuyen a la formación del *brand equity* de forma única, mientras que el modelo de Keller presenta relaciones entre todos sus componentes (el *brand knowledge* es consecuencia del *brand image* y el *brand awareness*, que a su vez se asientan sobre otras categorías). No obstante, pese a estas señaladas diferencias, un estudio en profundidad de ambos modelos mostraría cómo las relaciones entre ellos son más visibles de lo que parece, si bien para llegar a extraer esas conclusiones es necesario conocer otros conceptos más allá de los propios modelos (Steenkamp, 2019).

Por último, en el modelo de Keller no aparece lo que Aaker denomina como otras propiedades de la marca. No hay afirmaciones claras sobre el porqué de esta diferencia, pero parece una explicación lógica ya que lo que se entiende como otras propiedades afectan solamente a la organización (añadiendo o restando valor), y el modelo propuesto por Keller, como se ha señalado anteriormente, toma como perspectiva el *brand equity* basado en el consumidor.

3) El *brand equity* en el mercado de servicios

A día de hoy, son numerosos los estudios que han analizado la respuesta de los consumidores hacia determinadas marcas en el mercado de servicios. De todos ellos², uno de los principales resultados que se puede observar es que, si bien todos los análisis se basan en los modelos de Aaker y Keller, no hay una conclusión clara sobre cuál es el mejor modelo sobre el que asentar la medida (Uslu, Durmus, & Kolivak, 2013), pero si

² Los estudios que para este trabajo se han revisado han sido los relacionados con la industria hotelera y con las líneas aéreas, ya que los elaborados para otro tipo de servicios, como cadenas de alimentos o la banca, no aportaban la perspectiva que se pretende desarrollar.

permiten, en su mayoría, identificar qué factores se valoran y que por tanto deben conformar cada categoría presentada en los modelos de *brand equity*.

a) El *brand equity* en la industria hotelera

En el momento de analizar el *brand equity* en el sector hotelero, es interesante ver cómo todos los estudios se llevan a cabo siguiendo un mismo patrón: a través de encuestas de satisfacción a los consumidores. No obstante, este análisis no debe resultar extraño, ya que generalmente, a la hora de comprobar si el desarrollo del *brand equity* es correcto, se suelen realizar este tipo de acciones para tal fin (Cobb-Walgreen, Ruble, & Donthu, 1995). Por otra parte, en cuanto a los estudios relacionados con la valoración de marca (entendiendo la valoración como el valor económico) se llevan a cabo a través de estudios de mercado carácter financiero.

Es interesante analizar los resultados de algunos de los estudios llevados a cabo hasta ahora para conocer la gestión del *brand equity* en los hoteles. A través de encuestas de satisfacción, se pudo llevar a cabo la medida del mismo en las cadenas Holiday Inn y Howard Johnson e, independientemente del resultado, lo significativo del estudio es que para llevar a cabo el mismo se tomó como referencia el modelo de Aaker, ya que los consumidores de ambas cadenas debían responder a cuestiones tales como la calidad percibida de la marca (respondiendo si preferían una u otra) o enunciar asociaciones que ellos tuvieran en mente sobre las cadenas mencionadas. Ambos métodos son una muestra de medida tanto de *perceived quality* como *brand associations* (Cobb-Walgreen, Ruble, & Donthu, 1995), y de ellos se pueden extraer algunos elementos que deben formar parte de las categorías enunciadas en los modelos de *brand equity*.

Por otra parte, observando los resultados de otro estudio llevado a cabo (en este caso en hoteles de cinco de estrellas en Chipre) sobre el *brand equity*, se puede apreciar cómo aparte de seguir la misma metodología el modelo utilizado es el mismo: el modelo de Aaker. Este artículo concluye destacando que la *perceived quality* es indispensable a la hora de generar *brand loyalty*, y que tanto un elemento como otro inciden de forma extremadamente importante en la correcta generación del *brand image* (Kayaman & Arasli, 2007). En ambos casos los resultados no son esenciales para la elaboración de este trabajo, pero sí la metodología llevada a cabo, que es el uso que ambos artículos han dado al modelo de Aaker.

Por último, resulta de gran interés ver un estudio llevado a cabo por la universidad politécnica de Hong-Kong sobre cómo generar *brand equity* en la industria hotelera. Se

puede apreciar cómo este análisis se asienta en el modelo de Aaker (Xu & Chan, 2010). Del mismo modo que este trabajo, llevando la teoría a una aplicación práctica, son capaces de descubrir cómo algunas cadenas de hoteles, en este caso hoteles Langham y hoteles Marco Polo, intentan generar una calidad que sea percibida de forma positiva por los consumidores. De la primera cadena dedujeron que la elegancia era el elemento que pretendían que les diferenciara del resto, mientras que de la segunda cadena se explica el intento que llevan a cabo de crear una experiencia lo más similar a un hogar. Estas descripciones forman parte del componente *brand associations* del modelo de Aaker, es decir, ambas cadenas pretenden que los consumidores asocien su marca con elegancia y lujo, por una parte, y con hospitalidad hogareña por otra.

En definitiva, la mayoría de estudios llevados a cabo sobre la gestión o la medida del *brand equity* en la industria hotelera se apoyan en el modelo de David Aaker.

b) El *brand equity* en las líneas aéreas

Del mismo modo que para los hoteles, también existen estudios llevados a cabo de la misma manera para las líneas aéreas. De nuevo, los resultados que estos desprenden no resultan de interés para la elaboración de este documento, pero si la metodología de los mismos, que resulta idéntica a la llevada a cabo en el estudio hotelero: a través de la satisfacción del consumidor.

Una de las cuestiones analizada en la influencia del *brand equity* es si las alianzas de las aerolíneas repercuten en el mismo o no (Wang, 2014). Las alianzas, en ocasiones, se realizan entre dos compañías, como es el caso de KLM-Air France o de International Airlines Group, compuesto por British Airways y la española Iberia. No obstante, las mayores alianzas se llevan a cabo entre aerolíneas que deciden colaborar en común, compartiendo trayectos y realizando vuelos con código compartido. De este modo, viajar a cualquier parte del mundo resulta más sencillo gracias a la facilidad con la que se puede llegar a un destino comprando el billete en una sola página. Los tres grupos principales son One World, Star Alliance y Skyteam³. El resultado del estudio señalaba que las alianzas globales de líneas aéreas sí tienen un efecto moderador, y positivo, en el *brand equity* de las compañías (Wang, 2014), pero el dato que resulta de interés en este documento es que basaron el análisis en el modelo de Aaker.

³ Como dato, antes de que Spanair cesara sus operaciones era parte del grupo Star Alliance. Al mismo tiempo, Air Europa era parte de Skyteam e Iberia parte de One World, haciendo que las tres compañías principales de España estuvieran repartidas en los tres grupos más grandes, facilitando de este modo las conexiones entre el territorio español y el resto del mundo.

Un estudio llevado a cabo en Taiwán revela que las partes afectivas del consumidor resultan de la calidad que los mismos perciben tanto de elementos tangibles como intangibles, y que las líneas aéreas deben llevar a cabo fuertes inversiones y varias actividades para generar notoriedad de marca y que la calidad percibida sea mejor, con el fin último de afianzar el *brand loyalty* (Chen & Tseng, 2010). Es decir, el modelo usado en este estudio es nuevamente el de David Aaker, el cual también se utilizó como base para el cuestionario que los consumidores de Turkish Airlines debían responder con el fin de analizar su *brand equity*. En este caso, las preguntas se dividieron en cuatro bloques distintos, siendo cada uno de ellos los elementos que forman este modelo (Uslu, Durmus, & Kolivak, 2013). Por tanto, se puede apreciar cómo todos los cuestionarios que se llevan a cabo con el fin de medir el *brand equity* en las aerolíneas se asientan sobre el modelo de Aaker.

4) Plantilla teórica del *brand equity* en las líneas aéreas

Por tanto, conociendo el objeto de estudio de este trabajo, el modelo utilizado para ver si las aerolíneas aplican (y en caso afirmativo, cómo lo aplican) o no el *brand equity* será el de David Aaker. Tomando como base la bibliografía existente, además del propio manual del autor sobre cómo medir el mismo (measuring brand equity), se desarrollará en este apartado una plantilla en la que se describirán cuáles son las acciones y los ítems que deberían estar presentes en estas empresas con el fin de que todos los componentes de este modelo, *brand awareness*, *brand loyalty*, *brand associations* y *perceived quality* tuvieran la mayor eficacia posible.

Tanto los artículos publicados hasta ahora como la propia guía de Aaker sobre la adecuada medida del *brand equity* conllevan una interacción con el consumidor (Aaker, 1996), pero la intención de este trabajo es analizar la misma gestión desde otra perspectiva. Un correcto enfoque del mismo implica que se midan los cuatro elementos que forman el modelo de forma independiente. Si bien Aaker (1996) establece las bases para medirlo, también señala que en función de las marcas y los negocios que se estudien habrá que preguntarse qué es lo que impulsa el *brand equity* en los mercados de productos y servicios relevantes. Una vez analizada dicha cuestión, se podrán añadir o quitar elementos además de los propuestos por él. Esta primera aproximación se denomina *the brand equity ten*, y señala diez componentes a observar para los cuatro elementos que forman su modelo. No obstante, de los diez propuestos por Aaker se utilizarán ocho, ya que los dos restantes son parte de lo que él denomina en su modelo “otras propiedades de

la marca” y no dependen de acciones que las aerolíneas puedan llevar a cabo, ya que todo lo referido a esa categoría pertenece a cuotas de mercado. Por tanto, en lo que sí se puede centrar una marca es en desarrollar los ítems necesarios para las cuatro primeras categorías con el fin de incrementar sus cuotas.

a) **Gestión del *brand loyalty***

Según el manual de David Aaker (1996), una primera forma de aplicar el *brand loyalty* es a través de dos medidas fundamentales del *brand equity ten*: el precio premium y a través de encuestas de satisfacción.

En primer lugar, el **precio premium** se entiende como la cantidad de más que un consumidor está dispuesto a pagar por una marca en comparación con otra que ofrece beneficios similares. Según Aaker, es la mejor herramienta para medir ya no sólo la lealtad a una marca sino en general el *brand equity*. Aplicándolo al sector aéreo, se estaría haciendo referencia a la cantidad de más que un consumidor está dispuesto a gastar en un billete que le lleve de un destino a otro. Esta acción se puede relacionar con una de las estrategias propuestas por Michael Porter: la diferenciación (Wright, 1987). Una marca que persigue este objetivo tratará de que sus productos (o servicios, en este caso) sean percibidos como único (Tanwar, 2013). Si el público al que se dirige está dispuesto a pagar esa cantidad extra, entonces se puede entender que la marca está consiguiendo diferenciarse y que el precio pagado por el consumidor hace que este pueda ser considerado como una persona leal a la misma.

Por otra parte, la segunda acción propuesta por Aaker (1996) en cuanto a la gestión del *brand loyalty* son las **encuestas de satisfacción**. Hay un problema derivado del uso de las mismas, que reside en que sólo se llevan a cabo entre los consumidores de la marca, por lo que no sirve para medir al *brand equity* más allá de los mismos. No obstante, se considera un aspecto fundamental que ha evolucionado mucho en los últimos años, y que se puede llevar a cabo en cualquier momento entre el uso del producto o servicio y un año después. De hecho, actualmente existen empresas dedicadas de forma íntegra a la elaboración de este tipo de cuestionarios para las marcas que lo requieran. Es necesario saber cuáles son las acciones medidas en las encuestas de satisfacción; el hecho de que estas se llevan a cabo no es señal de que el *brand loyalty* se esté gestionando de forma correcta. Para realizar una propia aplicación del mismo, se debería preguntar en estas encuestas por las acciones que fueran precisas para generar lealtad de marca, y este trabajo debe investigar si estas se ponen en práctica o no. Normalmente, una lealtad de marca se

verá incrementada si el servicio ofrecido cumple con las expectativas del consumidor no exclusivamente durante el vuelo sino también en el momento de espera en el aeropuerto.

Pero más allá de estas dos medidas, y tal y como se ha mencionado anteriormente, Aaker señala que son muchas más las opciones que existen para gestionar la lealtad de marca en función del servicio ofrecido y de la industria a la que pertenezca. Por ello, analizando de entre todas las formas de aplicación del *brand loyalty*, las aerolíneas, además de contar con precio premium y encuestas de satisfacción, deberían llevar a cabo otro tipo de acciones tales como:

1. Crear un **programa de pasajeros** que permita acumular puntos o beneficios, para que de esta manera puedan ofrecerse descuentos, promociones o vuelos gratis tras un determinado período de tiempo.
2. **Asociarse con otras compañías, recurrir a socios o crear una comunidad** (Roberts, 2019) con el fin de promocionar la lealtad entre los clientes. Si dos aerolíneas de una misma alianza colaboran mutuamente, la lealtad de los consumidores de distintos países puede verse aumentada gracias a los beneficios obtenidos por ambas marcas (como el caso de un vuelo con escala).

En definitiva, la correcta aplicación del *brand loyalty* en el sector aéreo resulta de gestionar, por lo menos, los cuatro aspectos descritos en este primer apartado.

b) Gestión del *brand awareness*

Si bien Aaker es muy descriptivo en cuanto a la medida y gestión del *brand loyalty*, resulta más escueto para el área aquí descrita. El motivo principal de estas diferencias es sin duda la evolución vivida desde finales del siglo pasado hasta el día de hoy, ya que actualmente la mejor manera de generar y aplicar *brand awareness* para cualquier compañía que quiera alcanzar gran cantidad de consumidores de forma indiscriminada es, además de los medios convencionales, de forma online y a través de las redes sociales (Barreda, Bilgihan, Nusair, & Okumus, 2015), afectando siempre de forma muy positiva tanto al *brand awareness* como al *brand equity* en su conjunto. Destaca en el mismo que hay diferentes niveles de reconocimiento de marca, que van desde la más pura definición del término, reconocer (es decir, que una marca suene familiar), hasta la opinión de marca (en este caso el reconocimiento es tal que se puede tener una firme apreciación de la misma). Es un elemento fundamental del *brand equity* ya que puede afectar tanto a las percepciones como a las actitudes que los consumidores tengan; no obstante, el

reconocimiento de marca no pasa exclusivamente por conocer el nombre. Para que se pueda afirmar que el reconocimiento es efectivo, los consumidores deben ser capaces de reconocer o recordar los colores, símbolos o imágenes que acompañen al nombre. Conociendo lo esencial de la misma, así como los distintos niveles que hay, es necesario hacer una última referencia: mientras las marcas nuevas pueden contar con un nivel de reconocimiento bajo, las más conocidas, o aquellas que tienen más historia, deben contar con los niveles completamente opuestos (Aaker, 1996). Es decir, en relación a las implicaciones del trabajo, si una aerolínea es fundada a día de hoy, el análisis sobre la aplicación del *brand awareness* no debería tener las mismas características que aquel que se realiza en una aerolínea con más historia.

Teniendo entonces en cuenta las opciones existentes de cara a la gestión del mismo, el proceso correcto pasaría por aplicar las siguientes acciones:

1. Publicar **infografías** (Walgrave, 2019) en los que se muestre no solamente el nombre de la marca, sino también los elementos de la misma y algunos datos que puedan contribuir a la diferenciación anteriormente mencionada.
2. Teniendo en cuenta el momento de transición que se ha vivido de cara a las nuevas generaciones, crear **contenido tanto en los métodos tradicionales** (para que alcance al público de mayor edad) **cómo en las redes sociales** (con el objetivo de ser visualizados por el público más joven).
3. **Formar parte de las alianzas estratégicas** (en este caso, las mencionadas One World, Sky Team o Star Alliance), que refuerzan tanto el negocio como la imagen de marca, además de ahondar la lealtad a la marca.

Al igual que el *brand loyalty*, la correcta aplicación del *brand awareness* existirá siempre que se gestionen de forma correcta por lo menos estas tres acciones.

c) **Gestión de la *perceived quality***

De entre todos los componentes del modelo de Aaker, probablemente la calidad percibida sea la más difícil no solo de medir, pero también de gestionar, debido a la subjetividad de los consumidores a la hora de valorar la atención recibida. Esta se genera, según Aaker, en función de siete elementos para el mercado de productos y de cinco para el mercado de servicios. Para este último mercado, los consumidores generarán una percepción de la calidad en función de los elementos tangibles, la fiabilidad del servicio, la competencia de la compañía, la responsabilidad de la misma y la empatía de los trabajadores (Di Somma, 2014).

Conociendo cómo el consumidor genera sus percepciones, Aaker defiende que la gestión del mismo puede basarse en otros dos elementos del *brand equity ten*: al primero lo denomina del mismo modo que su título, *perceived quality*, mientras que el segundo se conoce como liderazgo o popularidad (Aaker, 1996). Es necesario señalar que las acciones que deben ser llevadas a cabo para la correcta aplicación de este componente no son nuevas, ya que pueden formar parte de las que componen tanto el *brand loyalty* como el *brand awareness*:

1. A través de las **encuestas de satisfacción** (mencionadas en el apartado 5.1), se puede analizar la calidad percibida por el consumidor. El resultado sería hacer un anexo en el que se evaluarán distintos aspectos, pero siempre intentando comparar el servicio ofrecido con el de otra marca, ya que debido a la subjetividad de los consumidores es necesario acotar al máximo posible los posibles márgenes de error o diferencias que entre ellos pueda haber. Si estas encuestas son respondidas con algún incentivo (como beneficios de los programas pasajeros), la lealtad se podría ver aumentada.
2. En cuanto al liderazgo y la popularidad, las acciones que deben ser llevadas a cabo no son objeto de estudio de este trabajo. Es decir, una aerolínea puede ser popular por ser la más puntual de Europa, o incluso del planeta⁴, o por la calidad de su servicio a bordo. Lo que sí pertenece a este estudio es el fomento de las acciones que puedan hacer ganar dicha popularidad. Como se ha comentado anteriormente, las acciones necesarias para llevar a cabo una correcta gestión de la *perceived quality* no son independientes, sino que complementan a otras ya mencionadas en estas páginas. Un ejemplo de una correcta aplicación de esto sería combinarlo con la gestión del *brand awareness*. Es necesario hacer un ejercicio de reflexión sobre lo que se destaca de la marca en cuestión con el fin de promocionar esto en medios convencionales, no convencionales o infografías.

Una de las campañas de la desaparecida Spanair⁵ tenía como objeto central precisamente lo aquí descrito. Al ser calificada como línea más puntual de España, este atributo pasó a formar parte de su campaña de comunicación. De este modo, tanto el segmento de

⁴ Hay organizaciones que se dedican a premiar a todo lo que rodea al sector aeronáutico: tanto los aeropuertos como las aerolíneas. Una de las que cuenta con mayor reputación es Skytrax.

⁵ El vídeo se puede ver en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=MmR0c7JH-XU> (Vega, 2012)

población que consumía esta marca como el que no podía ser conscientes de la calidad del servicio, que era la mayor puntualidad del país.

d) Gestión de los *brand associations*

Tanto la medida como la gestión de las asociaciones se pueden estructurar desde tres perspectivas diferentes: la marca como un producto (valor), como una persona (personalidad de marca) o como una organización (asociaciones organizacionales). Para la gestión las asociaciones de marca existen tres requisitos partes del *brand equity ten*, siendo estos los marcados entre paréntesis según se la perspectiva que se tome (Aaker, 1996). El conjunto de las asociaciones representará un significado único para cada consumidor, potenciando así la diferenciación frente al resto de marcas y convirtiendo a la misma en única. Nuevamente, y tal y como sucedía en el momento de revisar la gestión de la *perceived quality*, las asociaciones no sólo resultan muy difícil de medir, sino que son características que no dependen en un primer momento de la gestión del *brand equity*.

Es decir, en el momento en el que una marca esté propiamente asentada y se conozcan los elementos fundamentales del plan de acción tanto estratégico como de marketing (cuál es el segmento al que se dirige, quién es el público objetivo, cómo conectamos con el mismo...) entonces se podrán crear asociaciones. De nuevo, al igual que para la calidad percibida, la aplicación de las asociaciones de marca no aporta elementos nuevos a los hasta ahora descritos, pero si ampliaciones o extensiones de los mismos. Uno de ellos, que toda compañía debería tener según se puede apreciar, **las encuestas de satisfacción** deberían en este caso incluir preguntas sobre las valoraciones personales que un consumidor medio tiene sobre la marca analizada. Merece ser destacado el mencionado hecho de que la subjetividad en este ámbito siempre tiene un gran carácter, por lo que la formulación de las preguntas debe estar bien pensada y, si es posible, comparar la marca a analizar con otras que se tengan en mente.

Por último, conociendo las asociaciones que una marca pretende que su consumidor tenga en mente, el mejor medio para crearlas es uno mencionado en el apartado 5.2: las **campañas de comunicación**. En ellas se puede hacer gala tanto de elementos como la calidad del servicio, atributos de producto o precio, además de intentar generar, con estas mismas campañas, las asociaciones que el consumidor debería tener en cabeza con respecto a una determinada marca. Para lograr tal fin, se puede recurrir tanto al uso de celebridades como de expertos en comunicación que indiquen de qué forma debe hacerse

la misma para intentar transmitir lo que se pretende comunicar. Se pueden mencionar dos “sub-apartados” que los *brand associations* pueden aportar a estas campañas:

1. En primer lugar, la **mera exposición de la marca** y la compañía a los clientes. Teniendo en cuenta que este proceso se ha descrito en apartados anteriores, se puede sacar una conclusión en este punto: el *brand awareness* siempre precede a los *brand associations*. Exponiendo a los consumidores las asociaciones deseadas, se puede llegar a generarlas en ellos (Wilde, 2018).
2. Además, gracias a una correcta gestión de estas campañas se puede dar el conocido **condicionamiento clásico**. El mejor ejemplo de este fenómeno es el perro de Pavlov. Si en una campaña una marca muestra dos imágenes, de forma subconsciente los consumidores (además de los potenciales) empezarán a relacionarla con ella. No se darían entonces campañas en las que se explicaran de forma clara el precio o las características del servicio, sino que en aparecería normalmente imágenes que se quisieran asociar. En el tema a tratar, por ejemplo, gente a la que se ve feliz durante un vuelo (Wilde, 2018).

e) **Correcta aplicación teórica del *brand equity***

En definitiva, tal y como señalaba Aaker, se han tomado como base elementos del *brand equity ten* para analizar la forma en la que este concepto se gestionaría de forma correcta. Gracias a las investigaciones necesarias, se han podido añadir a esta serie de elementos otros tantos que supondrían que, de aplicarse, las líneas aéreas contarán con un excelente *brand equity*. Sintetizando, estos son los seis aspectos que se tendrían que dar:

1. **Precio premium**, con el fin de generar lealtad de marca. Esto debe ser visto desde una doble perspectiva: por una parte, si los precios de los billetes de una compañía son ligeramente superiores a los de otra que ofrece el mismo servicio, en este caso una conexión entre una ciudad y otra. Pero, además, aparte de las comparativas de precios externas también se debe analizar si dentro de una misma compañía existen distintas tarifas, ya que eso es una muestra de que el consumidor está dispuesto a pagarlo.
2. **Encuestas de satisfacción**, que fueran lo suficientemente extensas como para comprobar la lealtad, las asociaciones y la calidad percibida. En ellas se debe medir, además de la experiencia de vuelo del consumidor, su experiencia previa e incluso el servicio post vuelo. Unas respuestas positivas servirían para reafirmar que la calidad percibida por el consumidor es amplia. Lo que estas encuestas

deben recoger con el fin de saber la lealtad y las asociaciones son preguntas que permitan conocer con qué asocia una marca determinada el consumidor o si está dispuesto a volar de nuevo con la misma compañía. Se debe por tanto aplicar un servicio correcto, el mantenimiento del avión debe ser pulcro y constante, y los asientos deberían ofrecer la mayor comodidad posible. Todo eso con el fin de incrementar la calidad percibida por los usuarios.

3. Crear un **programa de pasajeros** que otorgara ventajas a los usuarios recurrentes, y que de esta forma la lealtad se viera incrementada. Las acciones o lo que estos programas ofrezcan debe tener un elemento central, que es la generación de puntos (o como se denominen para cada caso) cada vez que se vuela con una determinada compañía. Además, con el fin de incrementar ya no solamente la lealtad, sino también las asociaciones, estos programas pueden ofrecer diversas acciones tales como generación de puntos al comprar en determinados establecimientos (por ejemplo, si se pretende dar una imagen de alta gama intentar colaborar con firmas de renombre, o si la imagen que se quiere dar es más técnica, hacerlo con estaciones de servicio o talleres).
4. Del mismo modo, ampliar y formar parte de **alianzas estratégicas** que permitan al consumidor tener una imagen positiva de la propia marca, además de conocimiento no solo de la propia sino de las oportunidades y ventajas que el resto otorgan al consumidor. Esta es una idea que nace en pleno siglo XXI, ya que las alianzas aéreas datan de esa fecha. Resulta extraño encontrar, actualmente, alguna marca que no forme parte de dichos grupos, ya que a través de estas asociaciones se genera lealtad (algunas ofrecen también programas de viajeros) y reconocimiento (ya que permiten conocer nuevas marcas si se hacen vuelos en código compartido o con escalas), beneficios financieros aparte. Además, si los servicios de todos los miembros y todas las marcas que un consumidor utilice son positivos, se generarán buenas asociaciones de todas ellas en la mente de los consumidores.
5. Con el fin de crear reconocimiento y asociaciones de una forma sencilla, la **publicación de infografías** accesibles a todos los potenciales consumidores parece necesaria. Hay muchos datos que se desconocen de cara a los consumidores, ya que las marcas no hacen gala de eso de una forma sencilla. Es el caso de los premios Skytrax, los “óscar” de las aerolíneas, que no son conocidos entre los consumidores a menos que tengan interés en buscar esta

información. Además, datos que sean relevantes o incluso información financiera (con el fin de dar imagen de marca solvente y próspera), se pueden presentar de forma muy sencilla gracias a este método.

6. Junto con estas, la creación de **campañas de comunicación efectivas y eficaces** pueden resultar en un muy notorio reconocimiento de marca además de poder promover las asociaciones que los consumidores deben tener. Si se añaden los elementos destacados, la calidad percibida también puede verse aumentada. Es, en cierto modo, una forma de crear asociaciones “sencillas” para todo el público, independientemente de si son consumidores de una marca o no. Es el medio que tiene más alcance y probablemente mayor repercusión, ya que a día de hoy se puede hacer a través de métodos convencionales e innovadores.

En definitiva, si una compañía aérea es capaz de aplicar estos seis criterios (cada uno de ellos con el fin de que incida en los elementos del modelo de Aaker), se podrá afirmar que tanto la aplicación como la gestión del *brand equity* es correcta.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE *BRAND EQUITY* PROPUESTO

Habiendo visto pues la forma teórica correcta de aplicar el *brand equity*, el objetivo de este apartado es comprobar si cuatro de las líneas aéreas más significativas de Europa lo llevan a cabo o no. Para tal fin, se escogerá una aerolínea de cada alianza (One World, Skyteam y Star Alliance), ya que está comprobado que esto incrementa el *brand equity* (Wang, 2014). Además, se analizará otra que no pertenece a ninguna alianza y que tampoco cuenta con socios estratégicos. Por este motivo, las aerolíneas que se estudiarán serán: **Iberia**, perteneciente a One World, **Air France**, miembro de Skyteam, **Lufthansa**, miembro fundador de Star Alliance y **Ryanair**, como marca no asociada a ningún grupo ni alianza estratégica.

Lo que todas ellas tienen en común es que se parte de la base que son conocidas por ser las representativas de cada país. Si bien Ryanair no cuenta con tal reconocimiento, ya que la aerolínea irlandesa de mayor calado es Aer Lingus, su popularidad entre la población europea, así como el hecho de que se mantiene independiente (ya que el grupo IAG adquirió Aer Lingus en el año 2015 (Delgado, 2015) hacen que sea la principal aerolínea de Irlanda.

1) Iberia

La primera aerolínea en ser analizada es la principal de España, fundada en el año 1927 y con casi 100 años de historia. Tras haber superado la crisis en la que se sumió en el año 2008, Iberia ha sido capaz de salir a flote de forma muy holgada gracias a la gestión de su alabado presidente, Luis Gallego.

a) Iberia y el *brand equity*

En primer lugar, con el fin de seguir la plantilla establecida en el apartado 5.5 de este trabajo, se puede afirmar que Iberia si utiliza una estrategia de precio premium frente a otros competidores. Por una parte, cuenta con una filial encargada de realizar vuelos rápidos a precios más competitivos (Iberia Express), pero los vuelos de media y larga distancia normalmente no son los más baratos. Pero más allá de ello, la aerolínea cuenta con una clase intermedia entre turista y *business*, que denomina turista premium. Tras la renovación total de su marca llevada a cabo por Interbrand en el año 2014 (García, 2020), Iberia apostó por modernizar no solamente su imagen sino también su flota y todo lo que se relaciona con la línea. El surgimiento de turista premium vino de la mano de esa

renovación, y es un precio superior que los consumidores están dispuestos a pagar por un servicio a bordo, contando de esta manera con tres clases distintas: turista, turista premium y *business class*.

En segundo lugar, una de las medidas que actualmente son indispensables en cualquier sector son las encuestas de satisfacción. Como se ha mencionado anteriormente, estas deben recoger un amplio abanico de preguntas para ser capaces de analizar el *brand loyalty*, *brand awareness* y la *perceived quality*. Tanto para los consumidores que no son parte del programa de pasajeros de Iberia como para los que sí lo son, existen a disposición de estas encuestas de satisfacción a través de la web y de forma telefónica con el fin de conocer la experiencia del usuario. El departamento de la compañía cuenta con una media de dos mil interacciones diarias, y desde el mismo afirman que la satisfacción de los consumidores es el principal resultado. Además, cuentan con encuestas de satisfacción para todo tipo de acciones relacionadas con la compañía: calidad del vuelo, de los servicios a bordo, capital humano... (Martinez, 2019).

El tercero de los elementos a analizar es si existe un programa de pasajeros. Iberia cuenta con el programa de viajero Iberia Plus, el cual puede ser visto en detalle en la web de la compañía. Dentro de la multitud de servicios que ofrecen, la principal forma de generar lealtad a la marca es a través de su programa de “avios”. Por cada vuelo realizado siendo miembro de Iberia Plus, se genera un número determinado de estos puntos, y gracias a alianzas con empresas como Visa o Endesa los consumidores pueden acceder a ciertas ventajas por el mero hecho de volar con la compañía. Pero lo que resulta fundamental en cuanto a la lealtad, estos “avios” pueden ser cambiados por billetes de avión de Iberia, o en caso de no tener los suficientes por descuentos en la próxima compra. Esta es una forma más que adecuada de generar lealtad.

En cuarto lugar, se ha visto como las alianzas influyen de forma positiva en el *brand equity*, especialmente en lo relacionado a la lealtad y reconocimiento. Iberia cuenta con una doble alianza estratégica para tal fin: por una parte, es miembro del 45% de International Airlines Group (Otero, 2019), el holding entre la aerolínea española y la británica British Airways. Pero por otra, ambas son miembro de la alianza One World, cuyo objetivo principal es trabajar en conjunto para crear una experiencia de vuelo perfecta. Cuentan con 13 compañías de todo el mundo y la conexión a más de 1000 destinos (One World, 2020). De esta manera, un consumidor que necesite ir de un destino (independientemente de si de forma directa o con escala) puede comprar su billete en cualquier página web de estas aerolíneas. La comodidad de estas acciones puede generar

lealtad, y las marcas descubiertas durante el viaje son una oportunidad de ampliar el *brand awareness*.

En quinto lugar, Iberia carece de una publicación activa de documentos que relaciones su marca con determinados atributos, lo que tampoco contribuye a la generación de reconocimiento. Muchos de los galardones de los que goza (como la aerolínea más puntual del mundo en 2016 y 2017 (El País, 2018)) son conocidos exclusivamente para los seguidores activos de la compañía (y que conocen sus noticias o sus movimientos) ya que no existen publicaciones que persigan tal fin.

Finalmente, la última de las acciones que la aerolínea debe llevar a cabo es quizá la más relevante para generar *brand awareness* y *brand associations*. Con el fin de llegar a todos los consumidores, son muy activos en todas las redes sociales y en los medios convencionales. Por un lado, cuentan con servicio de atención al cliente a través de Twitter o Facebook, publican noticias relevantes en LinkedIn o suben imágenes a Instagram con el fin de crear asociaciones. Siempre en una línea muy depurada y con estilo claro, coincidiendo tanto los medios convencionales como los más modernos. La última campaña lanzada por la compañía contaba con Pau Gasol como protagonista⁶, y las asociaciones que se pretendía que se dieran en la mente del consumidor era un espíritu joven, moderno, pero sobre todo centrado en el mañana (su eslogan desde entonces es “cada día es el primer día”). Las mismas ideas se pueden obtener de sus publicaciones en las redes sociales.

Por tanto, se puede confirmar que Iberia no aplica todas las acciones descritas en este documento para incidir en el *brand equity*, pero sí cumple con la mayoría de lo que se describe en la literatura para aumentar cada uno de los elementos del modelo de Aaker.

2) Air France

La segunda compañía a analizar es la aerolínea número uno en Francia: Air France. Fundada seis años después que Iberia, en 1933, siempre ha contado con un marcado carácter galo, que indiscutiblemente sigue muy presente en la actualidad y que refleja el más puro estilo francés.

a) Air France y el *brand equity*

De nuevo, analizando los elementos en el orden oportuno, el primero que se encuentra es el precio premium. De la misma forma que la gestión de Iberia se puede

⁶ El vídeo se puede ver en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=_57SJYr6P9A (Iberia, 2018)

confirmar que el precio de viajar con la compañía gala es normalmente algo más elevado que lo que cobran otras aerolíneas por realizar el mismo trayecto. Además, dentro de las propias cabinas, cuentan hasta con cuatro niveles distintos de servicio a bordo. La principal diferencia con Iberia es que mientras que la aerolínea española no ofreció este servicio hasta su cambio de imagen en el año 2014, la francesa (al igual que muchas otras compañías a nivel mundial) contaba con turista premium desde hace más años, además de un servicio que no se ofrece en todos los vuelos (ni por supuesto en todas las aerolíneas), que es lo que antaño se conocía como primera clase. Air France, para sus vuelos de largo alcance, ofrece una experiencia cercana al lujo si se viaja en “*la cabine*”. Se puede entonces confirmar que, de media, los consumidores de Air France están dispuestos a pagar un precio algo más elevado de lo normal por un servicio de características similares ofrecido por otras compañías.

En segundo lugar, Air France ofrece más de una encuesta para conocer la satisfacción de los consumidores. Su objetivo principal es mejorar y conocer la calidad percibida por estos. Separan a los mismos en dos grupos diferentes: por una parte, el consumidor “medio”, aquel que utiliza el servicio de Air France una vez o de forma reiterada pero que no es parte de su programa de pasajeros. Bajo el nombre de “eSCORE”, toman muestras aleatorias de los consumidores y envían correos electrónicos a los seleccionados, a quienes se les encuesta sobre su experiencia a bordo. Operan de esta misma manera con los clientes miembros de Air France, es decir, aquellos que están inscritos en sus programas de pasajeros, siendo la única variación a primera vista el nombre del cuestionario (Air France, 2020). Además, Air France realiza encuestas de satisfacción encargada a terceros externos a la compañía, como el aeropuerto Charles de Gaulle o IATA, para cubrir un mayor número de percepciones. De esta forma, se entiende que la compañía francesa trabaja por mejorar la calidad percibida tanto en el servicio a bordo como en la experiencia previa, dentro de las acciones que de ellos dependan directamente, como por ejemplo la gestión de una sala VIP o la accesibilidad a información en tierra.

Air France ofrece un sencillo programa de pasajeros, cumpliendo así con el tercer elemento del listado sobre la aplicación correcta del *brand equity*. Su nombre es *Flying Blue*, y es compartido con la holandesa KLM (debido a los logos de ambas marcas, el color azul puede ser una referencia a las mismas). El funcionamiento del mismo es similar al comentado anteriormente de Iberia Plus, ya que en la práctica lo que permite es acumular millas por cualquier trayecto que se haga. El uso de las mismas, al igual que ocurría con el caso de Iberia, varía en función de lo que el consumidor quiera llevar a

cabo. Se pueden utilizar para obtener viajes gratis, descuentos en billetes, o incluso regalar a conocidos (Skyteam, 2020), algo que ya no solo incrementaría la lealtad del usuario sino también la de personas ajenas al servicio además de incrementar el reconocimiento de la marca.

En cuarto lugar, Air France también pertenece a una alianza internacional, en este caso a Skyteam. Pero al igual que Iberia, aparte de pertenecer a un grupo cuya intención, similar a la de One World, es conectar el mundo, tiene una alianza con KLM que sitúa a esta como el quinto grupo con mayor número de pasajeros en Europa (Diagilev, 2020), firmada a principios de la década de los 2000. Analizando la web de Skyteam (2020), en un primer momento parece ofrecer menos información que la de One World, pero indagando en la misma se puede apreciar como el objetivo de esta alianza es muy similar al de la que Iberia forma parte: conectar el mundo y ofrecer una experiencia de viaje perfecta, con el fin último de incrementar tanto las asociaciones como la lealtad de marca.

Una oportunidad desaprovechada tanto por Iberia como por Air France es la publicación de los documentos mencionados: infografías, o de características similares, que permitieran a los consumidores conocer datos destacados de la marca, como el mencionado récord en las diez aerolíneas más grandes de Europa o información sobre el cuidado que la línea gala tiene en sus aviones. Si bien la comunicación tanto en medios convencionales como en no convencionales es excelente, la publicación de este tipo de documentos permitiría que las asociaciones de marca fueran mayores y de rangos más variados, y que tanto el reconocimiento como la calidad percibida fueran aumentados. En lugar de tratar temas técnicos con datos complejos, esta es una oportunidad de hacer sencilla esta ardua tarea.

Por último, en sexto lugar, la comunicación que hace Air France tanto en televisión como en redes sociales es sencillamente excelente. En sus campañas se puede apreciar como la compañía intenta crear asociaciones con detalles de gran calado francés⁷, como son la elegancia, creatividad, o el diseño exclusivo. El paralelismo que se vivía entre los anuncios de Iberia (por ejemplo, Pau Gasol en televisión y el equipo de baloncesto femenino en Instagram) se descubre nuevamente en la comunicación de Air France, ya que la elegancia y la referencia a este estilo que aparece en sus anuncios de televisión se ven reflejadas en sus fotos en redes sociales, creando así un conjunto de asociaciones en la mente del consumidor.

⁷ El vídeo se puede ver en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=_yACKInj9eg (Kuviajes, 2015)

De nuevo, Air France no cumple con la totalidad de las medidas establecidas en este trabajo, pero sí es capaz de aplicar de forma sobresaliente los elementos propuestos por la literatura en cuanto al *brand equity* según el modelo de Aaker.

3) Lufthansa

Lo que tienen en común las aerolíneas hasta ahora estudiadas, es que todas ellas son las que se relacionan principalmente con su país de origen y las “número uno” en cuanto a pasajeros transportados en el mismo lugar. Lufthansa fue fundada en el período de entreguerras, en el año 1926. No obstante, tras la derrota alemana en la Segunda Guerra Mundial, la aerolínea pasa por un proceso de reconstitución para ser bautizada oficialmente como línea aérea en el año 1953 es.

a) Lufthansa y el *brand equity*

En primer lugar, y de la misma forma que ocurría con Air France e Iberia, Lufthansa ofrece un precio algo superior en los mismos trayectos que otras aerolíneas lo que puede ser entonces denominado precio premium. No obstante, se debe destacar el hecho de que en este caso el consumidor está pagando por una mayor calidad, ya que Lufthansa es una de las pocas aerolíneas que ofrecen servicios a bordo independientemente de la clase en la que se viaje. Que un consumidor esté dispuesto a pagar un precio superior por realizar un trayecto por el que puede pagar menos es un claro ejemplo de lealtad hacia la marca. Además, tal y como ocurría con el caso de Air France, Lufthansa cuenta para sus vuelos de larga distancia con cuatro clases distintas entre las que los pasajeros pueden escoger.

En segundo lugar, resulta muy interesante conocer cómo Lufthansa lleva a cabo las encuestas de satisfacción a sus clientes. Cualquier persona puede acceder a darle feedback a la compañía a través de su página web o de, al igual que las analizadas hasta ahora, un servicio telefónico. Lo que resulta novedoso es que permiten llevar a cabo encuestas de satisfacción de los consumidores a través de su aplicación móvil (Collinge, 2017), y no solamente de la experiencia de vuelo, también de la opinión de los mismos sobre la facilidad de gestionar las reservas, el formato de la aplicación, la accesibilidad... todos los detalles que la compañía intenta gestionar de la mejor forma posible de cara a un incremento tanto en la lealtad (una facilidad de uso resultará muy probablemente en un aumento de la misma) así como de la calidad percibida. Se puede incluso llegar a enlazar con las asociaciones de marca, ya que lo que Lufthansa como marca intenta hacer es crear conexiones en la mente del consumidor que les sitúen como referente, perfección,

puntualidad, compañía puntera en tecnología... Se podría pensar que puede existir un paralelismo entre lo que Lufthansa pretende desarrollar y su país de origen, Alemania.

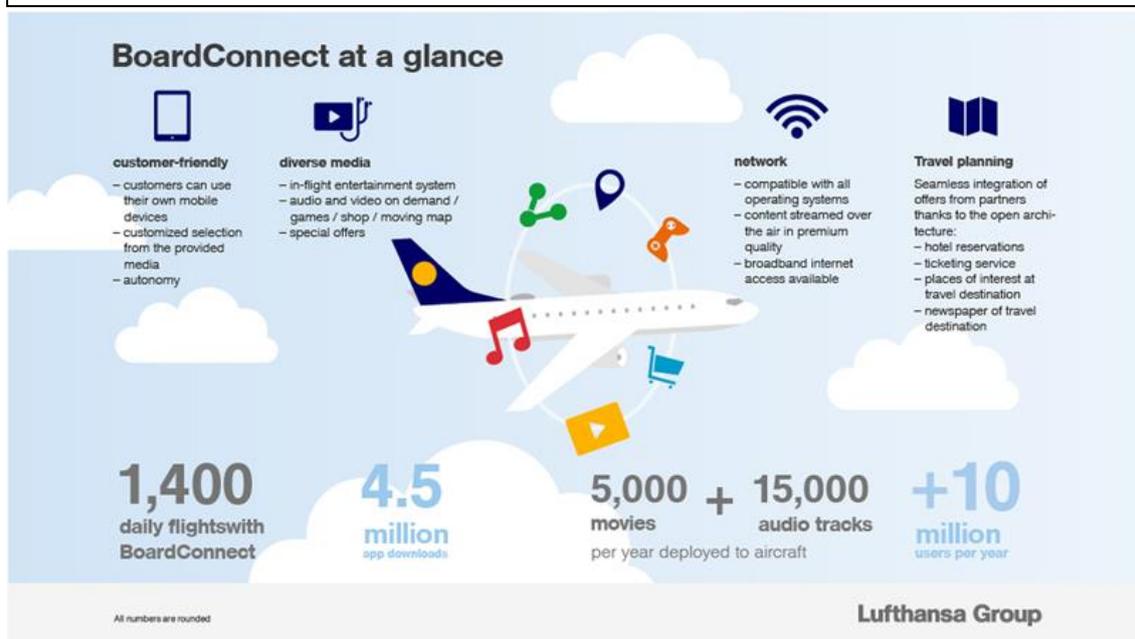
En tercer lugar, Lufthansa también ofrece un programa de viajeros, llamado “Miles & More”. Su funcionamiento es igual que el de Iberia y Air France, pero ponen de manifiesto una acción que no se da, por lo menos con la claridad que se presenta en este programa, en otras compañías. Los miembros de *Miles & More* cuentan con excepcionales ventajas desde el momento en el que realizan su reserva. La plataforma permite almacenar los datos y que la búsqueda de billetes y la compra de los mismos quede guardada en el servidor, facilitando así la gestión de compra. Permite canjear los puntos acumulados tanto por premios pertenecientes como ajenos a la aerolínea, pudiendo entonces escoger entre descuentos en los precios de los billetes (o incluso billetes gratis), un regalo material, o utilizar los puntos generados con más de 40 aerolíneas con quienes tienen convenio (Lufthansa, 2020). Y es que precisamente Lufthansa cuenta con unas alianzas muy interesantes, como se desarrollará a continuación.

En cuarto lugar, Lufthansa es miembro fundador del grupo más grande de los hasta ahora mencionados: Star Alliance. A nivel particular, la aerolínea es el buque insignia de la “Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft”, quien no cuenta con socios estratégicos de la misma forma que Iberia y Air France, ya que esta marca es propietaria (pero en su totalidad) de otras aerolíneas como por ejemplo “Swiss International” o “Austrian Airlines”. De esta forma, además de proyectar una clara solvencia económica, se asegura que las conexiones a los que sus consumidores tengan acceso para toda la zona de Europa central esté asegurada. Pero volviendo a la alianza que fundó junto con otras cuatro aerolíneas, es necesario saber que fueron pioneras en la creación de este tipo de grupos, ya que Star Alliance fue el primero de los tres en ver la luz en el año 1997. Además, es el que mayor crecimiento ha obtenido desde ese momento y el que mejores condiciones ofrece a sus clientes, ya que ellos mismos confirman que desean llegar a todas las partes del mundo aporte un toque de identidad cultural con cada uno de los 26 miembros de la asociación (Star Alliance, 2020).

En quinto lugar, Lufthansa es la primera (y una de las pocas) aerolíneas que refleja sus éxitos y sus logros a través de la herramienta aquí propuesta: infografías. En su propia web se puede acceder a los datos más destacados e incluso a datos simbólicos referentes tanto a Alemania como a sus usuarios. Esta es una manera perfecta de agregar valor de forma sencilla, ya que se está poniendo al alcance de todos los consumidores y usuarios acceder a los logros cometidos por la misma. La siguiente imagen es un ejemplo del uso

de este tipo de acciones, donde se puede ver de forma simple cómo Lufthansa es pionera en las conexiones a bordo además de los grandes éxitos que lleva tras de sí:

Ilustración 3: Infografía sobre la conexión a bordo de Lufthansa



Fuente: (Lufthansa Group, 2017)

De esta sencilla forma, y sin necesidad de indagar y buscar en lugares más complejos, cualquier consumidor potencial tiene acceso a mucha información, en este caso la referente a la conexión a bordo. De este modo, se está creando tanto reconocimiento como asociaciones. Si bien es un elemento no visto hasta ahora en las otras líneas estudiadas, Lufthansa podría explotar más este recurso, ya que no cuenta con demasiadas infografías en su página web.

Por último, en sexto lugar es necesario hacer referencia a la comunicación del grupo. De la misma forma que Iberia y Air France, Lufthansa cuenta con una estructura similar en todos los medios en los que aparece con su comunicación. En este caso, las asociaciones que se pretenden hacer van fuertemente ligadas a la capacidad del capital humano. Uno de los anuncios más representativos de esta campaña tiene como protagonista a un niño que ignora completamente al Bayern de Múnich, que desembarcaba de un avión de Lufthansa, por prestar toda su atención a la tripulación que salía en ese momento⁸. En sus redes sociales, junto a los mensajes que la compañía desea emitir, siempre aparece una azafata, un piloto o incluso personal de tierra. La asociación que Lufthansa intenta generar en el consumidor es sin duda alguna la calidad de su capital

⁸ El vídeo se puede ver en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=eKUS0EySH8Q> (Aviation V, 2017)

humano, así como su perfecto desempeño y sus avances tecnológicos, siempre punteros en la industria alemana.

En conclusión, Lufthansa sea seguramente la aerolínea europea que mejor aplique su *brand equity*. Si bien es verdad que este no es un listado definitivo, ya que el propio Aaker, como se ha mencionado anteriormente, confirma que no hay una serie de elementos fijos, probablemente la compañía cuente con un gran capital humano que lleve a cabo, sin ningún género de dudas, la mejor gestión en relación a la comunicación, programas de pasajeros, o estrategias de precios.

4) Ryanair

La última aerolínea a analizar en este trabajo es quizá la más polémica por su gestión. Desde su fundación en el año 1985, el objetivo principal de Ryanair ha sido ofrecer vuelos baratos y ganar cuota de mercado de esta forma. No obstante, esto no supone un impedimento para que la aplicación del *brand equity* se haga de forma correcta y acorde a los elementos aquí señalados.

a) Ryanair y el *brand equity*

Conociendo la misión principal de Ryanair, se puede afirmar que la aerolínea no cuenta con un precio premium que los consumidores estén dispuestos a pagar, sino todo lo contrario. La forma de diferenciarse de la aerolínea irlandesa reside en ofrecer vuelos muy baratos, pero no con toda la comodidad que ofrece cualquier otra compañía. Es decir, pagando los precios de esta aerolínea el consumidor sabe que está sacrificando calidad. No obstante, si bien no aplica establecida en este documento, si se podría entender que Ryanair busca generar lealtad de forma totalmente opuesta: a través de precios baratos. Suele dirigirse a un público objetivo con un mensaje claro, y la mayoría de personas que participan en sus operaciones diarias suelen recurrir a la misma por el ahorro que supone viajar en esta compañía. Pese a las grandes críticas generadas por el público, a Ryanair le sigue saliendo rentable pagar 20M€ en indemnizaciones teniendo en cuenta su facturación (Collinson, 2017). Es decir, conociendo estos datos no se puede entonces confirmar que a través de precios baratos pretendan generar lealtad, sino simplemente generar liquidez.

En segundo lugar, al igual que Lufthansa, Ryanair da la opción de acceder a sus encuestas de satisfacción desde la propia aplicación. El primer dato curioso se obtiene al observar que no se puede evaluar de forma negativa, ya que el rango de la escala se comprende entre el “ok” y el excelente. Pero, además, tampoco cuentan con ítems a valorar más allá que los relacionados con el vuelo, debido a la falta de sus servicios en

tierra como fin de generar lealtad o calidad percibida. Los únicos aspectos que Ryanair pide evaluar son, aparte de su capital humano, el momento del embarque y la experiencia a bordo, sin especificar, como hacen otras compañías, los atributos en concreto (Ryanair, 2018).

Habiendo analizado estos datos, no es entonces de extrañar que Ryanair no cuente con el tercer elemento propuesto en este trabajo: un programa de viajero como tal. Lo que ofrece como método para descontar una parte del precio total del billete es que el usuario utilice otro servicio, los hoteles de la cadena Ryanair. Es decir, un vuelo con esta aerolínea no genera puntos, lo que sí ayuda a conseguir billetes más baratos es el “Flight Credit” que se genera cuantas más noches se pasen en un hotel de esta cadena (Ryanair, 2020). A diferencia de las tres aerolíneas estudiadas hasta el momento, la forma de generar puntos es completamente distinta, así como el uso que de ellos se puede hacer.

En cuarto lugar, Ryanair tampoco tiene ninguna alianza ni ningún acuerdo con otras aerolíneas, y tampoco forma parte de ninguna de las tres alianzas aéreas. Es decir, Ryanair no trata de satisfacer las necesidades del cliente (más allá de las justas), ya que en caso de necesitar un vuelo que salga de un destino a otro, si esta compañía no puede operarlo no ofrece posibilidades ni otras empresas que puedan hacerlo. No hay un esfuerzo por aumentar la lealtad de los consumidores, como tampoco hay ningún interés en aumentar el conocimiento de la marca a través de alianzas estratégicas.

En quinto lugar, Ryanair va acorde a Iberia y Air France, ya que tampoco publica infografías con hechos que sean relevantes con el fin de generar reconocimiento ni tampoco asociaciones. La única publicación que aparece de este estilo es en su página web, y no recoge datos que no sean conocidos por la población en general. En lo que sí hace especial hincapié, también en su página web, y a través no de infografías, pero sí de gráficos y diagramas es la nueva asociación que está intentando generar en la mente del consumidor: una aerolínea comprometida con el medio ambiente. Recientemente han publicado informes que muestran cómo la aerolínea es una de las que menos gases emite en relación al número de pasajeros transportados y su estrategia de comunicación en televisión tiene ese mensaje como objetivo principal⁹.

Por último, y enlazando con el anterior párrafo, en sexto lugar Ryanair cuenta con una estrategia de comunicación efectiva. Como se ha señalado, la imagen que están intentando crear en la mente del consumidor es de compañía sostenible, y para ello

⁹ Actualmente ese anuncio no se encuentra disponible de forma online.

utilizan tanto sus aviones como las rutas que cubren. No obstante, más allá de esta reciente asociación que la irlandesa intenta generar, el fin de Ryanair siempre ha sido mostrar los mensajes de forma clara: es una aerolínea destinada principalmente a un público joven que no busca gastar grandes cantidades de dinero¹⁰. La asociación principal que se hace entonces es sencilla, Ryanair es sinónimo de barato. Además, su campaña en las redes sociales también muestra una similitud entre lo que se emite en los métodos convencionales y lo que sube a la red. El contenido principal de sus redes son fotos de destinos acompañadas de precios baratos y fotos de sus aviones (los que, como se ha explicado, son capaces de generar de media menos CO2 que los tradicionales). Es decir, Ryanair sí cumple con una comunicación efectiva.

En resumen, esta es una compañía que no tiene problemas financieros pero que no busca lo fundamental en cualquier marca: lealtad. Tan sólo aplica uno de los seis criterios propuestos por este trabajo, lo que es un claro síntoma de que el interés principal es obtener beneficio económico independientemente de quien sea el consumidor del servicio.

5) Resultados

El análisis empírico de las compañías seleccionadas pone de manifiesto que cada una aplica el *brand equity* de una forma distinta. Para el caso estudiado, los resultados muestran una escala en la que, si se valorara de menos a más, el resultado sería el siguiente: Ryanair, Iberia, Air France y Lufthansa.

Por una parte, **Ryanair**: demuestra ser una compañía centrada en obtener beneficio ofreciendo precios muy baratos. Si bien no aplica los instrumentos aquí propuestos, recordemos que el *brand equity* puede ser gestionado de formas muy diversas y hay ítems que se valorarán en función de cada compañía, añadiendo o eliminando según las características de cada marca. Para el caso propuesto, Ryanair no cumple de forma eficiente la gestión del mismo. No tiene unos precios especiales que el consumidor esté dispuesto a pagar, no forma parte de alianzas internacionales ni programas de viajero, y tampoco intenta crear reconocimiento a través de generar contenido u ofrecer un tipo de servicios más allá de los de a bordo que incrementaran la calidad percibida. Es un ejemplo de cómo sobrevivir con unas finanzas sólidas sin gestionar la marca de una forma completamente correcta.

¹⁰ El vídeo se puede ver en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=QBdCzbO5_jg (Ryanair, 2019)

Por otra parte, se podría afirmar que **Iberia** y **Air France** cuentan con una estrategia que es bastante similar. Ninguna de estas compañías aplica la totalidad de los ítems propuestos en este documento, y en algunos casos el margen de mejora es muy amplio. Lo único que diferencia en pequeña medida a la aerolínea francesa de la española es la diferencia entre las clases que ofrece para sus vuelos de larga distancia: mientras Iberia ofrece tres, Air France añade una más para obtener una totalidad de cuatro. Ambas ofrecen servicios en tierra y experiencias a bordo a través de las cuales intentan mejorar la calidad percibida de los consumidores, y también ambas forman parte de dos alianzas que, si bien no son del calado de Star Alliance, resultan de utilidad para generar tanto reconocimiento como lealtad de marca en consumidores actuales. Además, tanto sus propias alianzas internas (con British Airways y KLM) como las globales (One World y Skyteam) permiten que los consumidores puedan repetir los vuelos y obtener puntos gracias a sus programas de viajeros. Pese a presentar algunas diferencias entre ellos, el fin último de estos es el mismo, generar lealtad por parte de los consumidores. Lo que ninguna de ellas lleva a cabo es la publicación de datos relevante de forma simple, que permitieran crear tanto asociaciones como reconocimiento de las marcas. Es un ejercicio sencillo y que puede resultar de gran ayuda para las compañías. Pese a los momentos de crisis vividos por la compañía española, la renovación impulsada por Gallego, así como la correcta aplicación del *brand equity* han permitido a Iberia resurgir como el ave fénix. Air France, por su parte, no tenía un reto tan grande como el que afrontaba Iberia, ya que la crisis del año 2008 no le golpeó de la misma manera. Si bien ambas aplican el *brand equity* de una forma similar, sus contextos son muy dispares; esto demuestra que independientemente de la situación por la que pase una marca, la gestión de la misma resulta de gran calado.

Por último, **Lufthansa** muestra aplicar de manera excelente todos los ítems propuestos en el desarrollo de este trabajo. A diferencia de Ryanair, se puede confirmar que la compañía alemana busca seguir creciendo y manteniendo su posición en el mercado, pero no a cualquier precio, ya que, si bien no es la aerolínea con mayor facturación de Europa, su ritmo de crecimiento es muy estable y, sobre todo, constante. Su gestión del *brand equity*, al menos de los elementos propuestos en este trabajo, es prácticamente inmejorable. A través de muy variadas acciones se puede confirmar como la aplicación de todas las categorías del modelo de Aaker están presentes: generan lealtad a la marca, crean modelos de asociaciones que el consumidor debería tener en mente, a través de las alianzas del grupo y de su comunicación crean un excelente reconocimiento

y la calidad percibida por los consumidores es analizada en base a servicios que ofrecen tanto a bordo como en tierra.

Cada aerolínea cuenta con un contexto y una estrategia diferente, pero lo que todas ellas tienen en común es que es necesario elaborar una gestión de marca que sea correcta con el fin último de cumplir sus propósitos.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo ha tenido como fin responder a la pregunta formulada en el tercer apartado: ¿aplican las líneas aéreas europeas de forma correcta los componentes del *brand equity*? Antes de dar una respuesta en firme, es necesario tener en cuenta la amplitud del tema, y saber que este trabajo pretende crear una base sobre la que se puedan desarrollar más ítems. Partiendo de esta base, y tras haber realizado una revisión de la literatura actual y un análisis empírico, sí se puede confirmar que, **en su mayoría, las aerolíneas de Europa aplican, al menos en parte, los componentes aquí presentados del *brand equity*.**

Los estudios hasta ahora llevados a cabo hacen referencia a la percepción de los consumidores, ya que todos ellos toman el modelo de Aaker para realizar cuestionarios de satisfacción y medir las respuestas dadas por los consumidores. De entre las más significativas, se han utilizado como base aquellas que extraían conclusiones sobre las alianzas entre líneas aéreas (Wang, 2014), y principalmente las que estructuraban su formato en cada uno de los componentes del modelo de *brand equity* de David Aaker (Uslu, Durmus, & Kolivak, 2013). Todos estos estudios han permitido **confirmar que el modelo de *brand equity* utilizado generalmente en el sector servicios es el de Aaker**, cumpliendo de esta manera con el **primer objetivo específico del trabajo**. Esto ha servido de base para comprobar el **segundo objetivo específico del trabajo**; ver qué elementos del modelo se aplican en las líneas aéreas. Teniendo en cuenta aquello a lo que “otros elementos de la marca”, según propone Aaker, hace referencia, **las categorías analizadas durante el desarrollo han sido las cuatro restantes de su modelo: *brand loyalty*, *brand awareness*, *perceived quality* y *brand associations*.**

Además, analizando los resultados de lo que en estos estudios se medía, se han podido **extraer los ítems que deben estar presentes en las líneas aéreas de Europa en cuanto a la gestión de su *brand equity***, cumpliendo de este modo el **tercer objetivo específico**.

Conociendo tanto los ítems como las aerolíneas que en este trabajo se iban a estudiar, la elaboración del **cuarto objetivo específico** ha resultado en analizar si los componentes de cada categoría se cumplen o no, **resultando esta investigación en una interesante variedad de métodos de aplicación del *brand equity*.**

Por todo ello, una de las principales aportaciones de este trabajo ha sido la importancia de que las aerolíneas formen parte de las alianzas globales con el fin de

generar lealtad, reconocimiento y que la calidad percibida por los usuarios sea mayor. También se ha puesto de manifiesto cómo **distintas marcas pueden enfrentarse a distintos contextos y tener distintos objetivos**, pero no por ello deben olvidar la gestión de los elementos que aquí se han presentado.

Si bien la aviación cuenta con una larga historia, el fenómeno de gestión de marca es mucho más reciente. Como se ha podido observar a lo largo de estas páginas, no es hasta la década de 1980 cuando este tema se empieza a tratar como un activo de significativo calado, y por tanto el *brand equity* empieza a ganar importancia. Pero, aun así, la evolución que ha habido en estos cuarenta años ha abierto un mundo de oportunidades en cuanto la gestión de este activo, ya que el acceso a redes sociales, así como el propio contexto político internacional, han permitido que el desarrollo se pueda hacer de formas más efectiva y eficiente.

Por una parte, actualmente se puede llevar a cabo una comunicación tanto por los medios tradicionales como por redes sociales, lo que supone poder llegar a un mayor número de consumidores de todas las edades. Y, por otra parte, la evolución del panorama internacional hacia un contexto político común ha sentado las bases para que las alianzas entre las líneas aéreas puedan llevarse a cabo de una forma más sencilla. Más allá de los beneficios que estas compañías puedan obtener, la aplicación del *brand equity* podrá ser, sin ningún género de dudas, cada vez más efectiva. Eso sí, siempre y cuando las aerolíneas estén dispuestas a evolucionar a la vez que lo hace la sociedad y ser capaces de mantener la gestión de su marca en función de sus objetivos.

1) Futuras líneas de investigación

Cualquier trabajo de investigación relacionado con este ámbito puede suponer ampliar la aplicación teórica del *brand equity* en el sector servicios, y concretamente en las líneas aéreas. Partiendo de la base de que, hasta la fecha, la mayoría de estudios se han centrado en la respuesta de los consumidores, sería necesario ampliar los ítems aquí descritos para tener una gran plantilla elaborada que pudiera ser utilizada para aplicar estos elementos en la gestión de la marca.

El hándicap que siempre estará presente son los diferentes objetivos que tiene cada compañía aérea, lo que supondrá que decidan aplicar unos elementos u otros (con diferencia tanto en la forma como en el fondo) en función de lo que estos persigan.

Pese a ello, lo que sería de gran interés, así como de una elevada utilidad, sería disponer de un gran número de ítems que formen parte de cada una de las categorías de

los modelos de *brand equity*, en este caso del de David Aaker. Independientemente del uso que cada marca les quisiera dar, se contaría con un banco de datos que permitiría una gestión más sencilla de un servicio que resulta fundamental y extraordinario: la aviación. En palabras de José María Velasco Ibarra, antiguo presidente de la República del Perú: *“La aviación es lo más excelso de la especie humana. Es el hombre en busca de la aventura, es el ser que se desprende de la vulgaridad de la tierra, para comulgar con la pureza del cielo y desciende luego a purificar la tierra, después de haber recibido la comunión de lo infinito”*.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). What is Brand Equity? En D. Aaker, *Managing Brand Equity* (págs. 1-26). Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 102-120.
- Air France. (2020). *Satisfaction and compliance surveys*. Obtenido de Air France: https://www.airfrance.fr/FR/en/local/transverse/footer/edito_enquete_satisfaction_conformite.htm
- Aviation V. (19 de Septiembre de 2017). Lufthansa —Facing your Idol Commercial with FC Bayern Munich. *Lufthansa —Facing your Idol Commercial with FC Bayern Munich*. Múnich, Baviera, Alemania: Youtube.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 600-609.
- Bryman, A. (2012). The nature of qualitative research. En A. Bryman, *Social Research Methods* (págs. 379-415). Hong Kong: Oxford University Press.
- Bunghez, C. L. (2015). The Importance of Tourism to a Destination's Economy. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics* , 1-9.
- Cento, A. (2009). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Chen, C.-F., & Tseng, W.-S. (2010). Exploring Customer-based Airline Brand Equity: Evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, 24-34.
- Chuet-Missé, J. P. (26 de Agosto de 2019). *El vuelo de pasajeros que cambió la historia del mundo*. Obtenido de Economía Digital: https://www.cerodosbe.com/es/transportes/aerolineas/vuelo-pasajeros-centenario_645839_102.html
- Chuet-Missé, J. P. (b) (8 de Octubre de 2019). *KLM: el primer centenario de la aerolínea más antigua del mundo*. Obtenido de Economía Digital: https://www.cerodosbe.com/es/transportes/aerolineas/klm-centenario-aerolinea-mas-antigua-del-mundo_656789_102.html

- Cifuentes, L. (19 de Junio de 2018). *Los medios de transporte más utilizados en la actualidad y sus ventajas*. Obtenido de Estrella Digital: <https://www.estrelladigital.es/articulo/empresas/medios-transporte-mas-utilizados-actualidad-ventajas/20180619121637349449.html>
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intent. *Journal of Advertising*, 25-40.
- Collinge, R. (15 de Junio de 2017). *How Lufthansa Improves the Customer Journey with User Feedback*. Obtenido de Usabilla: <https://usabilla.com/blog/customer-journey-user-feedback/>
- Collinson, P. (23 de Septiembre de 2017). *You hate Ryanair - but you will flight it again*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/money/blog/2017/sep/23/hate-ryanair-flights-fiasco-low-prices>
- Creswell, J. W. (2014). Qualitative Methods. En J. W. Creswell, *Research Design* (págs. 183-213). Estados Unidos: SAGE Publications.
- Delgado, C. (18 de Agosto de 2015). *El grupo IAG cierra la compra de Aer Lingus, nueva socia de Iberia*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2015/08/18/actualidad/1439914523_467013.html
- Di Somma, M. (14 de Marzo de 2014). *Brand Perceptions: Perceived Quality Rules The Day*. Obtenido de Branding Strategy Insider: https://www.brandingstrategyinsider.com/brand-perceptions-perceived-quality-rules-the-day/#.Xu_eIWgzbiU
- Diagilev, E. (28 de Enero de 2020). *10 Largest Airlines in Europe by Passenger Numbers*. Obtenido de Skycop: <https://www.skycop.com/fun-facts/10-largest-airlines-in-europe-by-passenger-numbers/>
- Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In search of Brand Image: A foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 110-119.
- El País. (9 de Enero de 2018). *Iberia repite en 2017 como la aerolínea más puntual del mundo*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2018/01/09/actualidad/1515517145_162560.html

- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *International Journal of Market Research*, 38(2).
- García, M. (14 de Febrero de 2020). *Iberia rediseña su identidad corporativa*. Obtenido de Brandemia: <http://www.brandemia.org/iberia2>
- Gilbert, D. C., & Morris, L. (2017). The relative importance of hotels and airlines to the business traveller. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19-23.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 441-456.
- Janiszewski, C., & Meyvis, T. (2001). Effects of Brand Logo Complexity, Repetition, and Spacing on Processing Fluency and Judgment. *Journal of Consumer Research*, 18-32.
- Kapferer, J.-N. (2000). Convergence of brand cultures. En J.-N. Kapferer, *Reinventing the brand* (págs. 3-9). Londres: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long*. Londres: Kogan Page.
- Kayaman, R., & Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, 92-109.
- Keating, G. (18 de Junio de 2016). *Brand Imagery Versus Brand Image*. Obtenido de Hangar 12: <https://www.hangar-12.com/blog/brand-imagery-versus-brand-image>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity. *Journal of Market*, 1-22.
- Keller, K. L. (1996). Brand Equity and Integrated Communication. En E. Thorson, & M. Jeri, *Integrated Communication* (págs. 103-125). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 595-600.

- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. En K. L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Essex: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L. (2016). Reflection on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 1-16.
- Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Sirvastava, R. (2006). Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research*, 125-138.
- Lufthansa. (2020). *Le presentamos Miles & More: el programa para pasajeros frecuentes y de premios*. Obtenido de Miles & More: <https://www.miles-and-more.com/row/es/program/at-a-glance.html>
- Lufthansa Group. (1 de Agosto de 2017). *BoardConnect by Lufthansa Systems*. Obtenido de <https://newsroom.lufthansagroup.com/English/Newsroom/boardconnect-by-lufthansa-systems/s/76b888ec-4dd0-4487-87ea-d8d82f1b43c6> Newsroom:
- Martinez, S. (2019). *Así trabajan en el Centro de Servicios y Experiencias de Clientes de Alto Valor*. Obtenido de Iberia Plus Magazine: <https://www.iberiaplusmagazine.iberia.com/articulos/2017/9/iberia-desde-dentro-guadalupe-p%C3%A9rez-centro-de-servicios-y-experiencias-de-clientes-de-alto-valor/>
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 122-133.
- McLaughlin, J. (11 de Diciembre de 2011). *What is a Brand, Anyway?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/>
- One World. (2020). *One World alrededor del mundo*. Obtenido de One World: <https://es.oneworld.com/>
- Otero, L. (13 de Noviembre de 2019). *Iberia y British Airways se fusionan*. Obtenido de El País: https://elpais.com/diario/2009/11/13/economia/1258066801_850215.html

- Pedreira, J. (25 de Agosto de 2010). *DELAG, la primera aerolínea del mundo*. Obtenido de Iberia: <https://megustavolar.iberia.com/2010/08/delag-la-primera-aerolinea-del-mundo/>
- Ramón Vilarasau, D. (9 de Diciembre de 2014). *Videonoticia: ¿Cuántos vuelos operan en Europa un día de verano?* Obtenido de Hostelsur: https://www.hosteltur.com/186940_videonoticia-cielo-unico-europeo-recibe-impulso-3000-m.html
- Roberts, G. (19 de Noviembre de 2019). *How to generate brand loyalty (and reward loyal customers)*. Obtenido de Orientation Marketing: <https://www.orientation.agency/insights/how-to-generate-brand-loyalty-and-reward-loyal-customers>
- Rossiter, J. R. (2014). 'Branding' explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*, 533-540.
- Ryanair. (18 de Abril de 2018). *92% Of Customers Satisfied With Flight Experience*. Obtenido de Ryanair Corporate: <https://corporate.ryanair.com/news/92-of-customers-satisfied-with-flight-experience/>
- Ryanair. (7 de Febrero de 2019). *Ryanair: Feliz San Valentín... Ryanair: Feliz San Valentín...* Dublín, Leinster, Irlanda: Youtube.
- Ryanair. (2020). *Wake Up! Understand Flight Credit*. Obtenido de Ryanair: <https://www.ryanair.com/gb/en/plan-trip/travel-extras/travel-credit>
- Skyteam. (2020). *Air France*. Obtenido de Skyteam: <https://www.skyteam.com/es-ES/about/air-france>
- Star Alliance. (2020). *Sobre Star Alliance*. Obtenido de Star Alliance: <https://www.staralliance.com/es/about>
- Steenkamp, P. (Septiembre de 2019). Aaker versus Keller's models: much ado about branding. Ciudad del Cabo, Western Cape, República Sudafricana: Cape Penynsula University of Technology.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management*, 11-17.

- The Aereal Age Begins. (2020). *Commercial Aviation*. Obtenido de The Wright Brothers: The Invention of the Aereal Age: <https://web.archive.org/web/20080830024954/http://www.nasm.si.edu/wrightbrothers/age/1910/commercial.cfm>
- Uslu, A., Durmus, B., & Kolivak, B. K. (2013). Analyzing the Brand Equity of Turkish Airlines Services: Comparing the Japanese and Turkish Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 446-454.
- Vega, V. (8 de Noviembre de 2012). [Anuncio 1999] Spanair: Reloj de Cuco. [Anuncio 1999] *Spanair: Reloj de Cuco*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=MmR0c7JH-XU>
- Walgrove, A. (8 de Agosto de 2019). *How to Increase Brand Awareness: Full Guide & Strategy*. Obtenido de Taboola: https://blog.taboola.com/increase-brand-awareness-today/#How_To_Build_Online_Brand_Awareness
- Wang, S. W. (2014). Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision? *Journal of Air Transport Management*, 53-59.
- Wilde, R. (19 de Noviembre de 2018). *2 Brand Association Techniques For Building A Strong Brand!* Obtenido de All Business Tool Kit: <https://allbusinessstoolkit.com/brand-association>
- Wright, P. (1987). Research Notes and Communications. A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, 93-101.
- Xu, J. B., & Chan, A. (2010). A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity: some research questions and implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 174-193.