



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Endorsement deportivo y brand equity: construcción y destrucción del valor de marca basado en el consumidor

*Análisis comparativo de los casos Nike-Michael Jordan y Adidas-Kanye
West (Yeezy)*

Autor: Miguel Sánchez Cabal
Directora: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2026

RESUMEN

Este trabajo analiza los mecanismos a través de los cuales el endorsement deportivo construye y destruye el brand equity basado en el consumidor, apoyándose en los modelos teóricos de Aaker (1991) y Keller (1993). Para ello se adopta una metodología cualitativa de estudio comparativo de casos, tomando como objeto de análisis dos alianzas de endorsement bien conocidas en la industria: Nike-Michael Jordan y Adidas-Kanye West (Yeezy). La primera ha sido durante décadas un referente de construcción sostenida de valor de marca; la segunda representa un caso reciente y documentado de destrucción acelerada de brand equity como consecuencia de una crisis reputacional del endorser.

El análisis muestra que el endorsement deportivo actúa simultáneamente sobre las cinco dimensiones del modelo de Aaker y sobre los seis bloques de la pirámide de Keller. Sin embargo, la durabilidad de ese brand equity no depende únicamente de quien es el endorser ni de como rinde deportivamente, sino de tres condiciones estratégicas que con frecuencia se subestiman: el tipo y autenticidad de la congruencia entre la marca y el endorser, la arquitectura de marca adoptada para estructurar la alianza, y el grado de diversificación del portfolio de endorsers. El estudio concluye que la arquitectura de submarca autónoma es el mecanismo de protección del brand equity más determinante ante crisis reputacionales, con independencia de la calidad de la alianza durante su etapa de crecimiento.

Palabras clave: brand equity, endorsement deportivo, valor de marca basado en el consumidor, transferencia de significado, riesgo reputacional, arquitectura de marca, Nike, Jordan Brand, Adidas, Yeezy.

ABSTRACT

This paper analyses the mechanisms through which sports endorsement builds and destroys consumer-based brand equity, drawing on the theoretical models of Aaker (1991) and Keller (1993). To this end, a qualitative comparative case study methodology is adopted, taking two well-known endorsement alliances in the industry as the object of analysis: Nike-Michael Jordan and Adidas-Kanye West (Yeezy). The former has been for

decades a benchmark of sustained brand equity creation; the latter represents a recent and documented case of accelerated brand equity destruction as a consequence of a reputational crisis involving the endorser.

The analysis shows that sports endorsement acts simultaneously on the five dimensions of Aaker's model and on the six building blocks of Keller's pyramid. However, the durability of that brand equity depends not only on who the endorser is or how they perform athletically, but on three strategic conditions that are frequently underestimated: the type and authenticity of the congruence between the brand and the endorser, the brand architecture adopted to structure the alliance, and the degree of diversification of the endorser portfolio. The study concludes that the autonomous sub-brand architecture is the most decisive brand equity protection mechanism in the face of reputational crises, regardless of the quality of the alliance during its growth stage.

Keywords: brand equity, sports endorsement, consumer-based brand equity, meaning transfer, reputational risk, brand architecture, Nike, Jordan Brand, Adidas, Yeezy.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación y relevancia del tema	6
1.2. Pregunta de investigación y objetivos	7
1.3. Estructura del trabajo	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. El concepto de brand equity: perspectivas y delimitación	9
2.2. El modelo de Aaker (1991)	10
2.3. El modelo CBBE de Keller (1993, 2001)	12
2.4. Comparación crítica entre modelos	14
2.5. El endorsement deportivo como mecanismo de brand equity	16
2.6. Riesgo reputacional y destrucción de brand equity	17
3. METODOLOGÍA	19
4. ANÁLISIS DE CASOS	23
4.1. Caso Nike-Michael Jordan	23
4.2. Caso Adidas-Kanye West (Yeezy)	28
5. DISCUSIÓN COMPARATIVA	34
6. CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Comparación sistemática de los modelos de Aaker (1991) y Keller (1993) 15

TABLA 2. Matriz de análisis: Modelo de Aaker (1991) 20

TABLA 3. Matriz de análisis: Modelo de Keller (1993, 2001) 21

TABLA 4. Análisis comparativo entre los casos Nike – Michael Jordan y Adidas – Kanye West (Yeezy) 34

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y relevancia del tema

Cuando en 1984 Nike firmó un contrato de endorsement con un jovencísimo Michael Jordan, pocos podían imaginar que aquella apuesta acabaría transformando no solo el mercado del calzado deportivo, sino la manera en que toda la industria del marketing concibe el valor de marca. Casi cuatro décadas después, la marca Jordan genera miles de millones de dólares anuales a pesar de que su endorser se retiró de las canchas en 2003. En el extremo opuesto, la ruptura entre Adidas y Kanye West en octubre de 2022 supuso una pérdida operativa estimada en cientos de millones de euros en menos de un año, convirtiendo lo que había sido una alianza extraordinariamente rentable en un problema financiero y reputacional de primera magnitud. Ambos episodios plantean con claridad la pregunta central de este trabajo: qué hace que el endorsement deportivo construya brand equity de forma duradera en unos casos y lo destruya en otros.

La respuesta no es sencilla, en parte porque el brand equity (el valor que una marca tiene en la mente del consumidor) es un concepto multidimensional cuya construcción y destrucción dependen de factores que van mucho más allá del talento o la popularidad del deportista. Desde que Farquhar (1989) introdujo el término en la literatura académica y Aaker (1991) y Keller (1993) lo dotaron de marcos teóricos rigurosos, el brand equity ha sido objeto de un interés creciente tanto en la academia como en la práctica empresarial. El sector deportivo, por su alta visibilidad mediática, la intensidad emocional con que los consumidores se relacionan con los deportistas y la dificultad estructural de mantener diferenciación funcional en productos como el calzado técnico, ofrece un contexto especialmente fértil para estudiar este fenómeno.

Ahora bien, el endorsement deportivo no es un instrumento neutral: puede ser tan eficaz para construir valor de marca como para destruirlo, y hacerlo con una rapidez que pocas otras herramientas de marketing pueden igualar. Lo que hace relevante este trabajo no es el querer saber del escándalo, sino la posibilidad de analizar sistemáticamente, a partir de dos casos bien documentados y de signo contrario, cuáles son las condiciones estratégicas que explican resultados tan divergentes ante el mismo tipo de fenómeno.

Además, el presente trabajo se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, relativo a la producción y el consumo responsables, en la medida en que analiza cómo las decisiones estratégicas de marca, la gestión del endorsement y el riesgo reputacional influyen en la percepción del consumidor y en la construcción de relaciones de consumo más conscientes, sostenibles y responsables.

1.2. Pregunta de investigación y objetivos

El objetivo general es analizar, a través de los modelos de Aaker (1991) y Keller (1993), los mecanismos mediante los cuales el endorsement deportivo construye y destruye el brand equity basado en el consumidor, identificando las condiciones estratégicas que explican la diferencia de resultados entre los casos Nike-Michael Jordan y Adidas-Kanye West (Yeezy). Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Delimitar conceptualmente el brand equity basado en el consumidor mediante una revisión crítica de la literatura académica.
2. Comparar los modelos de Aaker (1991) y Keller (1993), identificando sus diferencias estructurales y su complementariedad para el análisis del endorsement deportivo.
3. Caracterizar el endorsement deportivo como mecanismo de transferencia de significado y analizar los factores de riesgo reputacional asociados.
4. Aplicar sistemáticamente los modelos de Aaker y Keller al caso Nike-Michael Jordan para identificar los mecanismos de construcción sostenida de brand equity.
5. Aplicar sistemáticamente los modelos de Aaker y Keller al caso Adidas-Kanye West (Yeezy) para identificar los mecanismos de destrucción de brand equity derivados de la crisis reputacional.
6. Comparar ambos casos e identificar las condiciones estratégicas que explican sus resultados divergentes.
7. Formular recomendaciones para la gestión estratégica del endorsement deportivo.

1.3. Estructura del trabajo

El trabajo se organiza en seis capítulos. Tras esta introducción, el punto 2 desarrolla el marco teórico como una revisión crítica de la literatura académica: delimita

el concepto de brand equity, presenta y compara críticamente los modelos de Aaker y Keller, y analiza el endorsement deportivo como mecanismo de transferencia de significado y fuente de riesgo reputacional. A continuación, el punto 3, tras haber presentado de una manera crítica el marco teórico, justifica las decisiones metodológicas y describe el procedimiento analítico. El cuarto apartado aplica la matriz analítica Aaker-Keller a cada uno de los dos famosos casos a estudiar. Habiendo planteado los dos casos totalmente opuestos, el punto 5 desarrolla la discusión comparativa y responde a la pregunta de investigación previamente definida. Por último, el punto 6 recoge las conclusiones, las limitaciones del estudio y las líneas de investigación futura.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El concepto de brand equity: perspectivas y delimitación

2.1.1. Origen del concepto y principales perspectivas

El término brand equity comienza a utilizarse en la literatura académica de marketing durante los años ochenta del siglo pasado, vinculado en gran medida a la necesidad práctica de valorar marcas en operaciones de compra y venta, de fusión y adquisición. Cuando empresas como RJR Nabisco o Philip Morris se compraban y vendían por cifras muy por encima al valor contable de sus activos tangibles, resultó urgente la búsqueda de herramientas para cuantificar ese diferencial. Farquhar (1989) fue uno de los primeros en formalizar el concepto, definiéndolo como el valor añadido que una marca confiere a un producto más allá de sus características funcionales.

Desde entonces, la literatura ha tomado el brand equity desde dos grandes puntos de vista que conviene distinguir de manera clara y concisa porque implican objetos de estudio y metodologías muy dispares entre sí. La perspectiva financiera concibe la marca como un activo contable y busca estimar su valor económico. Simon y Sullivan (1993) desarrollaron uno de los primeros modelos rigurosos en esta línea, calculando el valor de marca como la diferencia entre el valor bursátil de la empresa y el de sus activos físicos. Esta visión cuenta con un gran peso en contextos de valoración corporativa, pero se ve muy limitada y ofrece poca capacidad explicativa sobre por qué los consumidores o potenciales clientes prefieren una marca a otra o sobre cómo se construye o deteriora esa preferencia.

Para la consecución de este estudio e investigación, tendremos en cuenta la segunda perspectiva: la basada en el consumidor, o consumer-based brand equity (CBBE). Keller (1993) la define como el efecto diferencial que el conocimiento de una marca ejerce sobre la respuesta del consumidor ante las actividades de marketing de dicha marca. Es decir: el brand equity existe cuando un consumidor reacciona de una manera más convincente o favorable hacia los productos o servicios de una marca que conoce frente a otros, posibles competidores, que no conocen. Esta perspectiva es la adecuada para analizar el endorsement porque el endorser trabaja precisamente sobre las percepciones, actitudes y emociones del consumidor de marca.

2.1.2. Delimitación conceptual adoptada

Como se mencionaba previamente, brand equity se tomará siempre en su acepción basada en el consumidor: se refiere al valor que adquiere la marca tiene en la mente del consumidor, no al que figura en el balance de la empresa. Esta discrepancia no es menor: las variaciones en los precios de cotización de un activo financiero de Nike o Adidas en la bolsa tras una crisis de endorser reflejan el valor financiero de la marca, que es el resultado agregado de una diversidad de factores. El punto interesante aquí es un nivel más granular: como cambia la mente del consumidor, cómo se siente y actúa respecto a la marca cuando un endorser suma o resta valor a su percepción de ella. El valor de marca puede ser positivo, cuando la popularidad reconocida de la marca incrementa la probabilidad de que el consumidor se decante por ella, o negativo, cuando tiene el efecto contrario (Keller, 1993). Esta dicotomía resulta atractiva e interesante en el contexto del endorsement deportivo, donde una crisis reputacional causada por el endorser de una marca puede convertir un activo en un pasivo en cuestión de días.

2.2. El modelo de Aaker (1991): estructura, dimensiones y limitaciones

2.2.1. Las cinco dimensiones del brand equity

El modelo de Aaker (1991) fue el primero en postular un marco sistemático y operativo para el estudio y la gestión del brand equity. Su aportación no fue solo conceptual generando un impacto real y objetivo: reformuló el valor de marca en componentes que pueden medirse y gestionarse desde una perspectiva estratégica. Este modelo distingue cinco activos fundamentales.

La notoriedad de marca (brand awareness) es la habilidad del consumidor de tener en mente la marca en distintas y diversas ocasiones de compra. Aaker distingue las acciones de reconocer y recordar de manera espontánea, siendo éste último el que adquiera un mayor peso y fuerza. La notoriedad funciona como umbral: sin ella, el consumidor no puede desarrollar asociaciones favorables ni mostrar lealtad, lo que la convierte en condición previa necesaria para el resto del modelo.

La calidad percibida (perceived quality) es aquel juicio que emite el consumidor asumiendo que un producto de cierta marca cuenta con cierta superioridad frente a la de posibles competidores o alternativas. No se trata de la calidad técnica objetiva, sino de

todos aquellos elementos subjetivos que puedan influenciar la mente del consumidor, que puede verse influida por atributos tangibles e intangibles, incluida la reputación de la marca o el perfil de sus usuarios. En cuanto al endorsement, esta dimensión es particularmente importante: lo que transmita el endorser puede favorecer o deteriorar el valor de la marca en la mente del cliente a pesar de contar con sus características reales.

Las asociaciones de marca (brand associations) adquiere un gran peso y es una de las más señaladas a la hora de la construcción o destrucción del brand equity a través del fenómeno del endorsement. Aaker las define como cualquier elemento vinculado en la memoria del consumidor al nombre de la marca: atributos del producto, beneficios, valores, personalidad percibida, figuras públicas asociadas. Las asociaciones actúan como simplificaciones mentales en los procesos de decisión de compra, y a medida que son más sólidas, positivas y únicas, mayor será el brand equity que respaldan (Keller, 1993). Al asociar su imagen a una marca, un atleta de alto rendimiento no solo le brinda reconocimiento: también le otorga todo el conjunto de valores y significados que los consumidores le asocian.

La lealtad de marca (brand loyalty) es, para Aaker, el recurso más valioso. Una clientela fiel reduce la exposición ante los competidores, justifica márgenes superiores y produce un ingreso constante que es complicado de debilitar. El modelo distingue diferentes grados de lealtad, desde el comprador por inercia hasta el consumidor leal que defiende la marca en su entorno social; este último nivel es el que el endorsement puede fomentar con mayor intensidad cuando el consumidor se sienta profundamente identificado con los valores del atleta.

La quinta dimensión, los activos de marca propietarios (proprietary brand assets), abarca patentes, marcas registradas, canales exclusivos y otros medios de protección legal. A menudo desestimada en los análisis de endorsement, es fundamental cuando la alianza genera activos registrables (una submarca, un logotipo, un diseño exclusivo) que pueden mantener el valor creado incluso después de la disolución de la alianza.

2.2.2. Vigencia empírica y limitaciones

La escala MBE (Multidimensional Brand Equity) de Yoo y Donthu (2001) cuantificó de forma operativa las cuatro primeras dimensiones del modelo, evidenciando

su estabilidad en distintos contextos culturales y sectores muy diversos. En el contexto deportivo, Gladden y Funk (2002) verificaron la validez del marco, reconociendo que las conexiones relacionadas con el éxito deportivo, la identificación local y la nostalgia son las más influyentes para la creación de brand equity en esa área.

No obstante, el modelo presenta limitaciones que es importante detectar. Considera las cinco dimensiones como activos en gran medida independientes a pesar de que la evidencia indica que hay interdependencia entre ellas: la notoriedad influye en las asociaciones y en la calidad percibida, lo que a su vez afecta a la lealtad (Yoo & Donthu, 2001). Tampoco incluye de manera nativa las dinámicas de los entornos digitales. Dichas restricciones sugieren agregar un marco que represente de manera más efectiva la dimensión procesual de la creación del brand equity, que es precisamente lo que proporciona el modelo de Keller.

Por eso el modelo de Aaker es de gran utilidad para este trabajo, ya que permite analizar el endorsement no como un fenómeno genérico de comunicación sino como un mecanismo que afecta de manera diferenciada a varios activos del brand equity. La visibilidad de una marca puede incrementar, a pesar que su calidad percibida no lo haga; creando alianzas muy sólidas pero muy dependientes, lo que conlleva un gran riesgo. El análisis que se va a realizar permitirá distinguir si el valor creado por los endorsers; Michael Jordan y Kanye West se incorpora a las marcas como un activo propio o si, por el contrario, está vinculado al endorser en su totalidad.

2.3. El modelo CBBE de Keller (1993, 2001): pirámide, bloques y lógica secuencial

2.3.1. La lógica del modelo y la pirámide de resonancia

A la que Aaker daba vueltas sobre qué activos tenían lugar e influencia en el brand equity, Keller (1993) reflexionaba sobre la manera en la que se pudiese generar valor en la mente del consumidor. La respuesta que propone cuenta con una estructura un tanto diferente: el brand equity no es la suma de componentes sueltos, sino el resultado de un largo proceso con distintas fases consecutivas comenzando desde el simple reconocimiento de la marca hasta el momento en el que se forja una conexión entre el consumidor y la marca.

En uno de sus artículos posteriores (Keller, 2001), recrea este proceso en forma de pirámide de cuatro niveles y seis bloques. El procedimiento está claro: cada nivel solo puede ser considerado y aportar valor si el inferior está bien asentado. Una marca puede tener una buena presencia (nivel 2) pero si su notoriedad no es suficiente (nivel 1), esa imagen no tendrá el alcance suficiente para alcanzar de metas de visibilidad. De esta misma manera, es difícil conseguir una buena fidelidad (nivel 4) sin haber construido antes respuestas emocionales contundentes en el consumidor (nivel 3). Este estudio permite el estudio efectivo del endorsement: permite ver en que escalón de la pirámide participa el endorser y con qué efecto, y revela si la pirámide se ha construido desde la base o si, por el contrario, los bloques superiores se han desarrollado sin cimientos suficientes.

2.3.2. Los seis bloques y su aplicación al endorsement

El primer bloque, la prominencia (salience), tiene en cuenta la profundidad y extensión del conocimiento con el que el consumidor tiene sobre la marca: su facilidad para recordarla en los diferentes momentos de la compra que le surge. Un patrocinador de gran visibilidad puede aumentar la notoriedad de una marca casi de manera instantánea, particularmente en sectores que previamente la ignoraban.

El segundo y tercer bloque, desempeño (performance) e imagen (imagery), requieren un estudio más detallado ya que a menudo se confunden. El desempeño se refiere a los atributos de funcionamiento del producto: su calidad técnica, confiabilidad, eficacia, diseño. La imagen, sin embargo, capta los vínculos abstractos: el tipo de usuario habitual, los principios que representa la marca, su carácter. En el patrocinio deportivo, el endorser tiene un efecto diferente sobre cada aspecto: su rendimiento atlético crea el desempeño (al servir como prueba pública de las capacidades del producto), mientras que su personalidad, estilo de vida y valores aportan a la imagen. Esta diferenciación tiene efectos directos: cuando un endorser no tiene fundamento deportivo, el bloque de rendimiento se debilita desde el inicio, y como consecuencia, la estructura de la pirámide.

El cuarto y quinto bloque, juicios (judgments) y sentimientos (feelings), muestran como reacciona el consumidor hacia la marca. Los juicios son valoraciones mentales: percepción de excelencia, fiabilidad, ventaja sobre rivales. Las emociones son reacciones afectivas: ternura, entusiasmo, satisfacción, conexión con otros. Keller (2001) indica que

las emociones son particularmente efectivas para crear conexiones duraderas, lo que explica por qué el endorsement deportivo (que afecta directamente en las emociones del consumidor) puede desarrollar brand equity de una manera que la publicidad tradicional casi nunca logra.

El sexto bloque, la resonancia (resonance), es el nivel más elevado de la pirámide y el que mejor recoge lo que una marca desea ser para sus potenciales clientes. La resonancia define una conexión de gran intensidad que Keller (2001) divide en cuatro aspectos: lealtad de comportamiento (recompra activa), apego actitudinal (sensación de que la marca no puede ser sustituida), sentido de comunidad (integración en un grupo de usuarios) y compromiso activo (involucramiento voluntario en actividades vinculadas a la marca). La creación de una conexión real a través de un endorser, además de la fidelidad del consumidor hacia la marca, éste se convierte en un defensor de la misma, generando autoridad frente a otras alternativas del mercado.

2.3.3. Limitaciones

El modelo de Keller, aunque efectivo, cuenta con ciertas limitaciones. La medición sistemática se vuelve compleja debido a su carácter cualitativo, lo que hace que el modelo de Aaker sea más efectivo y fiable para estudios de medición de brand equity. El funcionamiento de la pirámide ha sido objeto de controversia: el entorno digital en el cual estamos inmersos puede hacer que los bloques superiores se desarrollen antes que los inferiores causando una inestabilidad en la pirámide (Keller, 2001). De la misma manera que el modelo de Aaker, fue desarrollado en un contexto previo a las redes sociales, lo que limita su capacidad para capturar la construcción de brand equity en un entorno digital.

El estudio a través del modelo de Keller viene especialmente bien para este trabajo puesto que ayudará a comprobar si recurrir a un endorser realmente fortalece el brand equity, o por lo contrario, genera una relación que parece sólida y efectiva pero es muy frágil.

2.4. Comparación crítica entre los modelos de Aaker y Keller

2.4.1. Diferencias de fondo

Aunque comparten la visión del consumidor, los modelos de Aaker y Keller difieren en su estructura. La principal diferencia reside en la lógica interna: el modelo de Aaker es categorial y aditivo (el brand equity es la suma de activos relativamente independientes), mientras que el de Keller es procesual y secuencial: se construye por etapas donde cada nivel superior depende del inferior. No se trata de una diferencia meramente formal: implica preguntas analíticas diferentes. Aaker da respuesta a qué activos conforman el valor de marca y en qué situación se encuentran. Keller por otro lado hace referencia a la manera en la que se ha llegado a ese estado y a través de qué proceso psicológico.

De acuerdo con el modelo de Aaker, las reacciones emocionales del consumidor se incluyen implícitamente en las asociaciones de marca sin ningún tipo de diferenciación. En el caso de Keller, los sentimientos forman un bloque aparte que permite analizar de manera más precisa su papel en la construcción del brand equity. Aaker sitúa la lealtad como dimensión central y autónoma, mientras que Keller la incorpora como parte de la resonancia, el resultado final del proceso de construcción. Estas diferencias son reflejo de concepciones distintas: para Aaker la lealtad es un activo que se gestiona, para Keller es la consecuencia de haber gestionado bien todos los niveles previos de la pirámide.

2.4.2. Complementariedad y justificación del uso conjunto

Ambos modelos, pese a sus diferencias, son más complementarios que sustitutivos, como argumenta Lassar et al. (1995). El modelo de Aaker proporciona un mapa de los activos del brand equity que nos muestra cuáles son sólidos y cuáles son vulnerables. La propuesta de Keller explica el proceso, permite entender por qué esos activos tienen la fortaleza o la debilidad que tienen y en qué punto del proceso una crisis puede causar más daño. Juntos, como se analiza en este trabajo, ofrecen una capacidad analítica que no tendría ninguno de los dos modelos por separado.

Tabla 1. Comparación sistemática de los modelos de Aaker (1991) y Keller (1993)

Criterio	Modelo de Aaker (1991)	Modelo CBBE de Keller (1993, 2001)
Lógica interna	Categorial y aditiva	Procesual y secuencial

Unidad de análisis	Activos de marca gestionables	Conocimiento del consumidor
Emociones	Implícitas en asociaciones	Bloque explícito (feelings)
Lealtad	Dimensión central autónoma	Resultado de la resonancia
Medición	Escalas cuantitativas validadas (Yoo & Donthu, 2001)	Predominantemente cualitativa
Utilidad para el endorsement	Diagnostico de dimensiones afectadas	Explicación del proceso de transferencia

2.5. El endorsement deportivo como mecanismo de construcción de brand equity

2.5.1. La transferencia de significado cultural

El modelo de transferencia de significado cultural de McCracken (1989) explica la razón por la que funciona el endorsement. Dentro de este modelo, los objetos culturales (personas, marcas, productos) acumulan significados en relación con los contextos sociales en los que existen. Un atleta de alto rendimiento es más que una persona famosa en términos de que es un condensador de significados culturales (triumfos, sacrificio, competitividad, superación), todos cultivados y aprobados por la sociedad. Cuando el atleta conecta su imagen con una marca mediante publicidad y consumo, traslada los significados a dicha marca. La publicidad crea la asociación; la compra significa que el consumidor ahora es el poseedor del significado de la marca; y el consumo integra ese significado en la identidad del consumidor (McCracken, 1989). Debido a que los atletas de élite asocian los significados culturales del éxito con las marcas, el patrocinio deportivo es mejor que cualquier otro tipo de publicidad para construir el valor de la marca.

2.5.2. El modelo de credibilidad del endorser

Tomando el Source Credibility Model (Ohanian, 1990) como punto de vista, las cualidades persuasivas de un endorser contienen tres dimensiones: atractivo, confiabilidad y experiencia. La importancia de la experiencia en los endorsements deportivos es que la habilidad de un atleta en un deporte proporciona una credibilidad al consumidor pocas veces cuestionable. Ohanian (1990) creó una encuesta con quince

ítems para medir estas dimensiones, la cual continúa siendo como una de las más citadas en cuanto al celebrity endorsement.

2.5.3. La hipótesis de congruencia

La match-up hypothesis, propuesta por Kamins (1990), apunta que la eficacia del endorsement es mayor cuando los valores que el endorser intenta transmitir están alineados con el producto o marca que apoya. Till y Busler (2000) refinaron la hipótesis anterior; específicamente, mostrando que el tipo de congruencia varía según el tipo de producto. Por ejemplo, con productos de utilidad de alto rendimiento, como el calzado deportivo, el aspecto más importante es la experiencia del endorser. Sin embargo, para productos de imagen y lujo, el atractivo del endorser puede incluso superar la experiencia. Esto afecta directamente la comparación del producto en los casos analizados.

2.5.4. El brand equity deportivo: especificidades

El brand equity en el ámbito del deporte tiene características que muestran tanto aquello que aporta valor para el valor de marca como los posibles riesgos de recurrir a la figura del endorser. Gladden y Funk (2002) mostraron que las asociaciones de marca en el deporte son especialmente intensas porque están entrelazadas con la identidad personal y social de los consumidores: el aficionado no solo consume el producto, sino que lo incorpora a su narrativa de quién es. Arai et al. (2014) trata de manera diferente aquellos atributos del deportista en cuánto a su rendimiento (logros, estilo de juego) y los que no lo están (personalidad, valores). Aunque ambos son transferibles a la marca, tienen distinta durabilidad y resistencia antes una posible crisis reputacional. A juicio de Ross (2006), el brand equity deportivo desde sus inicios cuenta con una naturaleza relacional en la que los consumidores construyen vínculos de largo plazo con el endorser a través de una identificación de valores similar, lo que crea una gran fidelidad del cliente hacia la marca.

2.6. Riesgo reputacional del endorsement y destrucción de brand equity

2.6.1. El efecto de transferencia negativa

El mismo mecanismo que hace que el endorsement sea útil para construir el valor de una marca también las convierte en un pasivo: las asociaciones de marca del endorser,

tanto positivos como negativos, se transfieren a la misma velocidad, incluso éstos últimos a una mayor velocidad, lo que recibe el nombre de negative spillover effect (Erdogan, 1999). Las noticias negativas sobre un endorser de marcar se filtran más rápido que una recomendación positiva lenta y filtran una contracción de valor negativa más rápida y mayor.

Louie et al. (2001) realizaron un estudio sobre el comportamiento del consumidor tras un escándalo del endorser y descubrieron que el impacto dependía de la percepción del consumidor sobre la responsabilidad del endorser. Las marcas que se distancian del comportamiento del endorser causan menos daño a su valor de marca y, de hecho, se distancian del comportamiento de el mismo. Dichas marcas, que se distancian del comportamiento solo después de un período de tiempo crean una percepción negativa mayor de su integridad de marca y empeoran aún más su credibilidad corporativa.

2.6.2. Factores que modulan el impacto

No todas las crisis de endorsers producen el mismo nivel de daño sobre el brand equity. La solidez previa de la marca actúa como amortiguador: una marca con asociaciones fuertes y una base leal puede absorber mejor el impacto que una en proceso de consolidación (Erdogan, 1999). El grado de integración entre la identidad del endorser y la de la marca es otro factor clave: cuando el endorser es la imagen central de la marca, una crisis compromete directamente su núcleo identitario; cuando opera dentro de una arquitectura de submarca autónoma, el daño puede contenerse de forma mucho más eficaz. La velocidad y coherencia de la respuesta de la empresa puede marcar, finalmente, la diferencia entre una crisis gestionable y una que se retroalimenta.

2.6.3. Estrategias preventivas

La literatura (Erdogan, 1999; Aaker, 2004) identifica tres técnicas relacionadas con la gestión proactiva del riesgo reputacional. Reducir la dependencia de la imagen de marca de cualquier individuo se logra mediante la diversificación de las carteras de avales. El diseño de sub-marcas independientes permite que las marcas asociadas se separen durante un crisis sin que el impacto negativo de la sub-marca afecte a la marca principal. La incorporación de cláusulas de moralidad en los contratos permite una rápida terminación contractual basada en el valor de la marca legal.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El trabajo emplea métodos cualitativos basados en un análisis comparativo de casos. El estudio de caso es la estrategia de investigación más adecuada cuando se quiere entender los mecanismos y procesos subyacentes a un fenómeno contextualmente situado, y no simplemente medir su frecuencia en una población (Yin, 2018). El endorsement deportivo y su efecto sobre el brand equity encajan precisamente en esta categoría. Estos fenómenos ocurren dentro de ciertas empresas y en momentos históricos específicos, involucrando embajadores que tienen una relación con la marca arraigada en la historia. Simplificar esto a una muestra estadísticamente representativa reduciría el interés principal de la investigación, que radica en la causalidad del fenómeno, dejando sin examinar las diferencias significativas en los resultados.

En términos de diseño, la máxima distinción analítica fue el objetivo al seleccionar los dos casos. Cuando dos casos que representan el mismo fenómeno se caracterizan por resultados contradictorios, la comparación de estos casos proporciona las condiciones más apropiadas para determinar los factores que explican esta diferencia (Yin, 2018). En este trabajo, Nike-Jordan y Adidas-Yeezy son alianzas de endorsement en el sector del calzado; sus resultados sobre el brand equity son diametralmente opuestos. La comparación entre ellos permite aislar los factores estratégicos que explican esa divergencia con mayor precisión que si se estudiara un único caso.

3.2. Selección de los casos

Cuatro factores han sido los determinantes para la elección de los dos casos. El que tiene mayor peso, es el comentado previamente, el contraste de ambos resultados: el caso Nike-Michael Jordan es un claro ejemplo de construcción de brand equity, incluso a pesar de la retirada del endorser; Por otro lado, el caso Adidas-Yeezy representa una crisis reputacional a causa del endorser, suponiendo la destrucción de brand equity. La pregunta de investigación planteada no tendría respuesta sin la distinción entre ambos casos. El segundo punto se basa en la amplia información disponible sobre ambos casos: ambos casos están ampliamente documentados en informes corporativos verificables y fuentes académicas. El tercer aspecto es la importancia del sector: ambas colaboraciones se

adentran en los ámbitos del calzado deportivo y de moda, lo que facilita una comparación que reduce el impacto de las variaciones sectoriales. El cuarto es la representación teórica: cada caso ejemplifica de manera paradigmática uno de los dos extremos posibles del efecto del endorsement en el brand equity.

3.3. Fuentes de información

La investigación se fundamenta en tres clases de fuentes secundarias. Las fuentes académicas (artículos científicos, libros y documentos de trabajo) forman la base del marco teórico y del proceso analítico. Las fuentes corporativas primarias (informes anuales de Nike, Inc. y Adidas AG, comunicados oficiales, presentaciones a inversores, son utilizadas para contextualizar hechos y verificar información financiera; al ser documentos generados por las compañías para sus accionistas, poseen gran confiabilidad para datos económicos y operativos. Las publicaciones de prensa económica especializada (Financial Times, The Wall Street Journal, Bloomberg) se emplean para situar eventos particulares, mencionando siempre el artículo específico.

3.4. Procedimiento analítico: la matriz Aaker-Keller

El enfoque metodológico del estudio es una matriz analítica de doble entrada elaborada a partir de los modelos de Aaker (1991) y Keller (1993). Esta matriz se utiliza de manera equivalente en ambos casos, lo que asegura la coherencia interna del análisis y la comparabilidad de los resultados. Por cada dimensión de Aaker y cada bloque de Keller, el análisis diferencia entre la evidencia empírica disponible (datos registrados en fuentes comprobables), la interpretación teórica de dicha evidencia y la conclusión analítica acerca del efecto del endorser. Esta separación entre niveles analíticos es clave para que el estudio no solo describa los casos, sino que los interprete a partir de los marcos teóricos.

Tabla 2. Matriz de análisis: Modelo de Aaker (1991)

Dimensión	Definición operativa	Indicadores	Rol del endorser
Notoriedad (Brand Awareness)	Capacidad del consumidor de reconocer o recordar	Reconocimiento espontáneo/asistido;	El endorser amplía la visibilidad? Genera

	la marca en distintas condiciones de compra.	alcance mediático; top-of-mind.	reconocimiento en nuevos segmentos?
Calidad percibida (Perceived Quality)	Juicio subjetivo sobre la superioridad del producto respecto a alternativas.	Disposición al pago premium; atribución de superioridad técnica o simbólica.	El rendimiento del endorser refuerza o deteriora la percepción de calidad?
Asociaciones (Brand Associations)	Ideas, valores e imágenes vinculadas a la marca en la memoria del consumidor.	Atributos transferidos; congruencia con valores; riqueza de asociaciones.	Que valores transfiere el endorser? Como cambian ante una crisis?
Lealtad (Brand Loyalty)	Tendencia a recomprar la marca y defenderla ante alternativas.	Tasa de recompra; recomendación; comunidades activas de marca.	Genera lealtad activa (identitaria) o contingente al endorser?
Activos propietarios (Proprietary Assets)	Elementos legales y estructurales que protegen el valor de marca.	Marcas registradas; patentes; arquitectura de submarca; contratos.	La alianza genera activos propios independientes del endorser?

Tabla 3. Matriz de análisis: Modelo de Keller (1993, 2001)

Bloque	Nivel	Definición operativa	Indicadores	Rol del endorser
Prominencia (Salience)	1 - Identidad	Profundidad y amplitud del conocimiento de marca; facilidad de evocación.	Notoriedad espontanea; top-of-mind; amplitud de categorías de uso.	Eleva el endorser la prominencia? En que categorías?
Desempeño (Performance)	2 - Significado	Capacidad del producto para satisfacer necesidades funcionales.	Atributos funcionales percibidos; valoraciones de calidad.	Refuerza el endorser los atributos funcionales con su rendimiento?
Imagen (Imagery)	2 - Significado	Asociaciones intangibles: perfil del usuario, personalidad y valores de marca.	Perfil de usuario percibido; valores asociados; personalidad de marca.	Que imagen proyecta el endorser? Es coherente con el posicionamiento?
Juicios (Judgements)	3 - Respuesta	Evaluaciones cognitivas: calidad, credibilidad, superioridad.	Credibilidad percibida; intención de compra; superioridad competitiva.	Refuerza o deteriora el endorser la credibilidad de la marca?

Sentimientos (Feelings)	3 - Respuesta	Respuestas emocionales: calidez, emoción, orgullo, pertenencia.	Respuestas emocionales; análisis de sentimiento; afecto hacia la marca.	El endorser genera emociones positivas transferibles a la marca?
Resonancia (Resonance)	4 - Relación	Intensidad de la relación: lealtad, apego, comunidad, compromiso activo.	Recompra; comunidades activas; apego emocional; participación voluntaria.	Construye el endorser resonancia genuina o contingente a su figura?

3.5. Limitaciones metodológicas

Es necesario identificar tres limitaciones a lo largo de la investigación. El análisis se basa en fuentes secundarias, lo que limita el acceso a datos primarios (encuestas de consumidores, métricas internas de brand equity) que permitirían validar las conclusiones de manera cuantitativa. La elección de dos casos, aunque válida desde el punto de vista metodológico, restringe la capacidad de extrapolar los hallazgos a otros contextos geográficos, sectoriales o temporales. El enfoque retrospectivo del análisis del caso Nike-Jordan plantea el riesgo de que las fuentes disponibles, generadas cuando el éxito ya era claro, sobredimensionen la racionalidad estratégica de decisiones que podrían haberse tomado de manera más intuitiva en su momento.

4. ANÁLISIS DE CASOS

4.1. Caso Nike-Michael Jordan: construcción sostenida de brand equity

4.1.1. Contexto de la alianza

En 1984, Nike no era tan prominente como lo es ahora. Converse y Adidas dominaban el mercado de baloncesto en Norteamérica y Nike no estaba significativamente presente. En ese contexto, la empresa tomó una decisión que, vista en retrospectiva, parece casi temeraria: Nike decidió invertir una gran parte de su presupuesto en patrocinios para firmar un contrato con Michael Jordan, quien fue seleccionado ese año como la tercera opción global en el draft de la NBA. El contrato, de cinco años y 2,5 millones de dólares (más del doble de lo que Adidas llegó a ofrecerle), incluía una participación en royalties sobre las ventas de la línea de calzado, condición negociada por su madre Deloris Jordan y sin precedentes en el patrocinio deportivo de la época (Waxman, 2023; Temple Now, 2023) y, crucialmente, una participación en los beneficios de la línea de calzado que llevaría su nombre. Esa participación convertía a Jordan en copropietario económico del proyecto, alineando sus incentivos con los de la marca de forma muy superior a un contrato de imagen convencional.

Las primeras Air Jordan se vendieron a partir del 1 de abril de 1985 por 65 dólares el par de zapatos. Con el contrato de Jordan con la NBA, Nike estimó que venderían 100.000 pares en el primer año y generarían 3 millones de dólares en el cuarto año, pero las ventas reales superaron ampliamente las expectativas: 450.000 pares en el primer mes y 126 millones de dólares generados en el primer año, mientras que los ingresos totales de Nike el año anterior fueron 65 millones de dólares (Yahoo Finance, 2025; The Sporting Blog, 2025). Las cosas mejoraron aún más cuando la NBA decidió imponer una multa de 5.000 dólares por partido cada vez que Jordan violara las restricciones de color con las Air Jordan 1. Nike pagó las multas, que, además de prohibir los zapatos, las usaron como argumento para promocionar el producto (LiveNOW from FOX, 2024). Según McCracken (1989), fue un ejemplo perfecto de reinterpretación cultural de un conflicto institucional para servir como un atributo de diferenciación. Cuando Jordan se retiró en 2003, tenía seis campeonatos y seis MVP de las finales de la NBA, cinco MVP de la temporada regular y dos medallas de oro olímpicas. La división de Nike con mejor

rendimiento en 2024 fue la Jordan Brand, que tuvo ventas de 7 mil millones de dólares y el doble de las ventas de 2020 (Nike, Inc., 2024; Boardroom, 2024).

4.1.2. Aplicación del modelo de Aaker (1991)

Notoriedad de marca. El acuerdo con Jordan creó una conciencia generalizada de Air Jordan, donde Nike no estaba asociado con el baloncesto de élite. Lo especial de este caso es que esta conciencia ha seguido siendo válida después del fin de la carrera de Jordan como jugador de baloncesto. El Logo Jumpman es hoy uno de los ejemplos más destacados de la cultura popular actual, incluso entre quienes no son fanáticos del baloncesto y personas nacidas después de la retirada del jugador. *The Last Dance* (ESPN/Netflix, 2020) y su influencia en las búsquedas y ventas de Air Jordan muestran que la fama puede ser reactivada y resurgir a través del legado cultural del patrocinador. La fama que se autopromueve y se reactiva sin la participación del patrocinador es un activo increíble.

Calidad percibida. El endorsement construyó este activo a través del mecanismo de transferencia por experticia que describe Ohanian (1990): Los consumidores estaban tan convencidos de que Air Jordan era el mejor zapato de baloncesto del mercado, que no necesitaban comparar el producto con los competidores; ver a Jordan ganar campeonatos con ellas era evidencia suficiente de que debían ser lo mejor del mercado. Lo que resulta especialmente interesante es lo que ocurre después de la retirada de Jordan. El prestigio que Air Jordan ha acumulado por su legado y lanzamientos limitados ha cambiado mucho la percepción de la calidad de Air Jordan sin disminución con el tiempo. Con la retirada de Jordan, el endorsement ha cambiado mucho, así como la gestión activa de la marca.

Asociaciones de marca. Transmitiendo una gran cantidad de valor a la marca, el sistema de valores de Jordan incluye; excelencia competitiva, mejora personal y rebeldía contra la autoridad. La diferencia entre estas asociaciones y las producidas por la publicidad tradicional es la autenticidad, las acciones reales del atleta durante y después de la competencia son el origen de las asociaciones y no la narrativa de un departamento de marketing. McCracken (1989) afirmaba que la transferencia de significado es duradera y creíble si hay autenticidad. Las asociaciones de la marca entonces incluyeron no solo deportes sino cultura urbana y moda callejera, ampliando el área de influencia de la marca. El consumidor de Air Jordan no es solo un aficionado del baloncesto, sino

cualquiera que valore el sistema de valores de Jordan, que proyecta superación personal y autenticidad.

Lealtad de marca. Esta lealtad no se limita a comprar productos únicamente. Aaker (1991) se refiere a esto como compromiso activo. Sneakerheads, el nombre dado a la comunidad de coleccionistas de Air Jordan, son personas que coleccionan, invierten en y exhiben zapatillas como símbolos de su enfoque comunitario. No compran zapatillas para uso diario. El mercado de reventa de zapatillas muestra cuán significativo es el compromiso. Este mercado valía 6 mil millones de dólares en 2019 y se espera que alcance los 30 mil millones de dólares para 2030 (Hype Proxies, 2026). En 2020, Nike y la marca Jordan representaron el 71.3% de las ventas totales del mercado (Best Colorful Socks, 2025). Los Air Jordans han sido listados con precios de reventa que alcanzan los 3,000 dólares en StockX, y tienen una prima de reventa promedio del 59% (RunRepeat, 2023; StockX, 2024). Los consumidores altamente comprometidos no cambiarán de marca solo porque esté disponible una oferta competitiva

Activos de marca propietarios. De todas las dimensiones en este caso, esta es con diferencia la más importante y la más frecuentemente omitida. Nike estableció Jordan Brand como una sub-marca independiente. Nike también registró la marca Jumpman, otorgándole a Nike la capacidad de controlar las variantes de la identidad visual y conceptual de Jordan Brand, el posicionamiento y la comunidad circundante, independientemente del destino del endorser. Nike construyó su valor de marca sobre su propia marca, que utiliza la imagen de Jordan como un elemento fundacional, pero no estructuralmente imprescindible. Jordan Brand es completamente capaz de operar en el mercado, lanzar productos y controlar su comunidad sin la participación de su homónimo. Este es un mecanismo fuerte y sólido para la protección del valor de marca para todas las partes en la colaboración.

4.1.3. Aplicación del modelo de Keller (1993, 2001)

Prominencia (Salience). La marca Air Jordan representa mucho más que baloncesto. Los Air Jordans son un símbolo de estilo, moda, lujo y son objetos de colección. Este es un logro que muy pocos acuerdos de patrocinio han logrado. Un respaldo debería ayudar a construir una identidad de marca que pueda trascender al

endorser.. Los Air Jordans se han convertido en una referencia de estilo para personas que nunca han visto un partido de la NBA.

Desempeño (Performance). La alianza basó este bloque en casi veinte años de evidencia pública de alto nivel competitivo. Es interesante ver cuánto ha cambiado este bloque después del retiro de Jordan. Las versiones actuales de Air Jordans dan más prioridad a aspectos estéticos y culturales que a aspectos técnicos. El bloque de rendimiento ha sido reemplazado por el bloque de imagen y ahora es la principal fuente de valor percibido. Este cambio ha sido planificado y gestionado cuidadosamente en la pirámide y ha demostrado ser flexible frente a los cambios en el consumidor y en cómo se relacionan con el producto.

Imagen (Imagery). Este bloque es el más rico en el caso y explica por qué el valor de marca ha durado tanto. Air Jordan construyó su imagen para un perfil de usuario aspiracional. Este usuario era una persona del centro de la ciudad que lograba combinar los diversos aspectos del deporte y la cultura de manera armoniosa. La personalidad de la marca Jordan era competitivamente carismática y socialmente rebelde. La marca pudo transmitir todos estos elementos al consumidor. Esta imagen de Air Jordans ahora se ve como auténtica incluso para consumidores que no vivieron la era Jordan. Esta autenticidad percibida es, en términos de McCracken (1989), la más valiosa y difícil de imitar.

Juicios (Judgements). Los juicios del consumidor sobre Air Jordan son positivos en las cuatro dimensiones de Keller (2001): calidad percibida, credibilidad, consideración y superioridad. Lo significativo es que se mantienen incluso entre consumidores que desconocen el origen deportivo de la marca. Air Jordan ha logrado que su credibilidad sea reconocida por razones que ya no remiten al rendimiento atlético del endorser, sino a la posición cultural que la marca ocupa en el mercado del lujo accesible y el coleccionismo.

Sentimientos (Feelings). Los fanáticos que crecieron viendo a Jordan jugar admiran, sienten nostalgia, y se identifican con la marca a nivel personal (es decir, generacional). En cambio, las generaciones más jóvenes que no pudieron experimentar a Jordan en tiempo real sienten una aspiración y un sentido de pertenencia a la legado cultural e histórico de Jordan. Que la marca Jordan haya podido reunir a generaciones tan

disparés sin conflicto es notable, y ha sido aún más notable gracias al documental *The Last Dance* (ESPN/Netflix, 2020). *The Last Dance* articuló el legado de Jordan para aquellos consumidores que no pudieron experimentarlo de primera mano.

Resonancia (Resonance). La comunidad de Air Jordan es un ejemplo casi canónico de resonancia en su forma más elevada. Sus integrantes no solo compran el producto: lo incorporan a su identidad, lo tratan como activo financiero, participan en comunidades en línea y defienden la marca voluntariamente en plataformas digitales. Lo más significativo es que esta resonancia tiene una lógica propia, autónoma respecto al endorser: la comunidad funciona y se reproduce incluso en ausencia de Jordan. Eso es lo que distingue la resonancia genuina de la contingente al endorser, diferencia que va a resultar crucial en el análisis del caso Adidas-Yeezy.

4.1.4. Síntesis analítica

Tres conclusiones surgen de este análisis sistemático. Primero, las cualidades excepcionales de Michael Jordan como rostro de respaldo no son las únicas razones de la durabilidad del valor de marca. Más bien, tres estrategias deliberadas que protegieron y ampliaron el valor de la marca proporcionaron la explicación. La primera es la congruencia entre el rostro de respaldo y la categoría del producto que maximizó la transferencia de asociaciones a través de la experiencia del endosante (Till & Busler, 2000). La segunda es el diseño de una sub-marca autónoma que contenía la equidad del endosante y protegía la marca de riesgos relacionados con el mismo. La tercera es la gestión proactiva del patrimonio de la marca que garantizó la resonancia continua de la marca con generaciones posteriores de consumidores que no conocían los años de baloncesto de Michael Jordan.

Desde la perspectiva de Aaker, los atributos más fuertes del valor de marca son las asociaciones y la lealtad. En este caso, hay un legado rico y auténtico de asociaciones de marca y una conexión emocional intensa y duradera, respectivamente. Desde la perspectiva de Keller, el elemento más fuerte del valor de marca es la resonancia. La equidad de la marca Air Jordan es duradera y fuerte debido al valor excepcional de la marca, y a la ausencia de la presencia del endosante en la estructura del valor de la marca.

4.2. Caso Adidas-Kanye West (Yeezy): destrucción de brand equity por crisis reputacional

4.2.1. Contexto de la alianza

Kanye West colaboró con Nike desde 2007 hasta 2013. Nike fue la primera marca en colaborar con alguien fuera del ámbito deportivo cuando firmó con West. West desarrolló las Air Yeezy 1 y 2 con Nike, pero afirma que nunca fue compensado por sus ideas de diseño y Nike nunca produjo sus diseños. West dijo que dejó Nike para buscar un acuerdo con Adidas después de sus disputas contractuales con Nike respecto a las regalías de Yeezy. West reveló su acuerdo con Adidas en Hot 97 (NY) en noviembre de 2013. El acuerdo de West con Adidas fue radicalmente diferente al de Nike. El acuerdo de West con Adidas le otorgó control total creativo y el derecho a regalías. Los contratos de Nike con Michael Jordan y otros atletas profesionales les otorgan los mismos derechos que West tuvo con Adidas. West lanzó las Yeezy 350 Boost con Adidas en febrero de 2015. Yeezy se convirtió en la línea de zapatillas de lujo más grande del mundo en 2022, con algunas fuentes estimando que la línea obtuvo más de 1.3 mil millones de dólares en ventas ese año. Las ventas de Yeezy establecieron nuevos récords en ventas de zapatillas de lujo ese año, superando a todas las demás marcas en el segmento de zapatillas de lujo.

La alianza funcionaba por razones que resultan fáciles de entender a posteriori: West ofrecía a Adidas algo que la marca no podía construir por sus propios medios en un tiempo razonable (credibilidad en el mundo de la moda urbana de alta gama y acceso a la cultura hip-hop global) y Adidas ofrecía a West la capacidad de producción y distribución necesaria para escalar su propuesta de diseño. Desde la perspectiva de la hipótesis de congruencia (Kamins, 1990), la alianza presentaba una congruencia de naturaleza distinta a la de Nike-Jordan: West no era un atleta, de modo que el criterio de congruencia por experticia deportiva no aplicaba. La congruencia era fundamentalmente de imagen: los valores culturales que West proyectaba eran coherentes con el posicionamiento que Adidas buscaba en el segmento premium. Durante casi una década, eso fue suficiente.

4.2.2. La crisis reputacional de octubre de 2022

En octubre de 2022, Kanye West realizó una serie de declaraciones públicas de carácter antisemita en diferentes medios y plataformas digitales. El rechazo fue generalizado e inmediato, y se tradujo rápidamente en presión sobre todas las marcas que

colaboraban con el artista. Adidas demoró varios días su respuesta, periodo en el que fue objeto de críticas crecientes por su aparente incapacidad para tomar posición. El 25 de octubre de 2022, Adidas emitió un comunicado terminando la colaboración de forma inmediata y calificando las declaraciones de West como intolerables e incompatibles con los valores de la compañía (Adidas AG, 2022).

Los efectos en Adidas fueron evidentes. Adidas poseía un inventario de productos Yeezy valorado entre 1.200-1.300 millones de euros (Adidas AG 2022) y solo podía venderse con el consentimiento del artista. Adidas también informó a los accionistas que la ruptura afectaría negativamente sus beneficios operativos de 2022 y 2023 (Adidas AG 2022; Adidas AG 2023). Adidas tomó la iniciativa de vender los productos restantes bajo una marca diferente/privada y donó los ingresos a causas que luchan contra el antisemitismo.

4.2.3. Aplicación del modelo de Aaker (1991)

Notoriedad de marca. Esta crisis no hizo que la marca desapareciese al instante de la mente de los consumidores, aunque afectó de alguna manera a la imagen de la marca puesto que la gente evocaba Adidas en contextos de escándalo y controversia. Este hecho destapa una de las limitaciones del modelo de Aaker (1991) que no se debe pasar por alto: la notoriedad reside en gran parte en la manera en la que se conoce la marca. Una marca puede ser muy conocido y comentada, pero por algo negativo y perjudicial.

Calidad percibida. El impacto fue real, pero indirecto. Muchos consumidores comenzaron a asociar a Adidas con una falta de control y/o una falta de preocupación por el riesgo, por alianzas estratégicas. Esta percepción de los Asociados de Adidas erosionó la credibilidad corporativa de la marca. La credibilidad corporativa de una marca es una de las dimensiones de la calidad percibida más costosas y difíciles de recuperar. Louie et al. (2001) describen una situación en la que los consumidores ven a una marca como si hubiera violado los valores fundamentales de la marca en busca de beneficios. La consecuencia de la percepción de calidad en esa violación de la marca es extensa e irreversible.

Asociaciones de marca. Esta fue la dimensión más afectada. Durante aproximadamente diez años, Yeezy había transmitido asociaciones altamente valoradas a

Adidas. Estas incluían estar en el centro de la cultura, ser artísticamente genuino y ser influyente en la cultura hip-hop. Después de la crisis, esas asociaciones se invirtieron completamente y de manera negativa, oponiéndose a esas asociaciones positivas. Según Aaker (1991), las asociaciones negativas derivadas de eventos cargados emocionalmente permanecen más tiempo que las asociaciones positivas. Este caso aporta a la teoría mostrando hasta qué punto las asociaciones positivas de la marca Yeezy desaparecieron casi inmediatamente después de eliminar Yeezy de la marca. Las asociaciones positivas de la marca existen teóricamente solo mientras el patrocinador respalda la marca. Con la pérdida del patrocinador, éstas desaparecen. Este marco teórico fue una debilidad estructural de las asociaciones de marca de Yeezy con Adidas que existieron durante años sin ser mantenidas.

Lealtad de marca. La crisis tuvo impactos diferenciados en distintos grupos. Los clientes leales de Adidas antes de la asociación de Yeezy con la marca permanecieron leales después de la asociación. Esto se debió a la relación directa de los clientes con la marca y no con el patrocinador. El grupo de clientes que se desplazó hacia Adidas debido a Yeezy era un tipo diferente de clientes leales, que apoyaban a Yeezy, un patrocinador, y no a la marca principal. Con la ausencia de West, la lealtad del grupo hacia la marca también desapareció. Este fenómeno muestra un hecho que es, de alguna manera, intuitivo y contrario al pensamiento general de que un alto nivel de ventas de marca puede lograrse a través del respaldo de la marca. Esto se debe a la lealtad directa de los clientes hacia el patrocinador y no hacia la marca.

Activos de marca propietarios. El factor más importante para explicar los impactos financieros de la crisis es la falta de una estructura que separe los activos de Yeezy de la identidad de West. El diseño de los productos, el nombre de la línea de productos y los derechos de marketing estaban vinculados contractualmente con el artista. Cuando se canceló la asociación, Adidas perdió un endorser muy valioso y no pudo utilizar el inventario que se había producido. Este aspecto del modelo de Aaker a menudo se pasa por alto en el caso de los respaldos, y su importancia en el alcance del impacto de este caso no puede ser subestimada.

4.2.4. Aplicación del modelo de Keller (1993, 2001)

Prominencia (Salience). Yeezy fue muy destacado en el mercado de calzado de moda urbana, y aunque esa prominencia no desapareció de inmediato después de la separación, la línea de calzado se asoció con controversia en lugar de aspiración y deseo. En este caso, el modelo de Keller (2001) es más útil que el de Aaker: es importante saber no solo si la línea de calzado es reconocida, sino también en una situación de compra específica, con qué asociaciones se reconoce la línea de calzado.

Desempeño (Performance). Mirando hacia atrás, el bloque de rendimiento de Yeezy no fue muy sólido, y esto es importante por esta razón. West no fue un atleta profesional, por lo que no había evidencia de rendimiento deportivo que pudiera servir como garantía funcional del calzado. Los zapatos Yeezy se vendían por sus atributos estéticos y culturales y no por su rendimiento técnico. Por lo tanto, la pirámide de Keller de Yeezy se construyó sobre una base débil: los bloques superiores estaban más desarrollados que los bloques inferiores, lo cual contradice la lógica del modelo piramidal. Una pirámide construida de arriba hacia abajo es estructuralmente frágil.

Imagen (Imagery). Este bloque fue el más valorado, pero también el más frágil. West pudo transferir su imagen como vanguardia cultural a Adidas, una marca que West consideraba artísticamente y culturalmente inauténtica. El problema es que esa imagen no era de Adidas; era de West, y Adidas sirvió como la galería. Cuando hizo sus comentarios antisemitas, la imagen de West estaba en contradicción directa con los valores de todas las marcas que defienden la inclusión, y la imagen de Yeezy se contaminó inmediatamente. El mecanismo inverso de McCracken (1989) fue tan efectivo en este caso como cuando se usa positivamente.

Juicios (Judgements). Los juicios de los consumidores sobre Adidas se deterioraron en dos niveles distintos. Primero, la valoración de las declaraciones de West, que en su mayoría fueron consideradas inaceptables. Segundo, y quizás más dañino a largo plazo, fue la valoración de la gestión de Adidas: los consumidores juzgaron no solo al responsable, sino también la capacidad y, lo que es más importante, la voluntad de la empresa para abordar la situación de manera oportuna. La falta de reacción de Adidas generalmente fue vista como si la compañía pusiera sus intereses financieros por encima de sus principios morales. Los juicios sobre la credibilidad corporativa son mucho más

problemáticos de abordar que un escándalo de un responsable, que en ausencia de una respuesta institucional, se convierte efectivamente en la narrativa de la marca.

Sentimientos (Feelings). El impacto emocional fue el más pronunciado entre los consumidores que basaron su relación con Yeezy en una fuerte identificación con West. Los comentarios antisemitas crearon disonancia cognitiva entre la representación mental del artista y la nueva realidad emergente, lo que resultó en sentimientos de traición y vergüenza por su identificación previa. Este tipo de impacto emocional es particularmente dañino para el valor de la marca, ya que no solo disminuye la disposición a comprar sino que también convierte al consumidor en un activo negativo que debe distanciarse activamente de la marca para aliviar su incomodidad.

Resonancia (Resonance). La ficción de crisis resalta la resonancia verdadera versus contingente. La comunidad de Yeezy rodeaba a West. Una vez que West se desconectó de la alianza, la comunidad se dispersó rápidamente... mucho más rápido que si la resonancia hubiera sido genuina. Adidas no pudo construir el patrimonio de marca de Yeezy de la manera en que Keller lo describe en su pirámide de patrimonio de marca. La pirámide de Keller carecía de una base sólida de patrimonio de marca, ya que los niveles superiores de la pirámide solo estaban respaldados por West. La alianza era muy sólida desde afuera, pero muy porosa y frágil desde adentro, sin West.

4.2.5. Síntesis analítica

El análisis sistemático de este caso permite formular tres conclusiones que van más allá de la descripción del escándalo. La destrucción de brand equity que experimentó Adidas no fue causada únicamente por la crisis reputacional del endorser (imprevisible por naturaleza), sino por decisiones estratégicas previas que habían maximizado la vulnerabilidad de la marca: la ausencia de una arquitectura de submarca autónoma, la alta concentración de imagen e ingresos en un único endorser y la falta de protocolos de respuesta rápida ante crisis reputacionales.

Desde Aaker, las dimensiones más dañadas fueron las asociaciones (contaminadas por las negativas del escándalo) y los activos propietarios (por la imposibilidad de proteger el valor ante la ruptura contractual). Desde Keller, los bloques más afectados fueron la imagen (por su dependencia total del endorser) y los juicios por el deterioro de

la credibilidad institucional de Adidas derivado de su respuesta tardía. En relación con la pregunta de investigación, este caso muestra que el endorsement destruye brand equity cuando las asociaciones dependen estructuralmente del endorser sin haber sido internalizadas por la marca, cuando la arquitectura de marca no genera activos autónomos y cuando la empresa carece de mecanismos para dar una respuesta rápida y coherente ante una crisis.

5. DISCUSIÓN COMPARATIVA

5.1. Comparación sistemática entre casos

La tabla siguiente sintetiza los principales hallazgos del análisis realizado en el punto 4. Su función es proporcionar un punto de partida para el desarrollo analítico de los apartados siguientes.

Tabla 4. Análisis comparativo entre los casos Nike-Michael Jordan y Adidas-Kanye West (Yezy)

Factor analítico	Nike - Michael Jordan	Adidas - Kanye West (Yezy)
Tipo de congruencia	Alta: experticia deportiva + calzado de rendimiento	Media: imagen cultural/artística + marca deportiva
Autenticidad de la congruencia	Evidencia funcional demostrada en competición pública	Congruencia de imagen sin base funcional deportiva
Arquitectura de marca	Submarca autónoma (Jordan Brand) con identidad propia	Línea integrada profundamente en la identidad de Adidas
Activos propietarios	Marca registrada, Jumpman logo, IP autónoma	IP vinculada contractualmente al endorser
Dependencia del endorser	Reducida tras creación de Jordan Brand	Alta: imagen, comunidad y ventas dependían de West
Diversificación del portfolio	Amplio portfolio de endorsers en la marca principal	Alta concentración en un único endorser en el segmento
Tipo de lealtad generada	Activa, comunitaria, identitaria y duradera	Contingente al endorser; frágil ante la crisis
Resonancia (Keller)	Genuina y autónoma respecto al endorser	Proyectada desde el endorser; no internalizada en la marca
Gestión de la crisis	Sin crisis significativa documentada	Respuesta tardía; daño amplificado por la demora
Resultado sobre brand equity	Construcción sostenida durante más de 40 años	Dstrucción acelerada a partir de octubre de 2022
Dimensión Aaker más afectada (+)	Asociaciones y lealtad activa	-
Dimensión Aaker más afectada (-)	-	Asociaciones y activos propietarios
Bloque Keller más relevante (+)	Resonancia e imagen (imagery)	-
Bloque Keller más dañado (-)	-	Juicios y sentimientos

5.2. El papel de la congruencia marca-endorser

La hipótesis de congruencia de Kamins (1990) y Till y Busler (2000) predice que el endorsement es más eficaz cuanto mayor es la correspondencia entre los atributos del endorser y el posicionamiento de la marca. A través del análisis comparativo esta predicción queda demostrada, pero añade un matiz que la formulación clásica no desarrolla: el tipo de congruencia (por experticia funcional o por imagen cultural) tiene implicaciones muy distintas sobre la durabilidad y la resiliencia del brand equity generado.

En Nike-Jordan, la congruencia era de máxima intensidad y del tipo más sólido: Jordan era el mejor jugador del mundo y Nike fabricaba calzado para ese deporte. Esta congruencia generó asociaciones ancladas en evidencia funcional pública y verificable, lo que las hace especialmente resistentes al paso del tiempo. Un hecho histórico no se puede rebatir: las victorias de Jordan con las Air Jordan seguirán siendo credenciales validas de la marca dentro de cincuenta años.

En el caso de Adidas-Yeezy, la congruencia era de imagen: West reflejaba unos valores culturales en línea con la posición que Adidas quería ocupar en el segmento premium. Este tipo de congruencia tiene una limitación intrínseca que el caso demostró de forma brutal: depende de la continuidad de la legitimidad cultural del endorser. Destruída esa legitimidad, las asociaciones que se apoyan sobre ella se derrumban al mismo ritmo. No existen pruebas históricas de resultados que las respalden. En conclusión, la congruencia por imagen cultural genera más rápidamente Brand equity que la congruencia por experticia, pero produce un brand equity menos resiliente, porque sus cimientos son perceptivos y no están anclados en hechos irreversibles.

5.3. El papel de la arquitectura de marca

Si hay un factor que explica de una forma más clara que cualquier otro la diferencia de resultados, ese es la arquitectura de marca. Aaker (2004) señala que la estructura a través de la cual la empresa organiza sus marcas y sub-marcas es una de las decisiones estratégicas más relevantes para proteger el valor a largo plazo. Los dos casos confirman esta aseveración con una elocuencia casi didáctica.

Nike convirtió a la marca Jordan en una entidad propia, con su propia identidad, su propio logo, su propia posición en el mercado y su propia base de clientes. La marca Jordan es lo suficientemente autónoma como para operar sin la participación activa de Michael Jordan. Los ingresos generados por la asociación acabaron siendo incorporados progresivamente en activos de propiedad de la empresa: el Jumpman es de Nike, no de Jordan; la historia de la submarca es de Nike, no de Jordan; la comunidad de sneakerheads es de Nike, no de Jordan. Si mañana Jordan hace o dice algo que afecte su reputación, Nike podría gestionar esa crisis sin poner en riesgo la existencia de Jordan Brand.

Sin embargo, Adidas tomó el camino opuesto. Yeezy era inseparable de West no solo en la percepción del consumidor (lo que sería comprensible e incluso inevitable al principio de cualquier alianza) sino en su propia arquitectura jurídica y contractual. El diseño, el nombre de la línea y los derechos de comercialización pertenecían al artista o estaban vinculados a él de forma que Adidas no podía actuar de forma autónoma. Cuando llegó la crisis, la empresa no solo perdió a un endorser: perdió acceso a un inventario de más de mil millones de euros. Ese nivel de dependencia no fue una consecuencia de la crisis; era una vulnerabilidad preexistente que la crisis simplemente reveló.

5.4. El papel de la diversificación del portfolio

La diversificación del portfolio de endorsers actúa como mecanismo complementario de gestión del riesgo. Nike ha mantenido a lo largo del tiempo un portfolio extenso, de manera que la crisis de algún endorser particular se puede manejar sin afectar el brand equity general. Adidas había centrado en el segmento en el que Yeezy funcionaba una porción desproporcionada de sus ingresos y de su identidad de marca en una sola colaboración. Tras la disolución de esta alianza, no se pudo localizar ningún otro endorser para mitigar los daños causados en cuanto a asociaciones perdidas y el impacto financiero del inventario restante. La concentración no solo intensificó el impacto del daño, sino que también impidió reaccionar con rapidez recurriendo a otros activos del portfolio.

5.5. Diferencias en la aplicación del modelo de Aaker

El contraste entre los dos casos desde la perspectiva de Aaker revela un patrón claro: el endorsement construye brand equity sólido cuando las asociaciones transferidas

son auténticas y están ancladas en evidencia verificable, y cuando la alianza genera activos propietarios autónomos que protegen el valor creado. En Nike-Jordan, ambas condiciones se cumplieron de forma excepcional. En Adidas-Yeezy, ninguna de las dos. La dimensión de lealtad, por su parte, confirma una de las conclusiones más relevantes: la lealtad generada mediante un endorser puede ser intensa durante la alianza y, aún así, ser completamente contingente al endorser y no transferirse a la marca matriz cuando la alianza se rompe.

5.6. Diferencias en la aplicación del modelo de Keller

Es interesante observar, desde la perspectiva de Keller, que los dos casos presentan pirámides de brand equity aparentemente similares pero estructurados de una manera completamente diferente. En cuanto a la pirámide del caso Air Jordan, se puede explicar su construcción de brand equity, a pesar de la retirada del endorser, a que los bloques inferiores están bien consolidados formando una base sólida sobre los que se podrán construir los bloques superiores aportando valor en la mente del consumidor. Esta solidez explica por que el brand equity ha sobrevivido a la retirada del endorser y mantiene su capacidad de generar resonancia entre generaciones que no vivieron la carrera de Jordan.

La pirámide de Yeezy es estructuralmente inversa: los bloques superiores estaban más desarrollados que los inferiores. El resultado fue una pirámide impresionante desde fuera pero sin cimientos propios: todo su peso descansaba sobre la figura del endorser. Cuando esa figura se derrumbó, la pirámide colapso. Todo ello muestra la razón por la que la crisis derivada tras las declaraciones de West fue tan radical: siguiendo la estructura piramidal, los escalones inferiores no estaban muy sólidos por lo que los superiores no tenían un gran peso general.

5.7. Respuesta a la pregunta de investigación

El análisis comparativo ayuda a responder la pregunta de investigación mediante una conclusión que tiene tres aspectos. Los mecanismos de construcción del endorsement deportivo generan valor de marca principalmente mediante la transferencia de significado cultural (McCracken, 1989). Esto afecta las dimensiones de Aaker y los componentes de Keller de maneras distintas, dependiendo del tipo de congruencia que se presente. Los

métodos más efectivos incluyen la transferencia de conexiones genuinas basadas en el comportamiento real del endorser, la mejora de la calidad percibida mediante pruebas públicas y la creación de un sentido de comunidad al permitir que los consumidores se identifiquen con los valores del atleta

Los mecanismos de destrucción indican que el respaldo de un famoso puede dañar el valor de la marca si sus acciones crean conexiones que no coinciden con los valores de la misma. La rapidez y la intensidad de la destrucción dependen de cuán bien se conectan la identidad del patrocinador y la de la marca. Si esta conexión es muy fuerte y no hay una estructura que las mantenga separadas, el daño ocurre casi de inmediato. Sin embargo, si hay una estructura que aísla los activos, es posible limitar el impacto negativo.

En lo que respecta a las condiciones estratégicas de resiliencia, hay tres factores que marcan la diferencia. Primero, el tipo y la autenticidad de la conexión entre la marca y el endorser; la conexión basada en la experiencia es más fuerte que la relacionada con la imagen cultural. Segundo, la estructura de la marca; las submarcas que operan de manera independiente y poseen activos propios son las más seguras. Por último, la variedad en el grupo de endorsers; tener demasiados de un solo tipo puede hacer que la marca sea más vulnerable, así que es mejor tener una buena diversidad.

6. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones principales

Este trabajo partió de una pregunta sobre los mecanismos que explican por qué el endorsement deportivo construye brand equity de forma sostenida en unos casos y lo destruye en otros. La respuesta que emerge del análisis comparativo no apunta principalmente a la calidad del endorser (que en ambos casos era alta mientras la alianza funcionó), sino a las decisiones estratégicas que determinan como se estructura la alianza y qué nivel de dependencia se genera entre la identidad de la marca y la figura del endorser.

La conclusión más sólida es que el brand equity generado por el endorsement deportivo es sostenible cuando logra emanciparse del endorser que lo originó: cuando las asociaciones construidas se internalizan en la marca, cuando los activos propietarios son suficientemente autónomos para sobrevivir a la ruptura de la alianza y cuando la resonancia de los consumidores se dirige a la marca y no al endorser. Air Jordan lo ha conseguido: tiene una comunidad que no necesita a Jordan activo para seguir comprando, coleccionando y defendiendo sus productos. Yeezy no lo consiguió: cuando West desapareció, desapareció casi todo lo que la línea había construido.

Desde la perspectiva del modelo de Aaker (1991), la dimensión más determinante para la sostenibilidad del brand equity no es, como podría parecer intuitivamente, la notoriedad o la calidad percibida, sino la combinación de asociaciones auténticas y activos propietarios sólidos. Las primeras proveen el contenido del valor de marca; los segundos garantizan que ese contenido no desaparezca cuando cambia el endorser. Sin ambos elementos operando conjuntamente, el brand equity generado es más frágil de lo que parece desde fuera.

Desde la perspectiva del modelo de Keller (2001), la clave está en la morfología de la pirámide. Un brand equity construido de abajo hacia arriba (con la prominencia y el desempeño como base sólida) es mucho más resistente que uno que ha crecido de arriba hacia abajo, donde los bloques de imagen y resonancia se han desarrollado antes de que los inferiores estuvieran consolidados. El caso Yeezy es un ejemplo muy ilustrativo de los riesgos de construir una pirámide sobre cimientos prestados del endorser: funciona

perfectamente mientras el endorser soporta el peso, pero colapsa en cuanto ese soporte desaparece.

La complementariedad entre los dos modelos, que este trabajo ha utilizado de forma sistemática y paralela, se ha revelado como una herramienta analítica genuinamente potente. Aaker permite diagnosticar el estado de los activos del brand equity en un momento dado; Keller permite explicar por que esos activos tienen la solidez o la fragilidad que tienen. La combinación ofrece una visión más completa que la que proporciona cualquiera de los dos modelos por separado, lo que justifica el uso conjunto propuesto aquí como aportación metodológica.

En este sentido, el estudio contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, producción y consumo responsables, al poner de manifiesto la importancia de que las marcas gestionen sus alianzas comerciales y sus activos reputaciones de forma responsable, evitando que la búsqueda de notoriedad o rentabilidad a corto plazo comprometa la confianza del consumidor y la sostenibilidad del valor de marca a largo plazo.

6.2. Contribución del trabajo

La principal contribución es la propuesta y aplicación de una matriz analítica de doble entrada (basada en los modelos de Aaker y Keller) que permite analizar de forma sistemática y comparable el impacto del endorsement sobre el brand equity basado en el consumidor. Esta matriz puede aplicarse a otros casos de endorsement deportivo o cultural, lo que le confiere una utilidad que trasciende el análisis concreto. La contribución analítica reside en la identificación de la arquitectura de marca como la variable estratégica más determinante para la protección del brand equity ante crisis reputacionales, por encima de la calidad del endorser o del tipo de congruencia. Esta conclusión matiza la formulación clásica de la match-up hypothesis (Kamins, 1990; Till & Busler, 2000), que se centra en la selección del endorser adecuado sin abordar suficientemente como estructurar la alianza para que el valor creado quede protegido.

6.3. Limitaciones del estudio

Tres limitaciones merecen reconocimiento. El estudio se apoya en fuentes secundarias, lo que impide verificar directamente los efectos del endorsement sobre las percepciones de los consumidores mediante datos primarios. La selección de dos casos limita la posibilidad de generalizar las conclusiones a otros sectores, contextos geográficos o periodos temporales. Y el carácter retrospectivo del análisis del caso Nike-Jordan introduce el riesgo de que las fuentes disponibles sobreestimen la racionalidad estratégica de decisiones que en su momento pudieron tomarse de forma más intuitiva.

6.4. Líneas de investigación futura

El análisis apunta al menos tres direcciones en las que sería interesante continuar. La primera sería la aplicación de la misma matriz Aaker-Keller a otros casos de endorsement deportivo en sectores distintos al calzado o en mercados emergentes, para contrastar si las condiciones estratégicas identificadas tienen validez más amplia. La segunda sería la realización de un estudio cuantitativo que midiera el impacto de la crisis Adidas-Yeezy sobre indicadores concretos de brand equity (notoriedad, calidad percibida, intención de compra) en muestras de consumidores de diferentes perfiles, lo que permitiría validar empíricamente algunas de las proposiciones de este trabajo. La tercera sería el análisis del papel de las redes sociales en la aceleración de la transferencia negativa de significado durante crisis de endorsers, un fenómeno que los modelos de Aaker y Keller no capturan de forma nativa y que tiene relevancia creciente en el contexto del marketing digital.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press. ISBN: 978-0-02-900101-1

Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Free Press. ISBN: 978-0-7432-4938-6

Adidas AG. (2022). Annual report 2022. <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/>

Adidas AG. (2023). Annual report 2023. <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/>

Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.04.003>

Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 291-314. <https://doi.org/10.1362/026725799784870379>

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from professional sport consumers. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81. <https://doi.org/10.1123/jsm.16.1.54>

Kamins, M. A. (1990). An investigation into the match-up hypothesis in celebrity advertising: When beauty may be only skin deep. *Journal of Advertising*, 19(1), 4-13. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673175>

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands* (MSI Working Paper Series, Report No. 01-107). Marketing Science Institute. <https://www.msi.org/working-paper/building-customerbased-brand-equity-a-blueprint-for-creating-strong-brands/>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19. <https://doi.org/10.1108/07363769510095270>
- Louie, T. A., Kulik, R. L., & Jacobson, R. (2001). When bad things happen to the endorsers of good products. *Marketing Letters*, 12(1), 13-23. <https://doi.org/10.1023/A:1008159717925>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321. <https://doi.org/10.1086/209217>
- Nike, Inc. (2023). Annual report 2023. <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/default.aspx>
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673191>

Ross, S. D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22-38.
<https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.22>

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
<https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>

Till, B. D., & Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of Advertising*, 29(3), 1-13.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2000.10673613>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
https://sites.hofstra.edu/wp-content/uploads/sites/32/2019/08/2001_JBR_Brand_Equity_Scale.pdf

Waxman, O. B. (2023, abril 3). The true story behind 'Air,' the Michael Jordan shoe movie. *Time*. <https://time.com/6268621/air-true-story-behind-movie/>

Temple Now. (2023, abril 3). How Michael Jordan revolutionized the sneaker industry and our relationship to shoes. Temple University.
<https://now.temple.edu/news/2023-04-03/how-michael-jordan-revolutionized-sneaker-industry-our-relationship-shoes>

Yahoo Finance. (2025, julio 9). Nike expected \$3 million in sales: Air Jordan made \$126 million in year one. <https://finance.yahoo.com/news/nike-expected-3-million-sales-000133313.html>

The Sporting Blog. (2025). The rise of Nike Air Jordan. <https://thesporting.blog/blog/the-rise-of-air-jordan>

LiveNOW from FOX. (2024, mayo 3). Air Jordan & Air Max: How these Nike brands helped define the sneaker industry. <https://www.livenowfox.com/news/air-jordan-air-max-nike-history>

Boardroom. (2024, julio 9). Jordan Brand becomes Nike's best-performing division with \$7B in revenue. <https://finance.yahoo.com/news/jordan-brand-becomes-nike-best-160931852.html>

Nike, Inc. (2024). Annual report fiscal year 2024. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000320187/000032018724000044/Financial_Report.xlsx

Hype Proxies. (2026). Sneaker reselling statistics 2026: Market size, growth, platforms & demand. <https://hypeproxies.com/blog/sneaker-reselling-stats>

Best Colorful Socks. (2025). Sneaker flipping market statistics 2025. <https://bestcolorfulsocks.com/blogs/news/sneaker-flipping-market-statistics>

RunRepeat. (2023). Jordan shoes statistics. <https://runrepeat.com/jordan-shoes-statistics>

StockX. (2024, noviembre 13). StockX drops quarterly trend report. <https://stockx.com/about/stockx-drops-quarterly-trend-report-highlights-performance-sneakers-and-other-trends-shaping-resale-market-in-2024/>

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Miguel Sánchez Cabal, estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Endorsement deportivo y brand equity: construcción y destrucción del valor de marca basado en el consumidor", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2026

Firma: Miguel Sánchez Cabal