



**Algunos efectos de las estrategias de comunicación llevadas a cabo por avianca tras su
renovación en cuanto a percepción, posicionamiento y construcción de marca**

Autor:

Felipe Cortés Vergara

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración- CESA

Bogotá, D.C.

2025

Algunos efectos de las estrategias de comunicación llevadas a cabo por avianca tras su renovación en cuanto a percepción, posicionamiento y construcción de marca

Autor:

Felipe Cortés Vergara

Tutora:

Margarita – Inés Alonso- Rico

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración- CESA

Bogotá, D.C.

2025

Tabla de contenido

Resumen	8
1. Introducción	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Pregunta de investigación	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.5. El supuesto de esta investigación.....	18
2.1. Marco conceptual	19
2.1.1. Storytelling	19
2.1.2. Construcción de marca	21
2.1.3. Percepción de marca.....	23
2.2. Estado del arte	23
2.2.1. Temáticas clave	23
2.2.2. Enfoques teóricos y metodológicos.....	26
2.2.3. Ámbitos geográficos y poblacionales	27
2.2.4. Aportes y conclusiones críticas	28
3. Metodología.....	29
3.1. Tipo y enfoque de la investigación	29
3.2. Métodos e instrumentos	29
3.2.1. Grupos focales.....	30
3.2.2. Entrevistas cortas en aeropuerto de El Dorado	31
3.2.3. Netnografía.....	32
4. Análisis de resultados	33
4.1. Conceptos transversales en las estrategias de comunicación en la renovación de marca de avianca	33
4.1.1. Fútbol y Selección Colombia	33
4.1.2. Festividades y celebraciones	36
4.1.3. Tendencias generacionales	38
4.1.4. Trayectoria y reconocimiento	39

4.2. Los efectos de las estrategias comunicativas de avianca en la construcción y el posicionamiento de su marca	42
4.2.1. Coherencia entre relato y experiencia: una tensión persistente	42
4.2.2. Conexión emocional e identificación con la marca	45
4.2.3. La propagación de una mala experiencia	47
4. 3. Fortalecimiento del storytelling en el branding de avianca	48
4.3.1. El poder de los pequeños detalles	48
5. Conclusiones.....	53
6. Recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación	55
Referencias	57

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Leading brand loyalty drivers among consumers worldwide as of June 2024.

Qualtrics citado en Faria, 2025 11

Índice de tablas

Tabla 1. Entrevistas a pasajeros de avianca en el aeropuerto.	43
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Guion del focus group	62
Anexos 2. Matriz del análisis de la Netnografía.....	66
Anexos 3. Respuestas de las entrevistas en el aeropuerto	66
Anexos 4. Respuestas del focus group.....	66

Resumen

Avianca, aerolínea colombiana con más de 105 años de trayectoria, inició un proceso de renovación a partir de 2021 como respuesta a diversos desafíos operativos, financieros y reputacionales. Como parte de esta transformación, la compañía implementó estrategias de rebranding y construcción de marca orientadas a proyectar una identidad más inclusiva y accesible. Sin embargo, este proceso ha sido objeto de críticas, que señalan una falta de coherencia entre la narrativa comunicativa que promueve la aerolínea y la experiencia real del servicio que viven los pasajeros. Con base en esta situación, esta investigación se planteó ¿cuáles son algunos de los efectos de las estrategias de comunicación utilizadas por avianca tras su renovación en percepción, posicionamiento y construcción de la marca?

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo exploratorio y descriptivo, utilizando tres instrumentos: focus groups, entrevistas cortas en el aeropuerto y un análisis netnográfico de publicaciones en Instagram. La triangulación de los datos recolectados permitió comprender la percepción del público desde distintos ángulos. Los hallazgos muestran que las campañas de avianca generan conexión emocional, evocan nostalgia y fortalecen la recordación de marca, aunque revelan una incoherencia percibida entre la narración y la experiencia de vuelo, especialmente en dimensiones como comodidad, servicio y puntualidad. En conjunto, los resultados aportan a la comprensión de algunos impactos de algunas estrategias comunicativas implementadas por avianca e su renovación.

Palabras clave: *storytelling, comunicación de marca, percepción del consumidor, posicionamiento, Avianca.*

Abstract

Avianca, a Colombian airline with more than 105 years of trajectory, began a renewal process in 2021 in response to various operational, financial, and reputational challenges. As part of this transformation, the company implemented rebranding and brand-building strategies to project a more inclusive and accessible identity. However, this process has been subject to criticism, as there is a perceived lack of coherence between the airline's communicative narrative and the service experience passengers actually have. This situation led to the formulation of the research question: What are some of the effects of the communication strategies used by Avianca after its renewal on brand perception, positioning, and construction?

The study was conducted under a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using three instruments: focus groups, short interviews at the airport, and a netnographic analysis of Instagram posts. This triangulation made it possible to understand public perception from different angles. The findings show that Avianca's campaigns generate emotional connection, evoke nostalgia, and strengthen brand recall, although they also reveal a perceived inconsistency between the narrative and the actual flight experience, particularly in dimensions such as comfort, service, and punctuality. Overall, the results contribute to understanding the impact of communication strategies—specifically the use of storytelling resources—on the construction and renewal of the airline's brand.

Keywords: storytelling, brand communication, consumer perception, positioning, Avianca.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Durante la última década, las empresas han puesto sus esfuerzos en generar vínculos y experiencias significativas entre los consumidores y las marcas. La creación de narrativas emocionalmente fuertes para los segmentos de mercado objetivo ha supuesto una ventaja competitiva para las marcas.

En esta era digital, los medios están permeando cada faceta de la vida cotidiana, configurando pensamientos, conductas y emociones. De acuerdo con el *Digital 2024 Global Overview Report*, las personas pasan en promedio 6 horas 35 minutos diarios en plataformas en línea; en Estados Unidos, 7 horas 13 minutos. El uso de los celulares inteligentes ha llevado a que las personas los consulten cada cinco minutos. Las marcas están generando atención entre los consumidores y han creado vínculos mediante mensajes compartidos en estos medios digitales (Weinpress, 2024).

En un reciente estudio por Qualtrics sobre los factores que impulsan la fidelización de marca entre consumidores a nivel mundial, se observó que la alta calidad de los productos (57%), la longevidad de la marca (40%), el branding consistente (28%) son los elementos que tienen el mayor impacto en la construcción de la lealtad de los consumidores (Qualtrics citado en Faria, 2025). Esto muestra que para las personas es de suma importancia que las empresas cumplan con su promesa de valor y cuenten con una sólida trayectoria en el mercado.

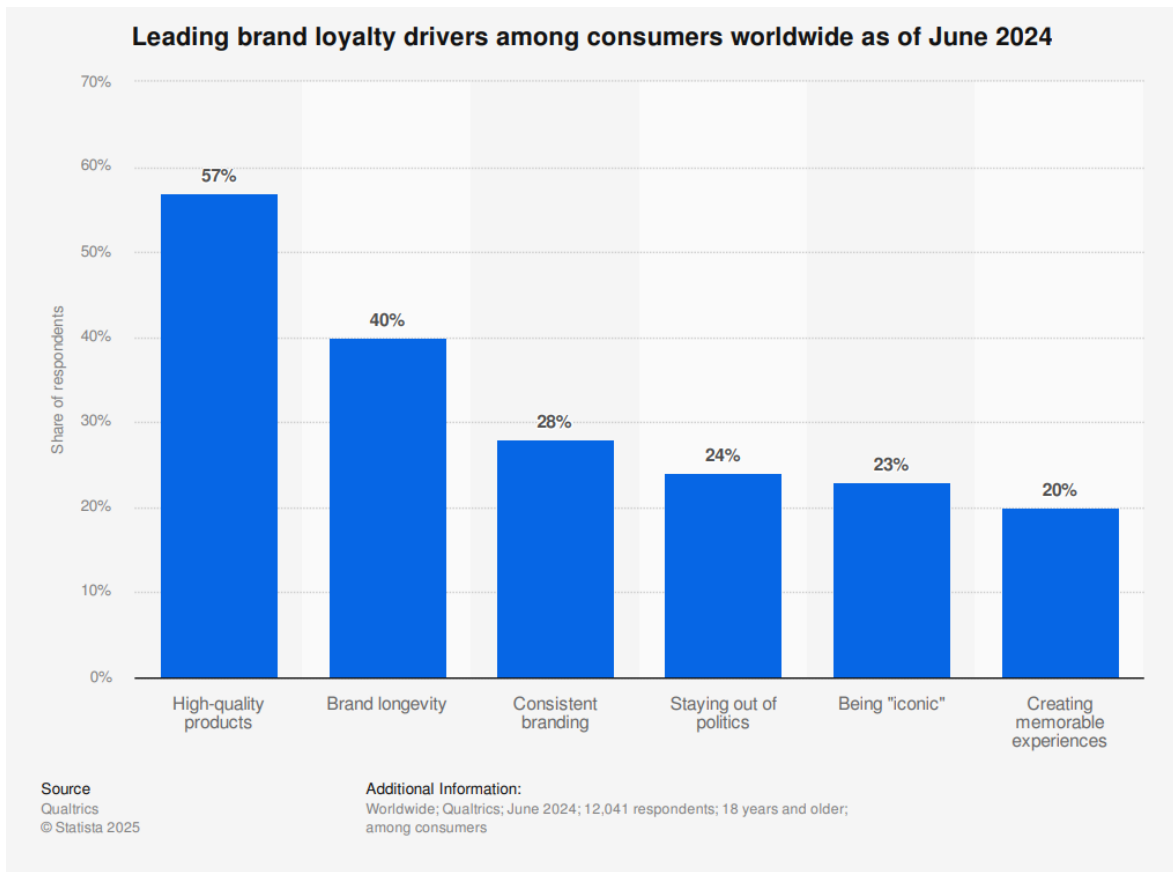


Ilustración 1. Leading brand loyalty drivers among consumers worldwide as of June 2024. Qualtrics citado en Faria, 2025

Con estas cifras en mente y desde un enfoque de mercadeo, es vital entender que varios de los factores que impulsan a los clientes a realizar una compra están directamente relacionados con la identidad de la marca y que estos juegan un papel crítico al momento de tomar la decisión.

Igualmente, en la industria de las aerolíneas, estos elementos son críticos: las empresas de este sector se han esforzado por mejorar los vínculos con los pasajeros mediante experiencias, atención y servicio, así como estrategias de comunicación. Escobar et al. (2019) aseguran que la experiencia del cliente está determinada por múltiples factores que deben estandarizarse. Estos autores explican que la experiencia es “un concepto holístico” que influye en la satisfacción del pasajero. Así, las repercusiones negativas tendrán un efecto

directo en la recompra de tiquetes con la aerolínea, la reputación de la marca, y los resultados de la compañía (Escobar et al, 2019).

Por lo tanto, avianca, ha trabajado arduamente en reconstruir su modelo de experiencia con el cliente tras pasar por la renovación de marca en el año 2023. Este proceso se ha convertido en un reto importante para la empresa, ya que implica ofrecer un servicio nuevo a un cliente acostumbrado a una promesa de valor.

Ahora bien, avianca es una aerolínea con una importante trayectoria en el mercado latinoamericano y una de las más antiguas del mundo. La empresa se fundó en 1919 en Barranquilla bajo el nombre de SCATA (Sociedad Colombo-Alemana de Transporte Aéreo) y se convirtió en la primera de América Latina y la segunda más antigua del mundo en operación continua, después de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij [KLM]. En sus principios, la aerolínea contó con capital y tecnología de origen alemán, lo que le permitió definir su nombre y su estructura, pero no fue hasta el 1940 cuando adoptó el nombre de Avianca (Portafolio, 5 de diciembre de 2019).

En los años que siguieron, Avianca se posicionó como un símbolo nacional y como actor hegemónico en el sector del transporte aéreo. Fortalecieron la expansión hasta finales del siglo XX, sin embargo, se enfrentaron a dificultades financieras: “La crisis de finales de la década de los noventa y principios del 2000 llevaron a que Avianca, SAM y Aces empezaran un proceso de alianza operacional con el fin de reducir al máximo sus costos, optimizar su flota y mejorar sus ingresos operativos” (Rodríguez, 2007, p. 7). En el 2004, la empresa ingresó al grupo Synergy tras haber pasado por el grupo Santo Domingo. Esto implicó el inicio de una nueva etapa, modernizando la red de flota y reestructurando el diseño de la administración (Rodríguez, 2007, p. 13).

Durante la década del 2010, avianca mantuvo su posición como líder en el mercado colombiano a pesar conflictos laborales y administrativos. La compañía “ha mostrado resiliencia a pesar de momentos de incertidumbre condicionados por malas gestiones administrativas y situaciones coyunturales ajenas a la operación, tales como la huelga de pilotos del año 2017 o la actual pandemia por COVID-19” (Acosta et al., 2021, p. xiii). La huelga del 2017 afectó la reputación de la compañía y la percepción sobre el manejo de los empleados y el servicio. Este suceso provocó pérdidas superiores a 75 millones de dólares en un mes y causó cancelaciones de numerosos vuelos y el aumento de los precios de los tiquetes aéreos (Moreno et al., 2024, p. 29).

En 2020, con la pandemia de COVID-19, explotó la crisis financiera y reputacional. avianca se acogió al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos buscando reestructurar su deuda y asegurar su continuidad en el mercado (Acosta et al., 2021, p. 1). Cabe resaltar que los aviones permanecieron en tierra, lo que generó grandes pérdidas para la empresa debido a la falta de operatividad. El primero de diciembre de 2021, tras la salida de la bancarrota, se realizaron cambios en su modelo de negocio que transformaron la forma en que operaba a lo largo de su historia (Swiss Info, 2021).

Para adaptarse a la demanda, avianca cambió su modelo a un modelo low cost. Adrián Neuhauser, presidente de avianca en ese momento y actual presidente del Grupo ABRA, dijo: «Nos estamos adaptando, reconociendo que volar ya no es una opción, no es un lujo, es parte de la canasta básica» (Swiss Info, 2021). El acceso a viajar ha incrementado significativamente la población. Por eso, Neuhauser dijo que para el 2027 el 50% del mercado de aviación latinoamericano será de bajo costo, debido a que las personas “viajan por precio” (Swiss Info, 2021).

Otra de las estrategias, fue la estandarización de la flota. Tras la crisis, retiraron los A330 y los ATR 72¹, y conservaron dos tipos de aeronaves: el B787 y el A320. Esta estrategia se implementó para optimizar la flota y mejorar los indicadores de capacidad y rentabilidad. Así, reconfiguraron las cabinas, aumentando el número de sillas y ofreciendo dos tipos de asientos: Economy y Plus². Otro resultado del cambio de flota fue una reducción de la huella de carbono en un 25% por cada pasajero transportado. Gracias a estos cambios para el 2021 avianca había recuperado el 73% de la operación global (Swiss Info, 2021).

El giro hacia un esquema low cost exigió no solo cambios operativos, sino también comunicativos, con el fin de reconstruir la confianza y redefinir la promesa de valor ante el público. Al finalizar el 2023, avianca presentó su renovación de marca bajo el eslogan de “el cielo es de todos”. (Pérez, 2023). Presentaron la transición de avianca con A mayúscula a avianca con a minúscula. Representando la inclusión: “dejo de ser para pocos y ahora es para todos (Neuhauser citado en Pérez, 2023). Ahora avianca es amigable, ágil, atenta y alegre. Te mira de frente y te llama por tu nombre. Una empresa en la que todos son bienvenidos y donde el cielo es de todos” (Neuhauser, citado en Pérez, 2023). Por ende, la aerolínea reflejó un esfuerzo por ser más inclusiva, accesible y cercana (Pérez, 2023).

La nueva avianca permitió que se logaran los siguientes resultados: 16% de las personas viajando por primera vez, 20% más de capacidad de en la flota A320, 39 millones de sillas disponibles en 24 países y 32 millones de pasajeros transportados en el 2023. Además de convertir la aviación en una experiencia más accesible, lograron mejorar los indicadores de puntualidad y de pérdidas de maletas. En el 2023, su OTP (On Time Performance) fue del 89,8%, lo que la convirtió en la más puntual del mundo en septiembre.

¹ Aeronaves utilizadas para vuelos regionales

² Su precio se estableció de acuerdo con la comodidad de las sillas

El SC (cumplimiento del itinerario) fue del 99,6% y las irregularidades con el equipaje fueron de 1,36 por cada 1000 clientes. Además de esto, en el 2023 abrieron 23 nuevas rutas que incluyeron Ipiales, Cusco, Boston, Chicago y Las Vegas, entre otras (Pérez, 2023).

En el 2024, la aerolínea transportó más de 38 millones de pasajeros en vuelos nacionales e internacionales. Consolidaron la red de rutas más extensa de la historia. Gracias a esta ampliación, avianca fortaleció “la presencia de Colombia como un destino estratégico en América Latina” (avianca, 2025).

avianca hace parte del grupo Star Alliance, lo que lo ha posicionado en el mercado y ha mejorado su red de conectividad entre destinos. Los 25 miembros de Star Alliance tienen proyectos de coubicación de aeropuertos, infraestructura digital, integración de viajeros frecuentes, salas VIP conjuntas y otros servicios para mejorar la experiencia del cliente. Así pues, la alianza se centra en la conectividad, la colaboración y la coordinación entre las aerolíneas que la integran (Star Alliance, 2023).

En síntesis, la renovación de marca de avianca supuso retomar la presencia y modernizar la comunicación; sin embargo, la adopción del modelo low cost ha originado percepciones ambivalentes entre los usuarios, evidenciando una brecha entre la promesa de inclusión y la experiencia real del servicio, con implicaciones para la construcción y el posicionamiento de la marca.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son algunos de los efectos de las estrategias de comunicación utilizadas por avianca tras su renovación, en cuanto a la percepción, el posicionamiento y la construcción de la marca?

1.3. Justificación

En la actualidad, el entorno competitivo y la sobreexposición digital exigen cada vez más a las marcas que construyan relatos coherentes y emocionalmente relevantes para diferenciarse y sostener su posicionamiento. En este contexto, el storytelling se ha consolidado como estrategia de articulación entre propósito, identidad y experiencia, más allá del producto y/o del servicio (Monteiro, 2018).

En este sentido, el caso de avianca resulta pertinente por la secuencia de transformaciones recientes: acogimiento al Capítulo 11 en 2020 y reestructuración financiera en 2021; ajustes del modelo hacia esquemas *low cost*; estandarización de la flota y reconfiguración de las cabinas; y un rebranding que buscó proyectar cercanía, accesibilidad e inclusión. Estas decisiones reorientan la propuesta de valor y, por tanto, hacen necesario evaluar la percepción de marca y el papel de las estrategias narrativas que la sustentan.

La discusión pública sugiere tensiones entre el discurso y la experiencia, pues por ejemplo González (2023), experto en branding, identifica tres limitaciones del rebranding llevado a cabo por esta aerolínea. Primero, una desconexión entre la marca y el negocio, al insinuar un giro de bajo coste sin anclar la narrativa en cambios tangibles. Segundo, una oportunidad perdida en la identidad visual, en el sentido de que la renovación de la marca la percibe más como un cambio de estilo superficial que como una renovación profunda. Tercero, el eslogan aspiracional de “El cielo es de todos” no es respaldado por evidencias claras en la propuesta de valor. Adicionalmente, este experto asegura que la narrativa del relanzamiento de la marca “nace débil” si no va acompañada de mejoras verificables en el servicio.

Frente a este panorama, la presente investigación, aporta evidencia sobre el uso del storytelling en las aerolíneas latinoamericanas, un ámbito insuficientemente documentado. Asimismo, permite constatar hasta qué punto la percepción de los usuarios corresponde con críticas señaladas por González (2023) y por Bermeo (2025), y, por último, ofrece insumos que podrían eventualmente ser considerados por avianca para alinear identidad, relato y experiencia en la aerolínea, evaluando si las campañas recientes (2021–2025) fortalecen la percepción de modernidad, cercanía y coherencia y orientando recomendaciones de comunicación integradas al negocio. Con esto en mente, se podrá reflexionar sobre la percepción y el posicionamiento de la empresa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar los efectos de las estrategias de comunicación implementadas por avianca tras su renovación de marca, en cuanto a la percepción, el posicionamiento y la construcción de la marca.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las estrategias comunicativas implementadas por Avianca en su estrategia de renovación de marca durante el periodo 2021-2025.
- Comprender la percepción del público frente a las campañas de comunicación desarrolladas por avianca y algunos efectos en el posicionamiento y en la conexión emocional con los clientes.
- Proponer recomendaciones basadas en los hallazgos que fortalezcan el uso del storytelling en futuras iniciativas de branding de avianca.

1.5. El supuesto de esta investigación

Por un lado, se afirma que el relato, como táctica de comunicación, facilita la humanización de las marcas, la creación de vínculos emocionales con los consumidores y la construcción de vínculos positivos que fortalecen su identidad y valor de marca (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2016; Ganassali y Matysiewicz, 2020). Por otro lado, la construcción de marca conlleva procesos estratégicos que permiten a una organización crear una imagen consistente, emocionalmente relevante y diferenciada (Pereira, 2019; Henrickson et al., 2022).

Asimismo, investigaciones recientes han descubierto que las marcas que incorporan narrativas genuinas, estructuradas y emocionales suelen fortalecer su posicionamiento con mayor rapidez y generar un mayor compromiso en sus públicos (Lundqvist et al., 2013; Vitelar, 2019). Estos estudios proponen una correlación positiva entre la excelencia del relato narrativo de la marca y la robustez de su construcción de marca. Con base en todo lo anterior, este trabajo de grado plantea el supuesto de que las estrategias de comunicación empleadas por Avianca en el periodo entre el 2021 y el 2025 han tenido efectos positivos en la percepción, posicionamiento y construcción de marca.

2. Revisión de la literatura

En los últimos años, se ha evidenciado un notable crecimiento en la tendencia de las empresas a conectar de manera más orgánica y emocional con sus públicos. Este esfuerzo responde a la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por consumidores exigentes y por una sobresaturación de marcas y productos. Las empresas que no logran diferenciarse corren el riesgo de volverse irrelevantes en el mercado. La comunicación entre empresa y cliente ha pasado a ser un eje estratégico fundamental, no sólo para informar, sino también para generar vínculos significativos y construir una identidad que fortalezca los valores del consumidor.

En este marco, el storytelling ha emergido como una herramienta clave para fortalecer la identidad y el posicionamiento de las marcas. A través de relatos coherentes, auténticos y emocionalmente resonantes, las marcas pueden transmitir su propósito, diferenciarse y generar una conexión duradera con sus audiencias.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Storytelling

El storytelling es un acto esencial del branding moderno, es el alma del marketing y es la manifestación del sentido y de la promesa de una marca. Asimismo, el storytelling de marca es el uso de estructuras narrativas y técnicas para establecer vínculos significativos con los *stakeholders*. Esto se debe a que las personas procesan sus mundos y vidas a modo de cuentos y a que las historias utilizan elementos emocionales para captar la atención del público (Mills, 2023). Por todo lo anterior puede afirmarse que el storytelling se convierte en un ejercicio estratégico en los negocios.

Stephanie Kühn y Christo Boshoff (2023) proponen el storytelling como una estrategia que requiere recursos creativos y financieros. Esto se remonta a una de las formas de comunicación más antiguas en la naturaleza humana, lo que permite compartir e interpretar experiencias. Estos autores establecen que los elementos que componen el storytelling son: el mensaje, el conflicto, los personajes y el problema. También lo entienden como una montaña rusa de cinco pasos: la exposición, la acción creciente, el clímax, el desenlace y la resolución. Esta montaña rusa depende de las reacciones cognitivas y afectivas del público, por lo que resulta relevante estudiar las intenciones de compra, las actitudes frente a la marca, el engagement con el consumidor, la percepción propia de la marca, así como la experiencia y la imagen.

Alon Weinpress, dueño de Weinpress Marketing, afirma que el storytelling es un factor que genera preferencia en el top of mind de los consumidores a largo plazo. Además, para Weinpress, el storytelling es la herramienta del futuro en el mundo digital cuando los humanos se quieren percibir como únicos y raros. También menciona que la rentabilidad surge en los negocios cuando el storytelling es el compás de las estrategias de marketing (Weinpress, 2024).

Björn von Rimscha (2015), profesor de mercadeo de la Johannes Gutenberg University Mainz, autor del artículo Branding Media Content: From Storytelling to Distribution, explica el concepto del storytelling mediante la analogía de los elementos de la tabla periódica; en donde cada uno de estos es representado como un héroe, un villano, o una estructura. Con esta comparación, el autor explica que cada molécula es el resultado de una combinación de historias de elementos. Asimismo, este profesor asegura que la industria de la publicidad usa el storytelling para volver menos aburridos los mensajes al contarlos en forma de historia (Dietrich y Schmidt-Bleeker citado en von Rimscha, 2015).

El storytelling ha sido utilizado para desarrollar el concepto de los transportes narrativos para enfocar la atención del público en el mundo de las historias mientras que reducen el procesamiento de su ambiente (Chong y Gottipati, 2024). Es decir, que a través de la experiencia, la audiencia puede sentirse transportada a una narrativa en la que reemplaza su sentido de espacio y tiempo del mundo real por el mundo representado en la historia (Busselle y Bilandzic, 2008, citado en Chong y Gottipati, 2024).

2.1.2. Construcción de marca

El proceso estratégico de construcción de marca tiene como objetivo consolidar su percepción en el consumidor mediante la gestión de las emociones, los valores y los significados asociados a ella. De acuerdo con Peho (2020), la construcción de marca va más allá de crear un nombre o logotipo que la haga única; realmente, la creación implica construir una identidad consistente que conecte emocionalmente con el público meta y se mantenga uniforme en todos los puntos donde interactúa la marca (Peho, 2020). De igual manera, una marca sólidamente establecida es la que logra crear vínculos positivos, distinguirse de la competencia y generar fidelidad en el consumidor, lo que, a su vez, aumenta su valor percibido. Por ello, el storytelling se ha convertido en una herramienta esencial para hacer posible esta construcción, al permitir que la marca conecte con los consumidores en niveles más emocionales y humanos (Keller, 2001; Aaker, 1991).

Las dimensiones que participan en la formación de una marca son la autenticidad, la identidad de la marca, la personalidad de esta y el compromiso emocional. Una marca debe narrar cuentos auténticos que representen sus valores y objetivo, dado que los consumidores contemporáneos buscan vínculos importantes más allá de lo meramente funcional (Pereira, 2019). En esta línea, la aplicación de arquetipos narrativos en la narración de historias

permite a las marcas crear historias cohesivas que refuerzan la percepción de valor simbólico y emocional en el consumidor (Ganassali y Matysiewicz, 2020). Además, se ha comprobado que el uso de redes sociales, como Instagram, resulta efectivo en este proceso (Martinus y Chaniago, 2017).

Desde un punto de vista metodológico, es posible evaluar la construcción de una marca mediante indicadores como el reconocimiento, el recuerdo, la preferencia, la lealtad y los vínculos emocionales, que generalmente se miden mediante escalas Likert en investigaciones cuantitativas (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2016). Además, hay que tener en cuenta factores cualitativos, como la percepción de autenticidad y la consistencia de la narrativa, que han cobrado importancia en estudios recientes (Dias y Cavalheiro, 2022). Como se dijo anteriormente, estos componentes facilitan la comprensión de cómo las marcas forjan significados perdurables a lo largo del tiempo, estableciendo vínculos sólidos con los consumidores y generando ventajas competitivas duraderas.

Para concluir, la creación de marca es un fenómeno complejo, en el que se involucran múltiples aspectos que trascienden las estrategias convencionales del marketing. Necesita una fusión entre estrategia, historia, principios y sentimientos. La narración de historias, como método transversal, no sólo funciona como medio de comunicación, sino que se transforma en el núcleo de la marca, fortaleciendo su presencia simbólica en la memoria colectiva (Escalas, 2004; Fog et al., 2010). En un ambiente saturado de publicidad, las marcas capaces de forjar su identidad a través de relatos auténticos y significativos serán las que consigan sobresalir, retener y perdurar.

2.1.3. Percepción de marca

La percepción de marca es la forma en como los consumidores perciben y experimentan una marca. Esto representa todas las interacciones y experiencias que se tienen. La valoración de la empresa depende varios factores como lo son calidad, valores, reputación y coherencia. En consecuencia, una percepción positiva, conlleva a una mayor fidelidad, y una “ventaja competitiva” en el mercado, mientras que una percepción negativa resulta en una pérdida de confianza en los clientes. De ahí surge la necesidad de las empresas de proteger su imagen (Brandemia, 2024).

2.2. Estado del arte

2.2.1. Temáticas clave

2.2.1.1. Construcción de marca y storytelling

La literatura contemporánea ha reforzado la idea de que el relato es un pilar estratégico para la creación de marcas sólidas y distintivas. Así, varios autores resaltan que el relato posibilita la transmisión de valores, cultura e identidad, promoviendo el vínculo emocional con los consumidores y conexiones duraderas. Además, investigaciones como las de Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote (2016) indican que las marcas que utilizan narrativas bien estructuradas establecen vínculos beneficiosos que fortalecen el valor de la marca y la intención de compra. La aplicación del storytelling se presenta de diversas formas: desde las narrativas convencionales centradas en productos hasta las tácticas de storydoing, en las que las marcas incitan a los consumidores a compartir historias.

2.2.1.2. Percepción de los pasajeros sobre las aerolíneas

La manera en que los pasajeros perciben a una aerolínea influye no solo en el precio y la puntualidad, sino también en las emociones, la atención y la experiencia general del servicio. La calificación de los usuarios depende en gran medida de factores como la amabilidad del personal, la facilidad del proceso de check-in y la limpieza de los aviones. Estos elementos, aunque parecen secundarios frente al costo del tiquete, terminan siendo determinantes para construir una percepción positiva de la marca. En su estudio, más del 70 % de los pasajeros priorizó la atención y el trato humano por encima del precio, lo que muestra que la experiencia global pesa más que el ahorro económico (Sánchez y Arias, 2017).

Adicionalmente, las aerolíneas de bajo costo han transformado el acceso al transporte aéreo en Colombia, pero también han generado percepciones divididas. Aunque muchos pasajeros valoran la posibilidad de viajar con tarifas más accesibles, otros asocian este modelo con una pérdida de calidad del servicio, especialmente en la comodidad y en beneficios adicionales. Esto demuestra que, para el pasajero, la satisfacción no se basa únicamente en lo funcional, sino también en el equilibrio entre eficiencia y bienestar emocional durante el viaje (Arango, 2018).

2.2.1.3. Posicionamiento de marca en las aerolíneas

El posicionamiento de una aerolínea se construye a partir de la relación simbólica que establece con sus consumidores. Este posicionamiento no depende únicamente de la calidad técnica o del precio, sino también de la capacidad de la marca para generar confianza, consistencia y sentido de pertenencia. En un mercado donde las aerolíneas ofrecen servicios muy similares, la diferenciación se da a través de lo emocional: el pasajero elige a la que le transmite seguridad, cercanía o incluso orgullo (Bustillos-Mendoza, 2023).

Con respecto al posicionamiento de marca de aerolíneas tradicionales, es claro que avianca y Latam, poseen un capital simbólico acumulado a lo largo de los años. Este capital se entiende como lealtad emocional, reconocimiento histórico y, en muchos casos, orgullo nacional. Estas marcas no sólo compiten por ofrecer un mejor servicio, sino también por representar algo más profundo: una identidad colectiva que las nuevas aerolíneas de bajo costo todavía no logran igualar. En este sentido, el posicionamiento en el sector no se define únicamente desde el marketing, sino también desde la cultura y la memoria del pasajero (Arango, 2018).

2.2.1.4. Branding emocional y coherencia narrativa

En los últimos años, las estrategias de *branding* emocional se han convertido en una herramienta fundamental para fortalecer la relación entre las aerolíneas y sus pasajeros. Sin embargo, la literatura coincide en que la emoción sólo funciona si es coherente con la experiencia. Una de las principales causas de insatisfacción por parte de los usuarios es la falta de correspondencia entre lo que se comunica y lo que el usuario experimenta. Cuando una marca promete calidez y servicio excepcional, pero el usuario experimenta retrasos o un trato indiferente, se rompe el vínculo de confianza y la percepción de marca se deteriora (Sánchez y Arias, 2017)

En la misma línea, Bustillos - Mendoza (2023) señala que el éxito del posicionamiento depende de la capacidad de la empresa para transformar el relato en experiencia. En este sentido, las campañas emocionales logran captar la atención y generar identificación, pero si no se reflejan en el servicio real, terminan por percibirse como superficiales. Así, la comunicación de las aerolíneas debería basarse menos en idealizar la experiencia y más en mostrarla con autenticidad, reconociendo sus avances y limitaciones. De modo que, el reto

no está solo en emocionar, sino en hacer que cada interacción con la marca reafirme esa historia que se cuenta (Bustillos. Mendoza, 2023).

2.2.1.5. Reputación digital y construcción de marca

En la actualidad, las redes sociales se han convertido en un espacio clave en el que los usuarios no sólo opinan, sino que también participan activamente en la construcción de la marca. Zúñiga-Gómez et al., (2025) explican que los consumidores se han transformado en coautores del relato corporativo, influyendo directamente en la reputación de las aerolíneas. En sus investigaciones encontraron una relación directa entre la interacción digital, la transparencia de la comunicación y la percepción positiva hacia la marca (Zúñiga et al. 2025)

Esto implica que las aerolíneas deben adoptar una comunicación más abierta, empática y bidireccional. Cada comentario, reseña o testimonio se convierte en un espacio de validación o de crítica pública. En este sentido, Arango (2018) advierte que las marcas que mantienen un tono coherente y auténtico en sus plataformas digitales fortalecen su posicionamiento, ya que la reputación en línea se ha convertido en uno de los principales indicadores de confianza. Hoy, más que nunca, la percepción se construye no solo desde la publicidad, sino también desde la conversación continua con los pasajeros (Arango, 2018).

2.2.2. Enfoques teóricos y metodológicos

Algunas investigaciones fusionan diversos marcos, como el branding emocional, el paradigma narrativo, la teoría de la identidad de marca y la administración estratégica de la marca. Por ejemplo, Lundqvist et al. (2013) y Herskovitz y Crystal (2010) examinan la influencia de las narrativas como vehículo para la personificación de la marca y establecer una conexión con los consumidores en niveles simbólicos y emocionales.

Hablando netamente de los procesos metodológicos, las investigaciones sobre branding y narrativas han utilizado métodos cualitativos (como la autoetnografía, el análisis de contenido y los estudios de caso) y cuantitativos (como las encuestas, el análisis factorial y el clúster). La investigación de Delgado-Ballester et al. abarca el análisis de contenido de 247 páginas web y de distintos tipos de relatos, para clasificarlos según su estructura, autenticidad y objetivo. Por otro lado, el estudio de Henrickson et al. (2022) hace una autoetnografía digital para examinar una aplicación de marca personal en jóvenes, fusionando la teoría tradicional del relato digital con el diseño UX y el desarrollo de producto.

2.2.3. Ámbitos geográficos y poblacionales

El fenómeno ha recibido un extenso estudio en Europa (España, Reino Unido, Suecia) y en América del Norte, con algunas investigaciones en auge en Asia y Latinoamérica. Dichos estudios se han centrado principalmente en marcas de productos, compañías tecnológicas, instituciones educativas y lugares de interés turístico. Además, se ha investigado el relato narrativo en relación con la marca personal, particularmente entre jóvenes de la Generación Z, como evidencia la investigación de Vițelar (2019), que analiza el uso de Instagram como plataforma estratégica para el auto-branding.

Para la Generación Z, Instagram funciona como un espacio central para definir la marca personal, en consecuencia, la construcción de identidad digital se convierte en un proceso deliberado más que espontáneo. La autora explica que los jóvenes utilizan la plataforma para proyectar una imagen coherente y auténtica, apoyándose en recursos visuales y narrativos que coincidan con su autoexpresión y diferenciación en el entorno social digital (Vitelar, 2019).

2.2.4. Aportes y conclusiones críticas

A escala mundial, las investigaciones concuerdan en que la narración de historias no sólo incrementa el valor percibido de la marca, sino que también realza su autenticidad, diferenciación y vínculo emocional. No obstante, aún persisten retos como la ausencia de coherencia narrativa en numerosas marcas, la infrautilización del relato en ámbitos B2B, y la necesidad de capacitar a los administradores en habilidades narrativas estratégicas.

De manera que los estudios concuerdan en que el relato de historias ha pasado de ser un instrumento de comunicación a convertirse en un elemento esencial de la estrategia de marca. Su uso va más allá de la narración para transformarse en experiencia y co-creación, posibilitando que las marcas no sólo transmitan, sino que forjen identidades relevantes y memorables. No obstante, el campo todavía necesita una mayor sistematización en lo que respecta a la evaluación del impacto narrativo y los modelos de implementación por industrias.

En el sector de las aerolíneas, existe un vacío en conocimiento en cuanto a la percepción de los consumidores respecto a las aerolíneas de América Latina. Si bien, se encuentran críticas sobre lo opinan las personas sobre las aerolíneas mediante redes sociales como Instagram, Facebook, Tik Tok, e inclusive LinkedIn, no existe un gran recorrido académico que proporcione información sobre el tema.

3. Metodología

3.1. Tipo y enfoque de la investigación

La presente investigación se diseñó con un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptiva, debido a que se estableció que este enfoque resulta favorable para comprender las percepciones de los usuarios frente a la renovación de marca de avianca en el periodo entre 2021 y 2025 y analizar los efectos de las estrategias de comunicación implementadas.

La estrategia metodológica se fundamentó en la triangulación de tres instrumentos complementarios: grupos focales, entrevistas breves en aeropuerto y un análisis netnográfico de publicaciones en Instagram. La integración de estas tres técnicas permitió abarcar percepciones en contextos controlados, en situaciones inmediatas de viaje y en espacios digitales espontáneos, garantizando una mirada integral del fenómeno de estudio.

Con la triangulación de los tres métodos e instrumentos se buscó una mayor profundidad en el análisis de los efectos de las estrategias de storytelling que ha utilizado avianca en sus clientes en el periodo entre 2021 y 2025. Hernández-Sampieri (2014), al respecto, afirma que el enfoque cualitativo contribuye a la investigación al responder preguntas relevantes y proporciona una mayor flexibilidad al “obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes” (Hernández-Sampieri, 2014).

3.2. Métodos e instrumentos

Para la recolección de la información se seleccionaron tres métodos: grupos focales, entrevistas breves en el aeropuerto y un trabajo de netnografía. Se realizaron dos focus groups con participantes de distintas edades, y para la interacción con ellos se diseñó un guion estructurado. Para las entrevistas breves que se realizaron en el aeropuerto El

Dorado, se diseñó una guía de entrevista. Para el método netnográfico se creó una ficha de análisis que sistematizara la información de las piezas de la cuenta de avianca en Instagram. Cabe mencionar que las respuestas de los tres ejercicios se registraron en hojas de Excel para facilitar la gestión de esta información.

3.2.1. Grupos focales

El primer método de recolección de información fue el de los grupos focales. Se llevaron a cabo dos, diferenciados según los perfiles de los participantes. El primero estuvo integrado por hombres y mujeres, de entre 27 y 80 años, con experiencias previas en avianca tanto antes como después de la renovación de la marca.

Los participantes del primer grupo tenían entre 27 y 78 años. Esta variedad permitió comprender qué opinaban las distintas generaciones sobre las estrategias de comunicación que la marca ha venido utilizando, así como sobre el uso del storytelling. Este factor de edad fue relevante en el ejercicio, ya que aportó insights sobre la conexión entre las distintas campañas publicitarias. El segundo grupo incluyó a jóvenes de 22 a 24 años. Este público se eligió porque representaba a las nuevas generaciones y tenía una visión moderna de la marca. Además, tienen una alta interacción con la marca, ya que pasan mucho tiempo en las redes sociales.

Cabe resaltar que los seleccionados de ambos grupos pertenecen a los estratos 5 y 6 de Bogotá, ya que son los más sensibles al cambio en la renovación de la marca y los clientes más frecuentes de la empresa. Esto significa que este segmento puede evaluar con claridad si existe una consistencia en las estrategias de comunicación tras la transformación en la identidad de la marca, entendiendo que conoce a profundidad la avianca antigua y la avianca actual. Estas personas han tenido conocimiento de la trayectoria de la aerolínea y son críticas frente a las nuevas implementaciones que se han visto en los últimos años. Es decir, son

grupos aspiracionales que tienen contacto directo con la aerolínea y son conscientes de la transformación de su estrategia.

Cada sesión tuvo una duración aproximada de 75 minutos y los dos focus group fueron orientados en tres momentos durante los cuales, en primer lugar, se exploraron asociaciones espontáneas con la marca; en segundo lugar, se analizaron piezas publicitarias de la nueva avianca; y finalmente, se discutió el rol del storytelling en la construcción de la identidad de la aerolínea, así como la coherencia entre el relato proyectado y la experiencia concreta de vuelo. Las sesiones fueron registradas en video y audio y, posteriormente, analizadas mediante codificación temática, lo que permitió identificar patrones discursivos, así como convergencias y divergencias entre los distintos grupos.

3.2.2. Entrevistas cortas en aeropuerto de El Dorado

El segundo método fue el de entrevista semiestructurada. Este instrumento tuvo un carácter descriptivo exploratorio debido a la reducida muestra de personas entrevistadas. Se realizaron nueve entrevistas a pasajeros de avianca en salas de espera de un aeropuerto internacional. Estas entrevistas duraron entre cinco y diez minutos y permitieron captar impresiones inmediatas y espontáneas de los viajeros en el contexto de su experiencia de vuelo. El instrumento de la guía de entrevista abordó cuatro aspectos principales: el nivel de conocimiento de los usuarios sobre la renovación de la marca, la recordación de las campañas recientes, la coherencia percibida entre el mensaje publicitario y el servicio experimentado, y la percepción general sobre la nueva identidad de la aerolínea. La herramienta tuvo un efecto exploratorio en la investigación, ya que no se logró profundizar en las respuestas. Sin embargo, la información recolectada complementó los datos obtenidos en los grupos focales, aportando percepciones de otros tipos de población.

3.2.3. Netnografía

El tercer método consistió en un análisis netnográfico de diez publicaciones realizadas por la cuenta oficial de avianca en Instagram de los últimos dos años, que generaron un total de 978 comentarios de usuarios. La Netnografía consiste en el estudio de las interacciones e interrelaciones sociales llevadas en el plano del ciberespacio:” «ciencia que estudia las características y las prácticas habituales de un grupo social concreto. Sus defensores la definen como una alternativa a la antropología tradicional y destacan su mayor velocidad y calidad»” (Redondas citado en Washington, 2008).

Al igual que el instrumento anterior, este también fue descriptivo y exploratorio, ya que su objetivo no fue profundizar en los comentarios, sino entender las tendencias observadas en los comentarios de las campañas y estrategias de comunicación de avianca. Se seleccionaron los videos de forma aleatoria, teniendo en cuenta el periodo de tiempo que se quería estudiar (los últimos 5 años).

El instrumento diseñado para este análisis netnográfico consistió en una ficha de análisis que se centró en seis dimensiones: polaridad (positiva, negativa o neutra), emoción (orgullo, alegría, nostalgia, frustración, indignación, indiferencia), intención comunicativa (felicitación, queja, sarcasmo, solicitud de información, recomendación), temática central (puntualidad, reembolsos, servicio a bordo, identidad visual, trayectoria institucional), nivel de *engagement* (comentarios breves, argumentados o interacciones con otros usuarios) y tipo de lenguaje empleado (formal o informal, respetuoso o agresivo). Este ejercicio permitió captar percepciones auténticas y no solicitadas, reflejando tanto adhesiones simbólicas como críticas recurrentes hacia la marca. Al igual que las entrevistas, este instrumento tuvo una incidencia exploratoria en la investigación, ya que no constituyó su eje.

4. Análisis de resultados

4.1. Conceptos transversales en las estrategias de comunicación en la renovación de marca de avianca

Después de realizar los grupos focales, se agruparon los relatos de los videos en las siguientes temáticas para su análisis: fútbol y selección de Colombia, festividades y celebraciones, tendencias generacionales y trayectoria y reconocimiento. Estas cuatro categorías se construyeron con base en los patrones observados en los conceptos de los 10 videos. La estrategia de comunicación no solo abordaba el storytelling, sino también otros componentes, como la intencionalidad y los elementos de forma de las campañas: la visual, la música y los mensajes.

4.1.1. Fútbol y Selección Colombia

Una de las temáticas que observaron en las estrategias de comunicación de avianca es el fútbol y la Selección Colombia. La empresa utiliza su alianza con la Selección para reforzar la alegría de compartir una pasión con todo el país. El video proyectado tenía como tema el partido de las eliminatorias al Mundial entre Colombia y Costa Rica. Este audiovisual muestra que los pasajeros que se dirigían a Barranquilla obtuvieron una sorpresa al momento de abordar la aeronave: en cada uno de los asientos había una camiseta oficial de la Selección Colombia con el patrocinio de avianca en la parte de atrás. Además, los pasajeros tuvieron la oportunidad de compartir unos momentos con el Tren Valencia, jugador emblemático de la selección de Colombia, quien les firmó las camisetas.

En general, las personas que participaron en ambos focus groups conectaron emocionalmente con la publicación y la narrativa empleada. La pieza les generó un sentido de pertenencia al país. La mayoría de los participantes dijeron que el video les resultaba claro

en cuanto al mensaje. Mencionaron: “Sí, es un refuerzo al sentimiento que tenemos hacia avianca como la aerolínea nuestra” (grupo de adultos), “Sí, a uno le llega al corazón le despierta sentimientos chéveres” (grupo de adultos), “Si, me movió las fibras sentimentales. Sentí que avianca es mi aerolínea y es la aerolínea de Colombia” (grupo de adultos), “Si, es un bonito detalle que les tengan a los pasajeros la camiseta de la selección en el día del partido” (grupo de jóvenes). Las personas señalaron que la publicación fortalecía la unión y la pertenencia como parte de la imagen de la empresa. Además de esto, lo que más les llamó la atención a los participantes fue: la visual al dar las camisetas como sorpresa, la expresión de la gente al recibirlas, y también valoraron el uso de la cumbia como música tradicional que acompañaba de fondo la escena.

Otros comentarios del público frente a este contenido fueron: *“avianca ha eliminado esos obsequios que le daba al consumidor que viajaba. Antes ofrecían café, agua o snacks. Hoy no se ven esos servicios, pero me gusta ver que sigue siendo generoso con este tipo de detalles”* (grupo de adultos); *“me dice que avianca está teniendo iniciativas para conectar con su consumidor y cuidarlo más. Cercanía entre el consumidor y la marca”* (grupo de jóvenes); *“se ve surrealista. No lo veo conectado con la practicidad que uno busca a la hora de viajar”* (grupo de jóvenes); *“los colombianos son muy orgullosos de su país. Entonces, conectar con lo que es Colombia, que en parte es la selección y el fútbol”* (grupo de jóvenes). Asimismo, como parte de la observación de la entrevista grupal, fue claro que cuando uno de los participantes del grupo de jóvenes mencionó que no conocía a la persona que estaba firmando las camisetas, los demás reaccionaron de la misma manera.

Avianca es aliado de las competiciones de los clubes de la CONMEBOL. La institución organiza los torneos más importantes de fútbol en América del Sur, entre ellos la Copa

América y la Copa Libertadores. El video que se proyectó mostraba un diálogo entre Óscar Córdoba, jugador de la Selección Colombia, la Copa Libertadores y un piloto de avianca dentro de un avión. Esta interacción ilustra la mencionada alianza entre la aerolínea y las instituciones de fútbol. El audiovisual no tuvo una acogida positiva ni entre los jóvenes ni entre los adultos de ambos grupos focales. Surgieron comentarios como *“Parecía una novela. Muy fingidas las actuaciones”* (grupo jóvenes), *“La actuación está un poco forzada. No es un contenido de alguien que utiliza tik tok. Es muy larga y no me llama la atención”* (grupo jóvenes), *“El mensaje es muy literal. No llega emocionalmente a los consumidores. No entiende porque quería llevar la copa. Hubieran grabado a un hincha. El elemento de la copa no suma.”* (grupo de adultos), *“Sobraron muchas cosas. Si lo hubiesen hecho un poco más cortico. Los diálogos fueron muy forzados. No estaba feliz el piloto”* (grupo de jóvenes). Para ambos públicos, esta publicación fue demasiado larga, muy literal y los personajes no conectaron emocionalmente con ninguno de ellos por su falta de dinamismo. Esto demuestra que, a pesar de que el recurso narrativo tenga potencial para explotar una historia emocionante y real, se quedaron en un mensaje literal y monótono.

También se observó otro video sobre esta misma temática, pero que empleaba recursos narrativos distintos. Esta fue una publicación de Frederico Pedreira, CEO de avianca, y fue compartida por la empresa en la plataforma LinkedIn. Celebraron nuevamente la unión de la empresa con los torneos de los clubes de la CONMEBOL. Esta vez, el video fue compartido junto a un mensaje motivador y personal del presidente de la compañía, en el que se llena de emoción y alegría ante este hito. A pesar de que fuese el mismo mensaje que el video anterior, este incluyó escenas de niños de distintas regiones de América del Sur jugando fútbol. Se explora la diversidad porque logran presentar el fútbol desde distintos contextos y espacios

geográficos. Desarrollan la alegría mostrando a niños celebrando los goles y a fanáticos cantando por sus equipos. El video es más corto y concreto que el anterior. Se logró mantener la atención de los participantes durante todo el tiempo. Cuando se les mostró a las personas de ambos grupos focales esta pieza, se observó conexión y participación. Todas las personas les pareció claro el mensaje y lo asociaron con *“esperanza y fe”* (grupo de adultos), *“el fútbol es de todos”* (grupo de adultos), y *“aspiración”* (grupo de jóvenes). Lo más llamativo del video fue *“slogan: “creer nos hace volar””* (grupo de adultos) y el *“uso de las imágenes oficiales de los torneos”* (grupo de jóvenes). Y otro punto de interés fue el uso del deporte para resaltar y representar la belleza de cada cultura de América Latina.

4.1.2. Festividades y celebraciones

Para celebrar la Navidad, avianca hizo una publicación el 18 de diciembre de 2023 en TikTok en donde da cuenta de las razones para asistir a una novena. El video se acompaña de frases, imágenes y música suave. Al compartirla con los focus groups, ambos sintieron que la pieza fue confusa y dijeron: *“no se sabe cuál es el mensaje”* (grupo de jóvenes), *“No habla de avianca. Pudo haber sido de cualquier aerolínea. No conecta con la marca. No se sabe cuál es el objetivo”* (grupo de adultos) y *“las frases iniciales no conectan con el mensaje del final”* (grupo de jóvenes). No resaltaron ninguna imagen que reforzara la marca de avianca. Una persona destacó que el elemento que más le llamó la atención fue *“Música y eslogan de “todo lo que quieras pedir, pídelo por los méritos de tu infancia” (grupo de adultos)”*. Las personas caracterizaron el video como largo, frases lejanas al consumidor, muchas imágenes, poco storytelling, y una desconexión con avianca.

El cumpleaños número 104 de avianca vino acompañado con un video publicado el 5 de diciembre del 2023 mediante Tik Tok. En esta ocasión, la pieza invita a todo el público a

celebrar este día con ellos, con su eslogan: “A los que celebran solos o con amigos”. Así pues, incluyen videos dinámicos que acompañan el mensaje del narrador. A los participantes de los focus groups les resultó claro el video y lo percibieron como más cercano al consumidor que los videos anteriores. Las imágenes que el grupo resaltó sobre la marca en el video fueron: “*Familia*”, “*trayectoria*”, “*alegría*”. Adicionalmente, los elementos que más valoraron del video fueron las imágenes; de personas haciendo paracaidismo, los mensajes, como por ejemplo “*Son bienvenidas todas las formas de celebrar*” y la música “*movida*” (grupo de adultos). Otros comentarios relevantes sobre el video fueron “*El mensaje sí les llega a todos*” (grupo de adultos) y “*Esta publicidad me gustó mucho. Genera recordación*” (grupo de adultos). El grupo de los jóvenes fue más crítico con este video, mencionando que “faltó un call to action para el público” (grupo de adultos).

Para el Día de las Madres se hizo un video que se publicó el 5 de mayo de 2025. Al igual que el anterior, esta publicación generó gran interés en ambos públicos cuando se les mostró. Consistió en una iniciativa creativa para conmemorar a las madres tripulantes de cabina. Las hijas de las tripulantes les entregaban un saco en el que dejaban pintadas las manos de sus madres, como si les estuvieran dando un abrazo. La imagen que reforzó la empresa con este video es la unión de las familias (grupo de adultos), la importancia del rol de azafata de avianca (grupo de adultos) y la preocupación por sus trabajadores (grupo de jóvenes). Los elementos que más llamaron la atención fueron el mensaje, la autenticidad de la historia, y la música. El mensaje fue tan fuerte que incluso varias personas lloraron de emoción. Se comentó también que: “*La cultura organizacional se ha ido perdiendo. Y eso se lo van transmitiendo al consumidor. Es una estrategia bárbara de comunicación interna. Hace que las personas quieran la empresa*” (grupo de jóvenes), “*uno como cliente le importa*

que la empresa que uno está consumiendo traten bien a sus empleados” (grupo de jóvenes), *“Le dan valor a las personas que trabajan en avianca. Eso es muy importante para un público que no solo quiere viajar, sino también trabajar. Le dan a un público muy amplio. El reto está en alinear la comunicación con la cultura organizacional”* (grupo de jóvenes). Todos los participantes estaban entusiasmados por participar de primeros y por compartir su opinión al respecto, mostrando gran admiración por este tipo de contenido.

4.1.3. Tendencias generacionales

avianca ha buscado diversificar su contenido en redes sociales adaptándose a las tendencias del momento en cada plataforma. Así pues, se analizó un video de una entrevista a Fran Cuéllar, en la que se le preguntó sobre sus experiencias en Colombia. Cabe aclarar que Fran es un influenciador de origen español que añoraba visitar Colombia y, gracias al apoyo de avianca y de Luis Carlos Reyes, conocido como Mr. Taxes, esto fue posible. Respecto a este video, el grupo de adultos mostró resistencia ante la narrativa y los elementos audiovisuales, como los GIFs, ya que no conocían el trasfondo de la historia y, por consiguiente, estos les resultaron confusos. Algunos de estos comentarios fueron: *“No. No conozco al señor. Se me hizo muy larga y las imágenes de abajo (gifs) no conectaron”* (grupo de adultos), *“No, muy encasillada a dichos países”* y *“Blanco y negro no funciona, no transmite emoción. Gif no conectan con todo el público”* (grupo de adultos). Por otro lado, al grupo de personas jóvenes les resultó claro el mensaje y conectaron emocionalmente con el video. Las personas que conocían la historia, lo cual fue una mayoría les resultó fantástico el uso del storytelling. Dijeron comentarios como: *“Apelaron a una gran historia. Gran estrategia mostrar a esa persona”* (grupo de jóvenes), *“Sí, está muchísimo mejor. Así no diga Avianca, personas se van a quedar en el video”* (grupo de jóvenes), *“Buena forma de*

mostrar al país. Mostrando a los extranjeros comprando los vuelos nacionales” (grupo de jóvenes). A este grupo le despertó gran interés y, al ver el video, se mostraron emocionados. Algunas de las palabras que utilizaron para describir la imagen de avianca en esta pieza fueron “*accesible*”, “*moderno*” y “*credibilidad*” (grupo de jóvenes).

Por otro lado, se presentó un video de una pasajera llegando al counter de avianca y recibiendo un chat de su jefe que decía: “No vamos a poder aprobar tus vacaciones”. Posteriormente, la canción dice “se vale tó” (sic), e inmediatamente la pasajera se pone a bailar y encoge los hombros como si no le importara. El video publicado en Tik Tok el 9 de noviembre del 2024 utiliza los sonidos en tendencia de la plataforma y elementos visuales que buscan conectar con el consumidor. Para algunos adultos, el mensaje del video resultó confuso, mientras que para la mayoría de los jóvenes sí resultó claro. La imagen que refuerza de avianca según el público es “*A veces es válido mandar todo para el carajo*” (grupo de adultos), “*Tener buena disposición*” (grupo de adultos). Lo que más les resultó interesante a las personas fue: el humor del video, la apelación a las tendencias de TikTok y “*Conectar con la gente, algo corto, rápido, que le podría pasar a cualquiera*” (grupo de jóvenes). También se observó que el grupo de personas mayores no mostró interés en el video, mientras que para los jóvenes sí resultó más emocionante. Uno de ellos explicó: “Si lo ves en términos de métricas, tiene 325 enviados. Es el tipo de cosas que uno les *manda a los amigos*” (grupo de jóvenes). Explicaban que el recurso se utiliza bien, ya que, con contenido orgánico, logran identificar a un público muy general y situaciones que pueden pasarle en la vida real.

4.1.4. Trayectoria y reconocimiento

En el ejercicio se compartió la historia de dos abuelos que celebran su amor con un viaje a Santa Marta, haciendo memoria de su juventud y de su romance que ha perdurado

hasta el presente. El video fue lanzado el 13 de febrero de 2025 y explora el concepto del amor tierno. Los dos focus groups se mostraron muy emocionados al ver este video e incluso se vieron unos gestos de llanto porque les había parecido muy lindo. Fueron evidentes la aceptación y el interés en esta pieza. Las imágenes que refuerzan son: *“Emocional, un amor muy tierno”* (grupo de adultos), *“Reconocimiento a personas mayores”* (grupo de adultos), *“Resalta mucho los principios y valores de una familia: el amor”* (grupo de adultos), *“recuerdos”* (grupo de jóvenes), *“aspiración”* (grupo de jóvenes). Lo que más apreció el público de este video fue el uso de situaciones reales, el manejo de las distintas emociones, la apelación a imágenes de los personajes del pasado, la música y la estructura narrativa. Una persona dijo: *“Me encantó; se me aguaron los ojos. avianca está, pero no es el protagonista”*, siendo la empresa una facilitadora de historias de romance y amor (grupo de adultos).

La trayectoria es un pilar muy importante en avianca ya que les da confianza a los clientes y le da robustez a la marca. Este concepto se explora en el video publicado el 12 de junio de 2025. En él se busca reconocer el trabajo de Maribel, la primera comandante de un avión comercial de cabina ancha en América Latina. A las personas de ambos grupos focales les emocionó mucho este contenido. Lo describieron como *“Pertenencia de un trabajar con su empresa y su empresa con el país”* (grupo de adultos), *“La importancia que se le tiene a la mujer”* (grupo de adultos), *“Este contenido permite ver a un avianca sensible, cercano y que se preocupa por sus trabajadores”* (grupo de adultos), *“Oportunidades, empoderamiento femenino”* (grupo de jóvenes), *“Comunidad”* (grupo de jóvenes). Dos personas de cada uno de los grupos afirmaron que se sentían más cercanos a avianca después de ver esta publicación: *“Me siento más cerca a la empresa que si solo me muestran una*

publicidad para comprar. Me da ganas de si viajo me voy con avianca” (grupo de jóvenes), y *“Después de estos últimos videos quedé más enamorada de avianca”* (grupo de adultos).

Este video les tocó las fibras a las personas. Los detalles de la historia —cartas firmadas por otras personas, fotos impresas de la historia y pasillos de honor— hicieron que el audiovisual resultara atractivo e impactante. Cuando se valora el capital humano y en especial a una mujer dentro de un gremio de pilotos que en la mayoría de los casos son hombres, las personas encuentran mucho valor ya que habla muy bien de la organización en la que trabajan. Así lo mencionaba un participante al decir: *“Habla silenciosamente de la marca de que un trabajador, si quiere estar 25 años y está feliz, es por algo. Habla muy bien de la marca”* (grupo de jóvenes).

En conclusión, se observa que dentro de estas categorías existen ciertos valores transversales que predominaron y se repitieron en los videos. Estos son: “capital humano”, “familia”, “unión”, “humanidad”, “amor”, “ser colombiano”, “deporte”, “cercanía”, “comunidad”, “historias”. Dos participantes reflejaron en sus respuestas la coherencia y la homogeneidad de las herramientas de marca, como, por ejemplo, la misma paleta de colores, la misma tipografía, la misma música y los mismos personajes.

Una participante del focus group manifestó que “Hay unos Tik Toks que le apuntan más a la juventud” (grupo de adultos), haciendo énfasis en que también existe una tendencia en las narrativas al mostrar y abordar a personas jóvenes. Otro participante comentó que todas las historias que se muestran apelan a situaciones de la vida real para posicionarse: “En ninguna parte vi un descuento ni el funcionamiento de la aerolínea, sino que se apela a un cumpleaños, a una vivencia, a la Navidad o a situaciones reales”. Cuenta historias para sacar la excusa de viajar” (grupo de jóvenes). Otra idea que se resaltó por otro participante es que

avianca debe mostrarse como una empresa que se preocupa por sus empleados y por las personas. Así lo comentó: “lo pueden hacer mostrando una cultura organizacional buena que se preocupa por sus empleados” (grupo de jóvenes).

4.2. Los efectos de las estrategias comunicativas de avianca en la construcción y el posicionamiento de su marca

La comunicación que promueve la compañía tras su cambio de modelo de negocio y su renovación de marca es, en gran parte, la forma en que les transmite a los clientes que está experimentando un cambio de identidad. La empresa ha buscado fomentar e impulsar sus nuevos valores: la seguridad, la fiabilidad, la simplicidad, la amabilidad y la responsabilidad. Es un gran reto llevar esos valores al día a día de la operación: en el servicio y en la experiencia del cliente.

4.2.1. Coherencia entre relato y experiencia: una tensión persistente

En el ejercicio se buscaba saber la coherencia que perciben los usuarios de avianca entre la narrativa y la experiencia real de viaje. En general, los participantes valoraron positivamente la intención inclusiva de la marca, señalando que ahora se percibe una aerolínea más accesible y cercana al público: “antes viajar era un lujo, ahora todos pueden hacerlo” (grupo de adultos). Sin embargo, esta apertura se percibe con ambivalencia: aunque se reconoce el esfuerzo por democratizar el viaje, también se observa que la marca aún mantiene un discurso aspiracional propio de una aerolínea premium.

Durante las entrevistas en el aeropuerto, se confirmó que una gran parte de las personas viajaba con frecuencia baja. Esto se evidencia porque de las 9 personas entrevistadas, 7 dijeron que la frecuencia de viajes era baja. Los entrevistados, de entre 21 y 45 años,

comentaron que, en un alto porcentaje, desconocían la renovación de marca. Este desconocimiento limitó las siguientes preguntas; por ejemplo, cuando se les preguntó sobre los cambios que han notado en la aerolínea en los últimos años, se observó ambigüedad en las respuestas y, en pocos casos, afirmaron no haberlos notado. También dijeron: “de fácil acceso” o “cambios digitales”. Sin embargo, unos pocos hablaron de la implementación de nuevas rutas y conexiones con Clic.

En las entrevistas de campo, cuando se les preguntó si las campañas representaban la experiencia real de viaje, la mitad del grupo respondió que sí y la otra mitad, que no. Esto se explica porque las personas no conocen tan bien las campañas ni son viajeros frecuentes. Por otro lado, describieron a avianca con distintos calificativos como por ejemplo “servicio”, “compromiso”, “seguridad”, “agilidad”, “comodidad”, “inspiración”, “responsable”, “confianza” e “innovación”. En las tablas 1 y 2 se presentan los resultados. Frente a este tema, se puede concluir que avianca está cumpliendo la promesa de valor de “el cielo es de todos” ya que les están llegando a clientes nuevos que no solían viajar de manera recurrente en el pasado.

Tabla 1. Entrevistas a pasajeros de avianca en el aeropuerto.

Número de Entrevista	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Edad	44	34	25	45	26	26	33	29	21
Motivo de viaje (Negocios/Turismo/Familiar)	Familiar	Negocios	Negocios	Negocios	Negocios	Turismo	Otro	Familiar	Turismo
Frecuencia de viajes con avianca (Alta/Media/Baja)	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Media	Baja
P1. ¿Conoces la renovación de marca de avianca?	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí

P2. ¿Qué cambios específicos ha notado?	NA	Fácil de acceso, puntualidad, buena atención	Conexiones con clic	Cambios digitales	No	No	No	No	Implementación de rutas
P3. ¿Ha visto campañas recientes? ¿Dónde?	No	No	No	Facebook Instagram	Internet	Tik tok sitios web	Llamadas correo	Página	Instagram, Facebook
P4. ¿Qué mensaje cree que quiere transmitir la aerolínea?	NA	Confianza y credibilidad	Adecuados	Capacidad logística	Motivar a la gente a viajar. Darle seguridad	Seguridad y buen servicio	Buena experiencia	Seguridad y puntualidad	Calidad y seguridad
P5. ¿Representan las campañas la experiencia real de viaje?	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No
P6. Una palabra para describir la 'nueva Avianca'	Servicio	Compromiso	Seguridad	Agilidad	Comodidad	Inspiración	Responsable	Seguridad, confianza	Innovación
Qué sugerencias le darías a las campañas / qué te gustaría ver en los medios	Experiencia	No	Temas de logística y comunicación en la logística.	Mejorar la congruencia con las tarifas promocionales. Diversificar promociones.	No	Planes de viaje, seguridad del cliente y servicios que puede ofrecer.	NA	NA	Mostrar cómo se enfrentan a las informalidades: cortesías

¹Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, una tendencia recurrente en las intervenciones de los grupos focales fue la incoherencia percibida entre la narrativa comunicacional y la experiencia real de vuelo. Los participantes describen las campañas como emocionalmente potentes, con un lenguaje visual que evoca cercanía, amor y orgullo, pero al mismo tiempo reconocen una distancia respecto de la vivencia concreta del servicio. Se menciona que la publicidad muestra una “utopía” que no corresponde a la realidad de retrasos, incomodidad o deficiencias operativas. Esta disonancia se interpreta incluso como una “exageración publicitaria”, similar a la metáfora de la “hamburguesa perfecta” que luego no se asemeja al producto real.

Algunos asistentes expresan nostalgia por la avianca “de antes”, asociada con un servicio más cálido y una mayor calidad, pero también reconocen que la empresa atraviesa una etapa de transición hacia un modelo más económico. Esta transición, sin embargo, no se comunica de manera explícita ni coherente. Varios participantes afirman que la marca no acepta su identidad low-cost, lo que genera confusión e incluso rechazo: la publicidad transmite lujo, pero la experiencia apunta a la eficiencia y la reducción de costos.

También se identifican apreciaciones divergentes: mientras algunos valoran la amabilidad del personal y destacan buenas experiencias puntuales, otros consideran que el tono emocional de los videos resulta incongruente con el trato recibido. La comparación con aerolíneas como Ryanair es un ejemplo de honestidad comunicativa: si avianca quiere posicionarse como low-cost, debería mostrarlo con naturalidad, enfatizando la practicidad y la cercanía en lugar de aspirar a premium.

4.2.2. Conexión emocional e identificación con la marca

La pregunta sobre el grado de conexión emocional con la narrativa publicitaria permitió identificar cómo el storytelling de avianca despierta sentimientos de cercanía, orgullo y nostalgia entre los participantes, aunque también evidencia las tensiones entre emoción y experiencia.

En general, todos los participantes afirmaron sentirse conectados con la marca al ver los videos, lo que resalta la capacidad del relato visual para evocar emociones y recuerdos compartidos. En el grupo de adultos, se reconoció que “las piezas y la publicidad logran su objetivo, pero es muy difícil para un consumidor aceptar un cambio en el modelo de negocio en donde se reduzcan las condiciones que tenía antes”. Esta reflexión muestra que, aunque las narrativas despiertan empatía, el público percibe una incongruencia entre el discurso

emocional y la realidad del servicio. Los adultos destacan, no obstante, que “la publicidad está tratando de posicionar nuevamente a la empresa, de hacer que uno la sienta como suya, de despertar fibras, y eso lo nota la publicidad”, lo cual confirma su efectividad simbólica en la reconstrucción del vínculo emocional.

También se valoró la diversificación temática de las campañas, percibida como un elemento que amplía la identificación con distintos públicos. Los participantes de ambos grupos señalaron que “en todas las publicaciones les hablan a diferentes grupos de personas... hay videos que refuerzan más a las madres, otros a la familia, otros a la Navidad”. Eso hace que las personas se conecten con la marca”. Este comentario revela una estrategia narrativa inclusiva, capaz de generar resonancia emocional a través de diversas situaciones cotidianas.

En el grupo de jóvenes, la conexión se expresó principalmente a través de la nostalgia y la memoria afectiva. Uno de los participantes relató: “avianca me hace recordar mi niñez... montarme en un avión de avianca era una locura... me hace apelar a la memoria de lo que era antes y da un poco de nostalgia de que ya no tanto” (grupo de jóvenes). Este testimonio refleja cómo las campañas no solo apelan a la emoción presente, sino que también reactivan la historia personal del consumidor con la marca. Sin embargo, esta conexión está acompañada de cierta melancolía y de la expectativa de que la aerolínea vuelva a despertar “los mismos sentimientos que antes”.

Los jóvenes también aportaron una mirada crítica al reconocer que las narrativas funcionan como un primer paso, pero que la conexión real solo se consolidará si el discurso se refleja en la experiencia de vuelo. Como expresó un participante: “Yo me vi todos estos videos y me conecté con todo, los compró, pero me gustaría ver en la experiencia que esté conectado con todo eso que me están mostrando” (grupo de jóvenes). Otro complementó:

“Conecto mucho emocionalmente, pero me falta hacer ese switch que diga que no estamos tan mal” (grupo de jóvenes). Estas declaraciones evidencian una brecha en la narrativa: el storytelling logra emocionar, pero aún no transforma la percepción general del servicio.

Por el contrario, algunos participantes destacaron que la publicidad puede influir en la recordación y decisión de compra, mencionando que “gracias a estos videos, avianca se queda dentro de uno... a la hora de comprar vuelo soy muy automático de buscar avianca” (grupo de jóvenes). Esto sugiere que, pese a la brecha entre emoción y experiencia, el storytelling sí logra reposicionar la marca en la mente del consumidor y fortalecer la intención de elección futura.

4.2.3. La propagación de una mala experiencia

Por otro lado, un fenómeno observado en el ejercicio de la netnografía es que las personas utilizan los medios de comunicación para resaltar todas las inconformidades de sus experiencias de vuelo, lo que provoca una generalización de ciertas situaciones y afecta la percepción de toda la comunidad que viaja con avianca ante estos comentarios negativos.

Este análisis aportó una visión complementaria desde el ámbito digital. Los comentarios revelaron una fuerte polarización entre expresiones de orgullo y nostalgia, por un lado, y críticas cargadas de indignación y sarcasmo, por otro. Los mensajes positivos resaltaron la trayectoria de la aerolínea y su papel como símbolo nacional, a menudo acompañados de *emojis* de llanto que intensificaban la carga emocional positiva y reforzaban la identificación simbólica.

No obstante, los comentarios negativos fueron abundantes y se caracterizaron por un tono crítico e irónico, en los que los usuarios expresaron frustración ante los retrasos, los problemas con los reembolsos y la pérdida de equipaje. Ejemplos como “excelente servicio

😬” o “gracias por nada” sintetizan la distancia percibida entre el relato aspiracional y la experiencia real. Además, los comentarios negativos evidenciaron un alto nivel de interacción entre los usuarios, lo que amplificó la visibilidad de las críticas y potenció su alcance en el espacio digital.

4. 3. Fortalecimiento del storytelling en el branding de avianca

4.3.1. El poder de los pequeños detalles

Los participantes discutieron en la forma en que avianca pudiera mejorar la comunicación de sus historias. Las respuestas ofrecieron una perspectiva crítica pero constructiva sobre las oportunidades de mejora en la forma en que la aerolínea comunica su historia y posiciona su identidad tras el proceso de rebranding.

En términos generales, los participantes coincidieron en que la marca necesita redefinir la coherencia entre su discurso y su realidad actual. Mientras algunos sugirieron que avianca debería “renacer” comunicando un retorno a sus valores tradicionales, otros enfatizan la importancia de aceptar abiertamente su nueva identidad, en lugar de intentar sostener una narrativa de excelencia o exclusividad que ya no se corresponde con su servicio. La mayoría concordó en que la comunicación debe ser más transparente y honesta, mostrando el cambio como un proceso de transformación y no como una pérdida.

Una de las críticas más reiteradas apunta a la falta de alineación entre las expectativas generadas por la publicidad y la experiencia real del usuario. Se consideró que la comunicación mantiene un tono “premium” que resulta incongruente con su nueva propuesta de valor. Por ello, los participantes recomiendan ajustar el tono comunicativo hacia algo más

realista, cercano y empático, en el que se reconozcan los cambios y las limitaciones del nuevo modelo de negocio.

Otro punto clave identificado es la gestión de la reputación digital y el manejo de la crítica pública. Los asistentes mencionaron que avianca debería responder con mayor asertividad a los comentarios negativos en redes sociales, especialmente aquellos provenientes de figuras públicas. Los casos de influenciadores o celebridades que exponen malas experiencias se perciben como detonantes de desconfianza, y los participantes sugirieron contrarrestarlos mediante estrategias de transparencia, humanización y evidencia de mejora, mostrando de forma proactiva los esfuerzos de la empresa para solucionar los problemas.

También se destacó la necesidad de comunicar los avances operativos y los logros con datos concretos, como la puntualidad, la reducción de retrasos o mejoras en el servicio. Los participantes percibieron que existe cariño por la marca y disposición a confiar nuevamente en ella, pero que esto solo será posible si la comunicación refleja hechos verificables y un compromiso sostenido con la calidad.

Por último, surgió con fuerza la idea de reconectar emocionalmente con los usuarios mediante gestos sencillos y simbólicos. Acciones como ofrecer pequeños detalles a bordo o generar experiencias personalizadas se consideran formas de recuperar el vínculo afectivo con los pasajeros. En palabras de un participante: “un Chocoramo y un vaso de agua no cuestan mucho y conectan con las personas” (grupo de jóvenes).

4.3.2. Acciones de cambio para la aerolínea

Primero, se debe reforzar la coherencia entre el discurso y el servicio. Esto requiere un ajuste del tono comunicativo para alinearlo con la realidad actual del modelo de negocio. En lugar de mantener una estética “premium” en las estrategias de comunicación, la marca debería adoptar un relato más transparente y empático, que celebre su nueva accesibilidad sin renunciar a su historia y prestigio. Comunicar el cambio como una evolución contribuirá a reducir la disonancia percibida. Además, Avianca necesita escuchar las críticas de su público y mostrarse comprometido en brindar soluciones.

Así pues, esta sugerencia coincide con lo planteado por Keller (1993), quien sostiene que la coherencia entre discurso y desempeño es esencial para construir valor de marca, y con Aaker (1991), quien explica que el incumplimiento de la promesa de valor deteriora la marca. Además, refuerza la posición de Bustillos-Mendoza (2023), al atender las brechas que afectan directamente la reputación y la confianza de los pasajeros en aerolíneas latinoamericanas.

Segundo, es fundamental incluir mensajes que evidencien avances concretos en la puntualidad, la satisfacción del cliente, la reducción de reclamos o la sostenibilidad ambiental. Esto fortalecerá la credibilidad del relato y demostrará que la emoción comunicada se respalda en resultados concretos.

Tal como proponen Keller y Richey (2006), la credibilidad aumenta cuando la marca incorpora indicadores verificables en su comunicación. Esto es relevante en los servicios de transporte aéreo, donde los pasajeros valoran la transparencia sobre puntualidad, eficiencia y condiciones del vuelo (Sánchez & Arias, 2017).

Tercero, las campañas podrían aprovechar el storytelling de las personas que trabajan en la empresa. Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote (2016) explican que las narrativas permiten humanizar la marca y generar cercanía. Sin embargo, como advierten Herskovitz y Crystal (2010), este recurso solo funciona cuando la marca mantiene autenticidad y consistencia, por lo que debe estar acompañado de mejoras tangibles en la experiencia de vuelo. Asimismo, en la investigación se vio que al reflejar historias reales sobre el trato humano y el sentido de pertenencia que también experimentan los colaboradores, los consumidores podrán conectar emocionalmente con la marca porque encuentran el sentido humano y real de la empresa.

También se observó que las personas tienen una preferencia por ver contenidos que cuenten una historia que se pueda relacionar con ellos mismos, utilizando elementos narrativos como el talento interno o anécdotas que hayan vivido los mismos pasajeros. Esta comunicación está enfocada en valorar al personal, refuerza la autenticidad del mensaje externo y contribuye a una cultura coherente con el relato del “avianca de todos”.

Cuarto, es vital fortalecer la gestión de la reputación digital. Se sugiere diseñar una estrategia proactiva frente a la crítica pública en redes sociales, basada en la empatía, la transparencia y la humanización. Responder a comentarios negativos con datos, empatía y soluciones visibles puede convertir los reclamos en oportunidades para reconstruir la confianza. Mostrarle al cliente que se está trabajando en el problema sucedido evidencia que la empresa está comprometida con mejorar la experiencia del pasajero y lo hace sentir escuchado.

Tal como señalan Zúñiga-Gómez et al. (2025), la reputación digital depende de la capacidad de la empresa para responder con transparencia y sensibilidad a las críticas en

redes sociales. Esto coincide con Bustillos-Mendoza (2023), quien advierte que la comunicación emocional pierde efectividad cuando la marca no aborda de manera visible los reclamos del público. En esta línea, Keller y Richey (2006) destacan que la credibilidad se fortalece cuando la empresa demuestra coherencia entre lo que promete y la forma en que atiende las inquietudes de sus usuarios.

Quinto, se podría potenciar la conexión emocional mediante gestos simbólicos que generen valor para los pasajeros. Acciones simples, como pequeños detalles a bordo o gestos de cortesía hacia los pasajeros frecuentes, pueden fortalecer el vínculo afectivo. Estos actos refuerzan la narrativa de cercanía y humanización que el storytelling pretende transmitir. Además, mejoran la experiencia del cliente y generan una voz a voz favorable de la compañía y una imagen positiva en las redes sociales.

La literatura que resalta la importancia de gestos simbólicos en la construcción de vínculos afectivos. Lundqvist et al. (2013) explican que pequeños detalles fortalecen la cercanía emocional con la marca, mientras que Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote (2016) enfatizan que el storytelling solo es efectivo cuando las acciones de la empresa refuerzan la narrativa comunicada. Desde esta perspectiva, Pereira (2019) plantea que las interacciones cotidianas pueden convertir la emoción en recordación y voz a voz positivo.

Sexto, se podría transformar la nostalgia del avianca de antes a discurso que motive a los consumidores y demuestre que está enfocado en el bienestar del pasajero. Para el caso específico del sector aéreo, Bustillos-Mendoza (2023) destaca que la nostalgia puede ser un activo emocional, pero el posicionamiento surge cuando esta memoria se proyecta como una promesa renovada y orientada al bienestar del pasajero. Así, en lugar de anclarse en la evocación de “la avianca de antes”, la marca debería proyectar una historia de transformación

positiva: una empresa aprende, evoluciona y mantiene su esencia. El desafío consiste en redefinir su storytelling hacia un relato de confianza y renovación, no solo de recuerdo. Utilizar todas las críticas que tiene sobre su servicio a su favor, convirtiéndose en una avianca que “se preocupa por sus problemas”. Bruner (1987) sostiene que las narrativas permiten reinterpretar el pasado para construir un futuro identitario, mientras que Fog et al. (2005) afirman que las historias de marca deben mostrar evolución y propósito. En la misma línea, Herskovitz y Crystal (2010) plantean que la autenticidad se fortalece cuando la marca reconoce sus desafíos y comunica aprendizajes.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos dan cuenta de que las estrategias de comunicación de avianca después de su renovación de marca han tenido un impacto positivo y significativo en la percepción de los consumidores, aunque todavía se observa una brecha entre la narrativa proyectada y la experiencia de algunos usuarios en el servicio.

En primer lugar, el ejercicio evidencia que el storytelling ha desempeñado una función esencial en la reconstrucción del vínculo emocional con la marca. Las campañas mostraron que sentimientos como el orgullo, la nostalgia y la pertenencia nacional refuerzan la identidad simbólica de avianca como ícono del país. Los participantes reconocieron que las narrativas audiovisuales —centradas en valores como la familia, la unión, el amor y la trayectoria— generan recordación y cercanía con los consumidores. Sin embargo, el impacto se concentra más en el plano afectivo que en la experiencia real.

En segundo lugar, se identificó una tensión entre el discurso comunicativo y la vivencia del usuario, que se reflejó en percepciones de incoherencia o exageración. Aunque la empresa ha buscado democratizar el acceso al vuelo y transmitir cercanía bajo el lema “el cielo es de todos”, una parte de los consumidores aún percibe una disonancia entre esta promesa y las condiciones actuales del servicio. La narrativa emocional se mantiene en un tono “premium”, mientras que la realidad se basa en un modelo operativo de bajo costo.

En tercer lugar, los hallazgos demuestran que la conexión emocional no necesariamente garantiza la fidelidad, sino que requiere respaldo tangible tanto en la calidad del servicio como en la coherencia organizacional. Los consumidores jóvenes, especialmente, valoran la autenticidad y la transparencia por encima del discurso aspiracional. Si bien los videos fortalecen la recordación de marca y el deseo de compra, la consolidación de la lealtad depende de que la experiencia respalde lo prometido por la comunicación.

En conclusión, la investigación confirma que avianca cuenta con un activo simbólico de alto valor: el cariño histórico y el sentido de orgullo nacional que la marca inspira. No obstante, ese capital emocional debe gestionarse con responsabilidad comunicativa, evitando la nostalgia como único recurso narrativo y orientando los mensajes hacia una identidad renovada, coherente y creíble.

6. Recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación presentó ciertas limitaciones metodológicas que impidieron profundizar en el problema. Esto se debe a que, en primer lugar, el desarrollo de los focus groups se dirigió exclusivamente en los segmentos socioeconómicos 5 y 6, con el propósito de analizar la percepción de los consumidores de mayor poder adquisitivo frente a las campañas publicitarias de avianca y los cambios implementados tras su proceso de renovación de marca. Esto representó una limitación en términos de diversidad de públicos.

Así, sería de gran interés, ampliar el estudio hacia otros segmentos y estratos sociales, para comprender si la nueva estrategia de comunicación de avianca ha logrado conectar con audiencias más amplias, como los usuarios de tarifas económicas o nuevos viajeros, quienes pueden interpretar los mensajes de manera distinta. Entender estas percepciones permitiría evaluar si la compañía ha logrado democratizar su narrativa y adaptarla al perfil de los nuevos consumidores del mercado aéreo colombiano.

En segundo lugar, las entrevistas realizadas en el aeropuerto presentaron una limitación por el bajo volumen de información recopilada, debido a la complejidad logística del entorno y a las restricciones propias del campo. Si bien las entrevistas aportaron valiosas perspectivas sobre la experiencia real de los pasajeros, se reconoce que la muestra fue limitada. Para futuras investigaciones, sería recomendable ampliar el número de entrevistas en campo, para una mayor representatividad.

Asimismo, sería enriquecedor complementar este ejercicio con un trabajo etnográfico en el aeropuerto que permita observar directamente el comportamiento de los pasajeros, las interacciones con el personal y los momentos clave de la experiencia de vuelo. Este tipo de

observación participante contribuiría a contrastar las percepciones expresadas en los grupos focales con las experiencias reales vividas en el entorno físico.

Finalmente, se destaca la necesidad de construir un marco conceptual más amplio y sólido sobre la comunicación, la experiencia y la percepción del consumidor en la industria aérea colombiana, ya que se evidencia un vacío de información académica en este campo. Desarrollar estudios comparativos entre aerolíneas nacionales e internacionales, o analizar el papel de las narrativas de marca en contextos latinoamericanos, fortalece el conocimiento local en el tema

Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Acosta Carrascal, D. J., Acosta Brú, M. C., & Arenas Gómez, M. (2021). Análisis de la crisis financiera y administrativa de Avianca en la última década [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Escuela de Administración, Economía y Negocios Internacionales.
- Aerocivil. (2024). *Récord histórico en pasajeros y carga aérea desde y hacia el país de la belleza*. Agencia Nacional de Aviación Civil. <https://www.aerocivil.gov.co/publicaciones/4082/2024-record-historico-en-pasajeros-y-carga-aerea-desde-y-hacia-el-pais-de-la-belleza/>
- Arango, J. E. (2018). *Percepción del consumidor frente a las aerolíneas de bajo costo en Colombia*. [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Institucional UAO. <https://hdl.handle.net/10614/10310>
- Avianca. (2023, 18 de octubre). *El cielo es de todos: Avianca presentó su nueva marca y los resultados de su reinversión*. Avianca. <https://www.avianca.com/es/sobre-nosotros/noticias-avianca/2023/octubre-18/>
- Avianca. (s. f.). *Nuestra flota*. Avianca. <https://www.avianca.com/es/sobre-nosotros/nuestra-flota/>
- avianca. 2025. Video Homenaje a capitana Maribel. <https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7515189464512073016>

avianca. 2025. Vídeo del Día de la Madre.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7502074491477036343>

avianca. 2025. Vídeo San Valentín.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7470969238354758917>

avianca. 2025. Vídeo CONMEBOL

https://www.linkedin.com/posts/fredpedreira_el-f%C3%BAAtbol-nos-pone-a-volar-la-incre%C3%ADble-activity-7369805657165709314-jGOn?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAD7RdhABf6m-hCpLCGTIqDs8Zyehu5VW7Uo

avianca. 2025. Vídeo CONMEBOL

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7532482410085141765>

avianca. 2024. Vídeo Se Vale Tó Trend.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7435370889937571127>

avianca. 2024. Vídeo Fran.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7415750796639259909>

avianca. 2023. Vídeo Aniversario 104.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7309086208024431877>

avianca. 2023. Vídeo Novenas.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7314092084485442821>

avianca. 2024. Vídeo Selección Colombia.

<https://www.tiktok.com/@aviancaoficial/video/7386303832030039301>

Bermeo Bucaram, A. (2025). Una carta desde mi corazón [Publicación en LinkedIn].

LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7383865175013224448/>

- Bruner, J. (1987). Life as narrative. *Social Research*, 54(1), 11–32.
- Brandemia. (2024). *La percepción de marca: todo lo que debes saber*.
<https://brandemia.org/la-percepcion-de-marca-todo-lo-que-debes-saber/#%C2%BFque-es-la-percepcion-de-marca>
- Bustillos-Mendoza, N. (2023). *Estrategias de posicionamiento y percepción de marca en las aerolíneas latinoamericanas: un análisis desde la comunicación emocional*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio UTMACH.
- Delgado-Ballester, E., & Fernández-Sabiote, E. (2016). “Once upon a brand”: Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(2), 115–131.
<https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.001>
- Dias, P., & Cavaleiro, R. (2022). The role of storytelling in the creation of brand love: The PANDORA case. *Journal of Brand Management*, 29(1), 58–71.
<https://doi.org/10.1057/s41262-021-00254-6>
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.
- Ganassali, S., & Matysiewicz, J. (2020). Echoing the golden legends: Storytelling archetypes and their impact on brand perceived value. *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), 1114–1139.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1831577>
- Henrickson, L., Jephcote, W., & Comissiong, R. (2022). Soft skills, stories, and self-reflection: Applied digital storytelling for self-branding. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 28(6), 1577–1597.
<https://doi.org/10.1177/13548565221091517>

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.).
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herskovitz, S., & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: Storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*, 31(3), 21–28.
<https://doi.org/10.1108/02756661011036673>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 10(2), 15–19.
- Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 74–81.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550055>
- Kühn, S., & Boshoff, C. (2023). The role of plot in brand story construction: A neurophysiological perspective. *Journal of Brand Management*.
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283–297. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.15>
- Marigold (2024). 2024 United States Consumer Trends Index. Page 29.
<https://go.sailthru.com/2024-us-consumer-trends-index>
- Martinus, H., & Chaniago, F. (2017). Analysis of branding strategy through Instagram with storytelling in creating brand image on Proud Project. *Humaniora*, 8(3), 201–210.

- Mills, A. J. (2023). Storytelling in branding. *Journal of Strategic Marketing*.
- Moreno Ortega, A. C., Ocampo Guerrero, L. V., Molina Rodríguez, M. C., López, M. L., & Jiménez, S. Y. (2024). Reputación de Avianca en el mercado colombiano, frente a la experiencia generada desde el año 2019 a la actualidad [Trabajo de grado, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN]. Especialización en Gerencia de la Marca.
- Peho, C. (2020). *Storytelling as a means of brand building: Building authenticity and emotions through brand stories*. [Tesis de maestría, Aalto University School of Business].
- Pereira, G. (2019). Brand storytelling: A three-dimensional perspective. *Journal of Brand Strategy*, 8(2), 146–159.
- Pérez Godoy, M. C. (18 de octubre de 2023). *Las cifras de Avianca que respaldaron el cambio de su marca*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/las-cifras-de-avianca-que-respaldaron-el-cambio-de-su-marca/>
- Portafolio. (2019, 5 de diciembre). Los 100 años de Avianca: un vuelo lleno de historia. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-100-anos-de-avianca-un-vuelo-lleno-de-historia-536260>
- Qualtrics (2025). Customer Loyalty Index 2024, Global. Page 8. <https://emarsys.com/learn/white-papers/customer-loyalty-index-2024-global/>
- Raosoft. (s. f.). *Sample Size Calculator*. Raosoft. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Rodríguez, C. A. (2007). Crisis y reestructuración de Avianca: Análisis de caso [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]. Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

- Sánchez, D. A., & Arias, J. F. (2017). *Factores de percepción del servicio en las aerolíneas de bajo costo: Estudio de caso en el mercado colombiano*. [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás].
- Van Laer, T., de Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 797–817. <https://doi.org/10.1086/673383>
- Viñel, A. (2019). Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257–268. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.07>
- Washington, O. (2007). La netnografía: un método de investigación en Internet. *EDUCAR*, vol. 42, 2008, pp. 81-93. *Página 5*. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130831006.pdf>
- Zúñiga-Gómez, J. E., Rivera-Costales, M. L., & Cordero-Guzmán, C. J. (2025). Gestión de marca y reputación digital en aerolíneas: El papel de las redes sociales en la percepción del consumidor. *Revista de Administración y Marketing*, 11(2), 45–62.

Anexos

Anexo 1. Guion del focus group

Consentimiento informado

“Antes de empezar, queremos informarles que esta sesión tiene fines académicos y su participación es completamente voluntaria. La conversación será grabada en audio para

facilitar su análisis, pero sus nombres no se registrarán y las respuestas serán anónimas.

Pueden abstenerse de responder cualquier pregunta y pueden retirarse en cualquier momento sin problema. ¿Están de acuerdo en participar y que la sesión sea grabada?”

Objetivos:

- El tema de storytelling (si identifican un relato, si se sienten parte de la historia, si despierta emociones y conexión) debe trabajarse en la parte final del focus group, como cierre y síntesis.

1. Introducción y Calentamiento (10–15 min)

Objetivo: relajar el grupo, establecer confianza y obtener primeras impresiones generales sobre la marca.

1. Para empezar, ¿qué es lo primero que se les viene a la mente cuando escuchan “Avianca”?
2. ¿Podrían describir en una palabra cómo ven a Avianca actualmente?
3. ¿Suelen elegir Avianca como su primera opción para volar? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Qué es lo que más valoran de una aerolínea (precio, puntualidad, servicio, comodidad, beneficios)?

2. Discusión de Piezas Publicitarias (30–50 min)

Objetivo: explorar de manera profunda la reacción a las campañas.

(Después de proyectar cada pieza, usar preguntas en secuencia)

5. ¿Qué mensaje principal creen que transmite esta pieza?
6. ¿Les resultó clara o confusa? ¿Por qué?
7. ¿Qué imagen de Avianca refuerza (moderna, accesible, confiable, aspiracional)?
8. ¿Cambió en algo la percepción que tenían de la marca después de ver esta pieza?
9. ¿Qué fue lo que más les llamó la atención: el visual, la música, los personajes, el eslogan?
10. Si esta campaña estuviera dirigida a alguien como ustedes, ¿dirían que logró captar su interés?

(Repite la secuencia para cada video o gráfica; al final pide que elijan la campaña que más los impactó y expliquen por qué.)

3. Cierre y Enfoque en Storytelling (10–15 min)

Objetivo: integrar las percepciones y centrarse en la narrativa y la conexión emocional.

11. Si juntaran todas las campañas que vimos hoy, ¿dirían que hay una historia común detrás de ellas?
 12. ¿En qué medida esta narrativa los hace sentir identificados o conectados con la marca?
 13. ¿Qué tan coherente sienten que es esta narrativa con la experiencia real de volar con Avianca?
 14. Si pudieran recomendar una mejora en la forma en que Avianca comunica su historia, ¿cuál sería?
-

Tips de Moderación

- Deja 2–3 minutos para que cada participante anote lo que entendió y sintió antes de abrir la discusión grupal.
- Haz preguntas de sondeo (“¿Podrías darme un ejemplo?”, “¿Qué te hizo sentir eso?”) cuando las respuestas sean superficiales.
- Asegura que todos participen y evita que una sola persona monopolice la conversación.
- Observa reacciones gestuales y tono de voz; pide apoyo de un observador para tomar notas de lenguaje no verbal.

Anexos 2. Matriz del análisis de la netnografía

Matriz_Analisis_Netnografia_Avianca.xlsx

Anexos 3. Respuestas de las entrevistas en el aeropuerto

Respuestas_Entrevistas_Aeropuerto.xlsx

Anexos 4. Respuestas del focus group

Respuestas_FocusGroup_Avianca.xlsx