

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



SUSTENTACIÓN DE CASO: AEROLÍNEA EMIRATES

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing
Sustentación de caso

Carmen Fiorella Pacheco Benites

Código 20142104

Lima – Perú

Mayo de 2019





**CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES
AIRLINES**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONEXTO DE LA EMPRESA.....	3
1.1 Historia de la Aerolínea Emirates	3
1.2 Misión, Visión y Valores de la empresa.....	3
1.3 Análisis de recursos.....	4
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	6
2.1 Descripción del modelo de negocio	6
2.2 Identificación y descripción de los competidores directos.....	8
2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
2.4 Análisis del macro ambiente	11
2.5 Análisis FODA.....	14
2.6 Estrategia genérica	16
2.7 Estrategia de crecimiento	17
2.8 Estrategias competitivas	18
2.9 Estrategias de marca.....	19
2.10 Brand Equity.....	21
2.11 Posicionamiento	22
2.12 Estrategias del marketing internacional	22
2.12.1 Estandarización o adaptación.....	23
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING OPERATIVO	24
3.1 Servicio.....	24

3.1.1 Descripción del servicio básico o principal.....	24
3.1.2 Descripción de la Flor de servicios complementarios.....	24
3.2 Evidencia física	26
3.2.1 Descripción del ambiente físico	26
3.3 Proceso	29
3.3.1 Flujograma del servicio básico o principal.....	29
3.4 Personas.....	29
3.5 Precio.....	30
3.5.1 Costos de Emirates	30
3.5.2 Punto de equilibrio de Emirates	30
3.6 Plaza	31
3.6.1 Destinos de Emirates	32
3.6.2 Comunicaciones integradas	33
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MARKETING DIGITAL.....	35
4.1 Análisis del cliente digital peruano	35
4.2 Objetivos del marketing digital de Emirates en Perú	36
4.3 Canales digitales.....	37
4.3.1 Medios Pagados.....	37
4.3.2 Medios propios	37
4.3.3 Medios ganados.....	38
4.4 Estrategias digitales	38
4.4.1 Estrategia de marketing móvil.....	38
4.4.2 Estrategia SEO competitiva.....	39
4.5 Marketing de contenidos	39
4.5.1 Redes sociales.....	39

4.5.2 Marketing de influencers	39
4.6 Análítica web.....	40
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS.....	46



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Lienzo Canvas Emirates en Perú	7
Tabla 2.2 Competencia directa e indirecta de Emirates en Perú	9
Tabla 2.3 Fuerzas de Porter	10
Tabla 2.4 Análisis del macro ambiente de Emirates en Perú.....	11
Tabla 2.5 Matriz FODA Emirates en Perú	15
Tabla 2.6 Estrategia de marca.....	20
Tabla 3.1 Costos anuales Emirates	31
Tabla 4.1 Objetivos digitales de Emirates en el Perú	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de crecimiento de Ansoff.....	17
Figura 2.2 Caracterización de las estrategias Miles y Snow.....	19
Figura 2.3 Rutas aéreas de exportación principales con 30 países	20
Figura 3.1 Flor del servicio de Emirates en Perú.....	25
Figura 3.2 Boeing 200 LR Emirates Clase Business	26
Figura 3.3 Boeing 200 LR Emirates Economy Class	27
Figura 3.4 Distribución de asientos en el avión.....	28
Figura 3.5 Flujograma del servicio de Emirates de compra a través de página web.....	29
Figura 3.6 Ejemplo de vuelo Lima – Dubai desde página web Emirates	32
Figura 4.1 Uso de smartphome en compra	36
Figura 4.2 Medios de compra online	38

INTRODUCCIÓN

Emirates Airlines es una de las líneas aéreas más importantes actualmente a nivel mundial. La exclusividad de sus servicios, así como la calidad de su flota, la han posicionado como una de las marcas más reputadas y respetadas del mercado aeronáutico global. Si bien su presencia en el mercado latinoamericano no es una novedad, pues cuenta con vuelos que se realizan a algunos destinos de la región, lo cierto es que se trata de una presencia que está sustentada sobre la base de alianzas estratégicas con aerolíneas locales.

En 2019, por ejemplo, para vuelos internos en Brasil, Emirates creó una alianza con LATAM. De un modo similar, en nuestro país, para acceder al servicio de Emirates, se debe emplear también el servicio a través de JetBLue. En cualquier caso, no se trata de una presencia tan directa en el mercado. De allí que la situación problema que se plantea en este caso resulta determinante para explorar las implicancias que tendría, a nivel de MKT, el ingreso de la marca en nuestra región a través de la creación de un hub de operaciones que tuviera como base nuestra ciudad.

Se trata de una situación que demanda, tanto de una mirada desde el análisis de la situación y el diagnóstico, como también el desarrollo propositivo de acciones de MKT que puedan generar un favorable posicionamiento en el público local para el cual, Emirates aún puede percibirse como lejana o, incluso, ajena. De allí que se parte por desarrollar un estudio del contexto de la empresa en el primer capítulo. Ello tiene un carácter más bien informativo respecto a lo que implica la marca, sus recursos y su situación actual. Luego, se desarrolla un análisis desde el MKT estratégico para determinar la situación por la que atraviesa la marca, reconociendo, entre otras dimensiones, las oportunidades y amenazas y cómo estas delimitan diversas estrategias que se van a emplear.

Asimismo, se analizan las implicancias que, desde el MKT operativo, implica la implementación de dicho hub, a nivel de lo que implica el servicio (así como otros complementarios que se deriven), cuáles son los costes que supone, las lógicas del ambiente, los flujogramas de dichos procesos, etc.

Finalmente, sobre la base de dichos análisis, se propone una estrategia de MKT integral. En este caso, el foco principal de la propuesta estriba desde el MKT digital. Y es que, con el propósito de consolidar un posicionamiento que se forjará en un mercado relativamente nuevo, es vital el dinamismo, la velocidad y la expansividad propio de los soportes digitales de comunicación. Además, se trata de plataformas donde puede capitalizarse de mejor manera la fortaleza y respaldo operacional y de posicionamiento internacional que distingue a Emirates. Además, gracias a dimensiones como la interactividad y la viralidad que implican esas formas de comunicación, se permite crear un ingreso en las prácticas cotidianas (y la mente) del consumidor, en aras de conseguir estar en el top of mind, a nivel de posicionamiento.

Así, la situación delineada en este análisis de caso abre puertas a trabajar desde la teoría que sustenta las bases de la propia disciplina del MKT, pero no para hacer una reflexión de corte conceptual, sino para utilizarla como herramienta en la elaboración de propuestas concretas para la resolución del caso, prestando atención, además a toda la data e información más actualizada que pudiera resultar relevante.

CAPÍTULO I: CONEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Historia de la Aerolínea Emirates

Emirates es una aerolínea perteneciente a The Emirates Group, cuya sede principal se encuentra ubicada en Dubai. La empresa fue fundada debido a la necesidad de oferta de servicio de transporte aéreo que experimentaba el gobierno de Dubai en la década de 1980, dada la reducción de servicios brindados por Gulf Air, que era hasta entonces la aerolínea regional principal y líder del mercado en el Medio Oriente y cuyo respaldo estaba dado por los gobiernos de Baréin, Omán y de los emiratos de Abu Dhabi. Así, el gobierno de Dubai financió inicialmente el proyecto de un pequeño grupo de veteranos expatriados de aerolíneas para la creación de Emirates. Luego de 33 años en el mercado, Emirates cuenta ahora con una flota de 268 aviones que vuelan a más de 155 destinos en 80 países (Emirates, 2019). La aerolínea cuenta con un modelo comercial diferente al de sus competidores directos, debido a que desde sus inicios decidió apostar en invertir por los mercados emergentes y los países BRICS, esto le permitió crecer a gran escala y ser el actual líder del mercado en vuelos de larga distancia y premium del mundo.

1.2 Misión, Visión y Valores de la empresa

A continuación se presentarán las características internas de la marca recopiladas a través de su página web oficial (Emirates, 2019).

- Nombre Comercial: Emirates
- Misión: Existimos para ofrecer la mejor experiencia en vuelo del mundo.
- Visión: Hacer que la aviación civil sea segura, líder y sostenible.
- Valores:
 - Excelencia – en todo lo que hacemos.
 - Agilidad – para movernos como uno con el impacto de miles.
 - Innovación – para mantenernos por delante del juego.

- Liderazgo – lideramos la industria y nuestra gente con fuerte ejemplo.
- Confiabilidad – cuenta con nosotros para obtener resultados.

1.3 Análisis de recursos

Los *recursos necesarios* para Emirates son:

- Tangibles: Los elementos tangibles indispensables son los aviones con los que opera actualmente en el mercado. Estos los 110 aviones tipo A380 de 72.7 metros de longitud, 24.1 metros de altura que cuenta con suites privadas y duchas tipo spa en Primera clase, asientos abatibles en clase Business y WiFi abordo que llegan a 50 destinos; y los 158 aviones tipo Boeing 777, existen dos tipos de Boeing 777: Boeing 777-300ER de 73.9 metros de longitud y 18.6 metros de altura, y el Boeing 777-200LR de 63.7 metros de longitud y 18.8 metros de altura ambos llegan a 119 destinos de 5 continentes. El Boeing 777-300ER cuenta con dos clases (Business y Turista) y también hay algunos de 3 clases. El Boeing B777-200 también cuenta con 2 y 3 clases (Emirates, 2019).
- Intangibles: un gran recurso intangible con el que cuenta Emirates es su *ventaja competitiva*, ya que los actuales usuarios perciben la marca como la líder del mercado en ofrecer vuelos premium y de larga distancia. Además, imitar el modelo de negocio y tratar de igualar una ventaja competitiva como la que ofrece Emirates es un reto muy grande para los competidores actuales y potenciales.
- Financieros: según un estudio de Harvard Business School, Emirates realiza constantemente inversiones financieras en sus flotas, para seguir un paso delante de sus competidores. Su recurso financiero es crucial para seguir investigando nuevos mercados para abrir nuevas rutas de alcance para sus vuelos.
- Humano: el personal de tripulación de Emirates es crucial para que sus pasajeros se sientan a gusto y tengan una experiencia distinta que con otras aerolíneas. Emirates cuenta con profesionales de más de 130

nacionalidades y que hablan más de 60 idiomas. Además, su equipo se encuentra en 6 continentes y cada tres meses realizan un entrenamiento periódico a más de 4000 pilotos para que sus servicios sean estandarizados y de alta calidad. (Emirates, 2019).



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1 Descripción del modelo de negocio

Como se describió en el capítulo anterior, Emirates es una aerolínea con un megacentro base en Dubai, pero según el caso de análisis que se desarrolla en este documento, Emirates estaría evaluando entrar al mercado sudamericano. Para ello, se plantea implementar un hub principal en Perú. Además, se considerará que Emirates llegará a Perú solo con sus aviones Boeing 777 – 200LR ofreciendo sus dos tipos de cabina (Clase Business y Clase Turista), ambas serán cabinas premium muy distintas a las que se ofrece actualmente en el mercado.

A continuación, se propondrá un modelo de negocio para el desarrollo de este caso a través del Lienzo Canvas (ver *Tabla 2.1*). Este modelo fue propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) y “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor ... La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”. Los nueve módulos que propone el autor son los siguientes:

1. Segmento objetivo
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con el cliente
5. Fuente de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

Tabla 2.1

Lienzo Canvas Emirates en Perú

<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIONES CON EL CLIENTE</u>	<u>SEGMENTO OBJETIVO</u>
<p>Gobierno peruano: dentro del Gobierno del Perú, Emirates necesitará tener como socio clave al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) y a Lima Airport Partners (LAP).</p> <p>Banca: se requerirán de estos servicios para la apertura de cuentas bancarias en Perú y los clientes puedan pagar presencialmente en sus agencias.</p>	<p><i>Comunicar la propuesta de valor a los potenciales consumidores peruanos.</i></p> <p><i>Crear relaciones comerciales con el Gobierno peruano para promover viajes a larga distancia como Perú de punto de partida y punto de llegada.</i></p> <p><i>Crear campañas publicitarias que sean adecuadas para el público objetivo que se desea captar.</i></p> <p><i>Fidelizar a los clientes con la propuesta innovadora que se les brinda</i></p>	<p>Emirates ofrece una experiencia de vuelo premium en sus cabinas de 2 clases: Clase Business y Clase Turista.</p> <p>Aviones Boeing 777 exclusivamente.</p> <p>Les brinda distintas clases de entretenimiento a los usuarios como WIFI abordo y TV Live.</p> <p>Vuelos a larga distancia, conectando 119 destinos a través de su avión Boeing 777.</p>	<p>El cliente se sentirá relacionado directamente con el producto por los beneficios que este le aporta y las oportunidades de vivir de una manera distinta las experiencias de vuelo.</p> <p>Asimismo, se sentirá a gusto con el personal capacitado que lo atiende</p>	<p>Hombres y mujeres entre 25 y 60 años de los NSE A1, A2, B1 que residen en Lima Metropolitana y que frecuentan viajar. Se dirige a mujeres y hombres sofisticados.</p> <p>Extranjeros residentes en Sudamérica con poder adquisitivo que deseen realizar vuelos a larga distancia y premium.</p>
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Costos fijos: pago a los trabajadores, seguros, costos de materiales como combustibles y lubricantes.</p> <p>Costos variables: costo de mantenimiento, tasa de impuestos y gastos de estación, servicios aeroportuarios y aeronavegación</p>		<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <p>Venta del servicio a los clientes finales.</p>		

Elaboración propia

2.2 Identificación y descripción de los competidores directos

En el Perú no existe ninguna aerolínea que vendan específicamente el tipo de servicio premium de vuelos a larga distancia a distintas partes del mundo que ofrece Emirates y para el público objetivo identificado, por lo que estaría en mucha ventaja competitiva. Actualmente en el Perú operan alrededor de 30 aerolíneas entre nacionales e internacionales, entre ellas está JetBlue, aliada oficial estratégica de Emirates que conecta actualmente vuelos a distintas ciudades desde Perú solo en Clase Turista, para después poder utilizar un servicio de Emirates también en clase Turista. JetBlue no se consideraría un competidor directo o indirecto debido a las relaciones que mantiene con Emirates.

Los principales competidores que se han detectado son las aerolíneas que ofrecen cabinas y experiencias premium y que ya son conocidas dentro del mercado peruano. Entre ellas Latam Airlines con su cabina Premium Business, AeroMexico con su Clase Premier, KLM y entre otros. Entre la competencia indirecta, a todas las aerolíneas low-cost como Viva Airlines y Sky Airlines, que abarcan el mercado de vuelos a corta distancia y vuelos nacionales.

A continuación, se detallarán las características de los principales competidores directos e indirectos a través de la *Tabla 2.2*.

Tabla 2.2

Competencia directa e indirecta de Emirates en Perú

COMPETENCIA DIRECTA		
MARCAS	TIPOS DE CABINA	DESTINOS
Latam Airlines	<p>Cabina Premium Business: mesas de granito, acceso directo al pasillo, entretenimiento, pantallas modernas, experiencia gastronómica, más espacio y privacidad.</p> <p>Cabina Económica: pantallas más grandes y modernas.</p>	Vuelos nacionales e internacionales. Llega a 19 ciudades dentro del Perú, a 6 ciudades de Europa, 5 ciudades de Estados Unidos, 27 ciudades de Sudamérica, 4 ciudades del Caribe, 2 de México y 3 de Oceanía y Sudáfrica.
AeroMexico	<p>Cabina Clase Premier: asientos totalmente reclinables 787 Dreamliner, entretenimiento, AeroMexico Wifi.</p> <p>Cabina Turista: asientos cómodos y con más espacio.</p>	Vuelos a 49 ciudades de México, 25 ciudades de Estados Unidos, 4 ciudades de Canadá, 11 ciudades del Caribe, 10 ciudades de Sudamérica, 24 ciudades de Europa y 3 ciudades de Asia.
Air Europa	<p>Clase Business: posición “flat bed”, posición completamente horizontal, sistema de entretenimiento individual, 3 posiciones de iluminación, conexión para la recarga de dispositivos portátiles, WIFI abordó.</p> <p>Clase Economy: WiFi, más espacio entre asientos, menús variados y entretenimiento de calidad.</p>	Vuelos a 8 ciudades a España, 8 ciudades al resto de Europa y 3 destinos a África y Medio Oriente.
American Airlines	<p>Cabina Ejecutiva: asiento totalmente reclinable, con entretenimiento, comidas premium y conexión a WIFI.</p> <p>Cabina principal: snacks gratis, entretenimiento gratuito, asientos cómodos y conexión a WIFI.</p>	Llega a 649 destinos desde Lima. Los principales destinos a los que llega son en Estados Unidos, seguidos de Centroamérica, Europa, Asia, Sudamérica y Oceanía.
KLM	<p>Clase Business: posición “full-flat”, posición completamente horizontal, acceso directo al pasillo, gastronomía de primera clase.</p> <p>Clase Economy: asiento diseñado ergonómicamente con una almohada extra, buena comida y buen entretenimiento.</p>	340 destinos desde Lima. 93 de Asia, 167 de Europa, 8 de Oceanía, 10 de Medio Oriente, 61 de África y 1 de Sudamérica.
COMPETENCIA INDIRECTA		
MARCAS	TIPOS DE CABINA	DESTINOS
Sky Airlines	<p>Cabina única. El precio aumenta según la tarifa que se escoge:</p> <p>Tarifa zero: pasaje aéreo más un bolso de mano.</p> <p>Tarifa plus: pasaje aéreo, un bolso de mano, un equipaje de mano, un equipaje en bodega y un asiento estándar.</p> <p>Tarifa full: pasaje aéreo, un bolso de mano, un equipaje de mano, dos equipajes en bodega, un asiento preferente, un cambio de vuelo, star pass, un cambio de nombre.</p>	7 ciudades del Perú y 1 destino internacional (Santiago de Chile).
Viva Air Peru	<p>Cabina única. El precio aumenta según la tarifa que se escoge:</p> <p>Viva: bolso de 10kg debajo del asiento.</p> <p>Tarifa plus: bolso de 10kg debajo del asiento, equipaje en bodega de 15kg y fila preferencial.</p> <p>Tarifa full: bolso de 10kg debajo del asiento, equipaje en bodega de 20kg, equipaje en cabina de 12kg más prioridad de abordaje, asignación de asiento, fila preferencial, check-in en aeropuerto, cambio de fecha sin penalidad.</p>	11 destinos dentro del Perú y dos destinos internacionales (Medellín, Bogotá y Cartagena).

Fuente: Información de acuerdo con visitas a páginas web de respectivas marcas

Elaboración propia

2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En la siguiente tabla se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter del mercado de aerolíneas en Lima para evaluar con mayor detalle el micro entorno del negocio. Se colocará un (+) si representa un aspecto positivo o un (-) si representa un aspecto negativo.

Tabla 2.3

Fuerzas de Porter

FUERZA	ANÁLISIS	FACTORES	PODER
Rivalidad Sectorial Existente	<p>Los principales competidores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Latam Airlines: marca conocida en el mercado peruano, que ofrece dos tipos de cabinas (Premium Business y Económica). Vuela a 19 destinos nacionales y 47 destinos internacionales. American Airlines: ofrece dos tipos de cabinas con WiFi en ambas (Business y Economy). Vuela a 649 destinos desde Lima con conexiones propias de American Airlines. KLM: ofrecen dos tipos de clases (Business y Economy). Vuela a 340 destinos desde Lima. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad: muchas opciones de satisfacer la necesidad de un vuelo internacional. (-) Inversiones: Latam invierte mucho en crear promociones que son comparables con vuelos low cost. Ej.: Descuentos en vuelos nacionales e internacionales en su sección de ofertas Lima – Cartagena de Indias \$374 (Fuente Página web Latam, 21/05/2019). (-) Diferenciación poco marcada: tipo de cabinas ofrecidas por los principales competidores y destinos internacionales. (+) Interés de las empresas de permanecer en la industria: los competidores principales constantemente hacen más publicidad para hacerse conocidos. (-) 	Se considera medio debido a la variedad de productos y precios que tiene el sector.
Amenaza de competidores potenciales	Existen aerolíneas extranjeras que gustaría operar en Perú pero son de modelos low cost y muy pocas con el modelo de negocio que ofrece Emirates.	Barreras de entrada altas: es un servicio muy difícil de imitar y se requiere de mucha inversión para poder expandirse a nuevos mercados y entrar a nuevos aeropuertos. (+)	Se considera bajo debido a que es un mercado muy atractivo.
Amenaza de productos sustitutos	En este caso, se toma como sustitutos a las aerolíneas low cost que ofrecen el servicio de vuelo a bajo precio y que también llegan a destinos nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de vuelos más fáciles de encontrar y de mayor variedad. (-) Alta diferenciación del producto. (+) 	Se considera medio porque el sector presenta alternativas con baja diferenciación.
Poder de negociación de clientes	Se pondrá toda la información de la marca en su página web para que los consumidores manejen el precio de los vuelos. (+)	<ul style="list-style-type: none"> Alta diferenciación del producto. (+) 	Se considera bajo debido a que se ofrece un servicio con alta diferenciación en el mercado, por lo que los consumidores no podrán cambiarlo fácilmente.
Poder de negociación de proveedores	Emirates estipula a través de su página web que impulsan el comercio de pequeñas empresas como proveedores pero que tienen grandes exigencias con estos.	<ul style="list-style-type: none"> Costos de cambio de proveedor bajos. (-) 	Se considera bajo ya que los proveedores principales tienen el bajo poder sobre el core business de Emirates.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Análisis del macro ambiente

A continuación, se hará el análisis del *Macro Entorno*, que se utiliza para identificar las oportunidades y amenazas para el proyecto, al analizar las fuerzas Demográficas, Sociales, Políticas, Económicas, Tecnológicas y Ambientales del entorno.

Tabla 2.4

Análisis del macro ambiente de Emirates en Perú

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	Fuente
Política /Legal	Ley de Aeronáutica civil	La Ley de Aeronáutica Civil N° 27261, establece en el artículo N°4 que dentro de los objetivos permanentes del Estado se debe fomentar la vinculación permanente del Perú con otros países a través de empresas nacionales o extranjeras	Mayor regulación para la entrada de competidores en centros comerciales. (O)	<i>Ley de Aeronáutica Civil</i> (Gobierno del Perú, 2003). Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19079/1_0_8.pdf
	Reglamento General de Tarifas	En cumplimiento con la resolución de Consejo Directivo No. 043-2004-CD/OSITRAN se cobrarán tarifas dentro del Aeropuerto Jorge Chávez por los servicios brindados por Lima Airport Partners SRL (LAP) como aeroportuarios, servicios no aeroportuarios y cargos de acceso.	Tarifario de Aeropuerto Jorge Chávez costoso. (A)	<i>Tarifas y cargos de acceso 2018</i> (Lima Airport Partners, 2018). Recuperado de: https://www.lima-airport.com/esp/ProcedimientosyNormas/TARIFAS%20Y%20CARGO%20DE%20ACCESO%20ACTUALIZADO%20MARZO%202018%20Espa%C3%BIol%20(Vlimpia).pdf
	Tarifario vigente de los servicios de aeronavegación y aeroportuarios	Las tarifas vigentes desde el 04-06-2018 de los servicios de aeronavegación y aeroportuarios según la Corporación Peruana de aeropuertos y aviación comercial S.A. incrementaron con respecto a años anteriores.	Tarifario de Aeronavegación en Perú se alzó. (A)	<i>Tarifario vigente de los servicios de aeronavegación y aeroportuarios – vigente desde 04-06-2018</i> (CORPAC, 2018). Recuperado de: http://www.corpac.gob.pe/Docs/Oportunidades_Negocios/Tarifas/Tarifario_Vigente_(04-06-2018).pdf
Demográfica	Millenials	Los Millenials son un grupo muy diferente de las generaciones pasadas debido a que poseen otras metas, motivaciones y prioridades. Para el 2020 ocuparán la mitad de la fuerza de trabajo activa en Perú.	Mayor población con mayor poder adquisitivo. (O)	<i>Millenials ocuparán el 50% de la fuerza de trabajo activa en Perú en el 2020</i> (El Comercio, 2018). Recuperado de: https://elcomercio.pe/economia/peru/millenials-ocuparan-50-fuerza-activa-peru-2020-noticia-558714?foto=8

Social	Tendencia a vuelos internacionales	Se transporta a más de 5,7 millones de pasajeros que hacen vuelos desde y hacia Perú. Se ofertaron 6,9 millones de asientos por lo que el nivel de ocupación de vuelos internacionales es 83.1%.	Mayor tendencia a vuelos al extranjero y del extranjero al Perú. (O)	<i>Perú: crece la ocupación en vuelos internacionales y llega al 83% este año</i> (Portal de Turismo, 2019). Recuperado de: https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-crece-la-ocupacion-en-vuelos-internacionales-y-llega-a-83-este-ano-estadisticas/
	Tendencia escoger servicios de calidad	El consumidor peruano ha cambiado al pasar de los años y ahora es más exigente. Exige que se mantengan los precios, calidad y está dispuesto a pagar por productos premium.	Tendencia a la calidad y escoger productos premium (O)	<i>¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?</i> (PerúRetail, 2018). Recuperado de: https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-peruano/
	Tendencia a vuelos low cost	En los primeros dos meses del 2019 Latam incrementó su participación en 4% y Viva Airlines duplicó su participación debido al Boom Low Cost.	Mayor competencia indirecta. (A)	<i>Aerolíneas: Se reconfigura el ranking de las líderes ante el boom de las low cost</i> (El Comercio, 2019). Recuperado de: https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aerolineas-reconfigura-ranking-lideres-boom-low-cost-latam-avianca-viva-air-sky-airline-noticia-634694
Económico	Aumento de aeropuertos con vuelos internacionales	Perú tendrá 7 nuevos aeropuertos que recibirán vuelos internacionales para el 2021. Los aeropuertos de ubicarán en Lima, Cusco, Chiclayo, Pisco, Arequipa, Iquitos y Piura	Mayor alcance en demás ciudades de Perú. (O)	<i>Perú tendrá 7 nuevos aeropuertos con vuelos internacionales al 2021</i> (Portal de Turismo, 2019). Recuperado de: https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-tendra-7-aeropuertos-con-vuelos-internacionales-al-2021-segun-mincetur/
	Crecimiento del poder adquisitivo de la clase media	La clase media peruana creció 4.5%. 5 millones de peruanos pertenecen a la clase media alta que representan el 34.5% del sector social medio. Al mes sus ingresos pueden llegar a 9709 soles.	Mayor público con poder adquisitivo alto (O)	<i>La clase media peruana creció 4.5%: ¿A cuánto ascienden sus ingresos y cómo los emplean?</i> (RPP, 2019). Recuperado de: https://rpp.pe/peru/actualidad/la-clase-media-peruana-crecio-45-a-cuanto-ascienden-sus-ingresos-y-como-los-emplean-noticia-1197214
	Ampliación del aeropuerto Jorge Chávez	El aeropuerto internacional Jorge Chávez tendrá una segunda pista de aterrizaje, un nuevo terminal de pasajeros, una nueva torre de control y 60 nuevas posiciones de estacionamientos para aeronaves. La inversión es de \$1500 millones aproximadamente.	Mayor espacio de aterrizaje y estadía para aviones. (O)	<i>¿Cuándo podrás disfrutar de la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez?</i> (RPP, 2018). Recuperado de: https://rpp.pe/economia/economia/aeropuerto-jorge-chavez-cuando-podras-disfrutar-de-la-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-noticia-1158957
	Incremento del precio en pasajes de avión	En el presente año se elevarían los costos de los viajes en aviones, las tarifas de los pasajes se elevarían en un 2.6%.	Encarecimiento de pasajes aéreos. (A)	<i>Estudio pronostica alza de tarifas aéreas y hoteleras en 2019</i> (Portal de Turismo, 2019). Recuperado de: https://portaldeturismo.pe/noticia/estudio-pronostica-alza-de-tarifas-aereas-y-hoteleras-en-2019/

Económico	Tasa de inflación	Se proyecta una inflación anual de 2.5% para el 2019. En el rubro de Transporte y Comunicaciones se tuvo el mayor aumento de precios.	Aumento de la inflación con énfasis en el rubro de transportes. (A)	<i>Proyectan en Perú inflación anual de 2.5% para el 2019</i> (América Economía, 2019). Recuperado de: https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019
	Alza del petróleo	Alza del precio del petróleo afecta a aerolíneas en el mercado.	Aumento de los precios de combustible. (A)	<i>Alza de petróleo y devaluaciones afectan a aerolíneas en América Latina</i> (Estrategia y negocios, 2018). Recuperado de: https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1230079-330/alza-de-petr%C3%B3leo-y-devaluaciones-afectan-a-aerol%C3%ADneas-en-am%C3%A9rica-latina
	Tipo de cambio dólar en aumento	El tipo de cambio se alzó debido a las disputas comerciales que existen entre Estados Unidos y China, esto afecta a Perú por una ligera baja en el precio del cobre. Los pasajes aéreos internacionales están con precios en dólares, lo que el alza del tipo de cambio aumenta el precio de pasajes aéreos.	Aumento del tipo de cambio. (A)	<i>Dólar: Tipo de cambio sube en medio de tensión comercial entre EE.UU. y China</i> (El Comercio, 2019). Recuperado de: https://elcomercio.pe/economia/mercados/dolar-tipo-cambio-precio-dolar-peru-hoy-23-mayo-2019-compra-venta-sbs-interbancario-ocon-noticia-ndc-637979
Tecnológico	Aumento de compras online	En los últimos 3 años el e-commerce ha crecido entre 40% y 50%. 1 de cada 3 peruanos realiza compras virtuales por lo menos 1 vez al mes.	Aumento de compras por internet. (O)	<i>En Perú se prevee facturar US\$ 5.000 millones en e-commerce antes del 2024</i> (PerúRetail, 2019). Recuperado de: https://www.peru-retail.com/peru-facturar-e-commerce-2024/

Fuente: Información recopilada de fuentes debidamente citadas

Elaboración propia.

2.5 Análisis FODA

En su libro “*Marketing estratégico*”, Roger Best (2007) hace referencia al análisis FODA como un resumen de las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis de la situación. Éstas están divididas en cuatro partes: las amenazas y oportunidades (planteadas por el entorno) y, las fortalezas y debilidades (de la compañía en comparación de su competencia). Estos puntos clave del negocio se convertirán luego en el eje central de las estrategias a desarrollar.

Por otra parte David (2013) presenta, en su libro “*Conceptos de administración estratégica*”, la Matriz FODA como una herramienta de ajuste importante que ayuda a los empresarios a crear cuatro tipos de estrategias. En primer lugar, *estrategias FO* (de fortalezas y oportunidades) que utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. En segundo lugar, las *estrategias DO* (de debilidades y oportunidades) que utilizan a su favor las oportunidades que le brinda el entorno para mejorar las debilidades internas que presenta el negocio. Asimismo, las *estrategias FA* (de fortalezas y amenazas) que utilizan las fortalezas internas de la compañía para reducir el impacto de las amenazas externas del entorno y, finalmente, las *estrategias DA* (de debilidades y amenazas) que utilizan a su favor las oportunidades que le brinda el entorno para mejorar las debilidades internas que presenta el negocio.

De acuerdo con ello, se desarrollará la Matriz FODA (*Tabla 2.2*), con el fin de conocer las estrategias adecuadas que debe implementar Emirates de acuerdo con el análisis interno y externo de la empresa.

Tabla 2.5

Matriz FODA Emirates en Perú

<p>Emirates</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato único de vuelos premium y larga distancia que se ofrecerían en Perú, que le brinda una gran ventaja competitiva en comparación con los vuelos low cost ofrecida en Perú. 2. Difícil imitación del servicio por parte de competidores actuales. 3. Gran conocimiento de la industria debido a los años de experiencia en el mercado por parte de la marca. 4. Actualmente ya se cuentan con oficinas en Perú en el distrito de Miraflores: Av. Jorge Chávez 631, piso 7 (Emirates, 2019). 5. Respaldo de un grupo multinacional ya conocido como Emirates Group, que aporta gran capital para poder realizar campañas e inversiones. 6. Personal altamente capacitado para llevar a cabo un proyecto como abrir un hub principal en Perú. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un buen conocimiento de la marca por parte de los clientes peruanos. 2. Precio de sus servicios muy altos y poco accesibles. 3. Portafolio limitado a comparación de competidores actuales que ofrecen vuelos a corta distancia y nacionales. 4. Aviones muy grandes en comparación de aviones tradicionales que frecuentan el aeropuerto Jorge Chávez, ocupan mayor espacio. 5. Costoso mantenimiento interior de aviones debido a sus amplios espacios. 6. Tener que hacer manejo de 2 categorías muy diferentes entre ellas: Clase Business y Clase Turista.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interés por parte del Estado peruano por promover la vinculación de Perú con países extranjeros a través de aerolíneas nacionales o extranjeras. 2. Ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, que promete una nueva pista de aterrizaje y 60 nuevas posiciones de estacionamientos para aeronaves. 3. Crecimiento del poder adquisitivo en la clase media peruana, con un ingreso hasta 9,709 soles. 4. Aumento de aeropuertos con vuelos internacionales para el 2021. 5. Tendencia a vuelos internacionales por parte de la población peruana. 6. Tendencia a la calidad, consumidor dispuesto a pagar productos premium. 7. Aumento de compras a través de internet. 	<p>Desarrollo de mercado: Con una parte de la inversión (F5), se puede satisfacer la necesidad de los consumidores al mayor alcance de rutas internacionales desde Perú. (O5).</p> <p>Diferenciación: A través de la venta de pasajes en vuelos premium y de larga distancia (F1) con personal capacitado (F6), se podrá satisfacer la necesidad del público objetivo más exigente y con aumento de poder adquisitivo (O6) y (O3).</p>	<p>Diversificación relacionada: Al existir una tendencia del crecimiento del poder adquisitivo y una tendencia a la calidad (O3) y (O6), se podría considerar traer los aviones Boeing 777 que ofrecen otra cabina Primera Clase (D3).</p> <p>Diferenciación: Los consumidores tienen una tendencia por preferir productos de premium y de calidad (O6), por lo que se podría justificar el precio alto de sus servicios (D2).</p>

<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de los precios a los consumidores en pasajes de avión en 2.6%. 2. Costo de las aerolíneas, como combustibles y costos laborales en alza. 3. Servicios de aeronavegación y servicios aeroportuarios costosos en el Perú y en el aeropuerto Jorge Chávez. 4. Tasa de inflación del 2019 terminará en 2.5%, un aumento de 0.3% con respecto al año pasado. 5. “Boom low cost” la nueva tendencia de vuelos nacionales. 6. La compra de pasajes es en dólares y el tipo de cambio de dólar estadounidense está en aumento. 	<p>Diferenciación: Gracias a su gran ventaja competitiva (F1) y el respaldo que poseen por parte del grupo Emirates (F5), el incremento del precio de pasajes de avión se puede justificar (A1).</p> <p>Alianzas estratégicas: Debido a su gran conocimiento en la industria (F3), y la vinculación con los gobiernos de otros países, Emirates puede crear una alianza estratégica con CORPAC y con LAP para que pueda negociar los gastos de aeronavegación y aeroportuarios (A3).</p>	<p>Penetración de mercado: Existen empresas ya conocidas en el mercado de aerolíneas que han mantenido un crecimiento constante (A5), por lo que se debe penetrar el mercado para hacer frente al poco conocimiento de la marca en los consumidores (D1).</p> <p>Alianzas estratégicas: Se debe mantener una buena relación a través de una alianza con LAP y CORPAC, ya que es una aerolínea nueva (D1) haciendo frente al crecimiento de aerolíneas Low Cost (A5).</p> <p>Desinversión: Debido a los precios muy altos de sus servicios (D2), el manejo de dos categorías de vuelo (D6) y el aumento de precios de pasajes de avión (A1), se puede desinvertir en una de las categorías y ofrecer solo Clase Turista.</p>
--	--	--

2.6 Estrategia genérica

El estratega empresarial Porter (1985), propone tres estrategias genéricas que pueden ser aplicadas a cualquier negocio del rubro empresarial, estas proveen un gran punto de partida para desarrollar un marco estratégico.

El *liderazgo en costes*, se refiere a que las empresas deben trabajar de forma estratégica para reducir sus costos de producción y distribución, con el propósito de ofrecer un producto con un precio más bajo que el de la competencia y así obtener más cuota del mercado. Asimismo, el autor hace referencia a la *estrategia de diferenciación*. Esta implica que un negocio se concentre en lograr un mayor desempeño en alguna área importante –valorada por una gran parte del mercado– que le brinde beneficios al cliente. De ese modo, posicionarse especialmente en atender necesidades particulares de los clientes para así, finalmente, cobrar más alto por esa particularidad. La tercera estrategia que menciona es *el enfoque*, en el cual Porter aclara que el negocio se enfocará en uno o más segmentos estrechos del mercado, los debe conocer íntimamente y adaptar sus estrategias para atenderlos y excluir a los demás.

A partir de ello, se propone aquí que Emirates emplee la estrategia genérica de *diferenciación*, ya que es una marca que ofrece un servicio percibido como superior en ambas de sus cabinas: Business y Turista y sus precios son más elevados debido a la calidad que ofrecen. Por otro lado, parte de su *diferenciación* está en su conocimiento de la industria, ya que al tener tantos años en el servicio de transporte a pasajeros conoce sus

procesos adecuadamente y los hace más difíciles de imitar. Además, a diferencia de sus competidores, las rutas que ofrece Emirates son de gran singularidad y conectaría a Perú con países que actualmente para poder llegar a ellos se necesitan muchas escalas y muchos cambios de aerolíneas.

2.7 Estrategia de crecimiento

Munuera (2015), indica que la estructura más clásica de *las estrategias de crecimiento* aparecen en la denominada Matriz de Ansoff (*Figura 2.1.*)

Figura 2.1

Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: Munuera J. L. (2015)

Para que Emirates crezca en el mercado se utilizarán dos estrategias: la estrategia de *desarrollo de mercado* y la estrategia de *diversificación relacionada*. Como se mencionó anteriormente en la matriz FODA, estas dos estrategias aprovecharán las oportunidades que brinda el mercado actualmente para poder afrontar las debilidades actuales de la empresa.

Para la primera *estrategia de desarrollo de mercado*, Emirates realizará un desarrollo de mercado al consolidar un hub principal sudamericano en Perú, pero a su vez cuando ya esté establecido acá, podría incluir otras ciudades sudamericanas principales como Montevideo, Bogotá y Quito, actualmente llegan a Sao Paulo, Buenos Aires, Río de Janeiro y Santiago de Chile.

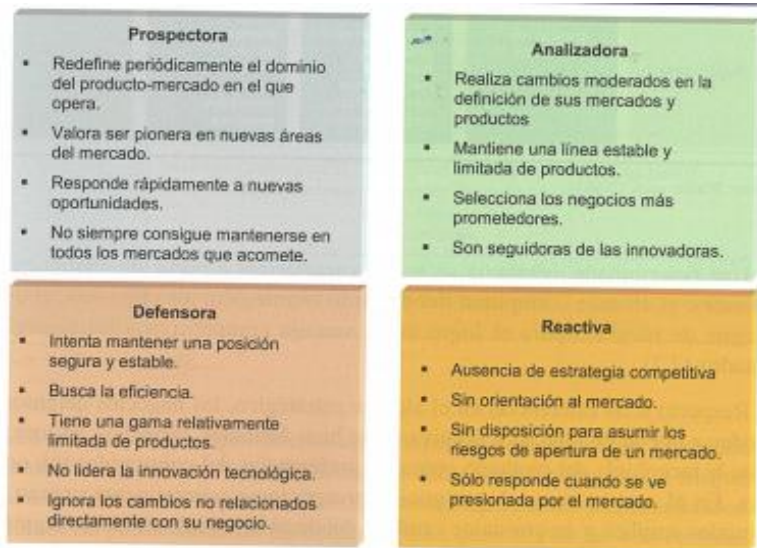
Para la *estrategia de diversificación*, se tomaron los conceptos del libro de Kotler y Keller (2012), en el cual mencionan que el crecimiento por diversificación es solo lógico cuando existen buenas oportunidades fuera del negocio existente, esto es, si el sector es atractivo y la empresa posee una mezcla correcta de fortalezas de negocio. A futuro, una vez que Emirates se haya consolidado en Perú y Sudamérica podría ofrecer vuelos con sus aviones Boeing 777, que ofrecen un tipo de cabina extra que es la Primera Clase, esta cabina ofrece mayor privacidad en una suite completamente privada, con un mini bar, asientos de cuero con tecnología de la NASA, entre otras cosas, esto atraerá a público más exclusivo.

2.8 Estrategias competitivas

Según los profesores Snow y Miles (como se citó en Munera, 2015) identificaron cuatro estrategias competitivas arquetípicas, caracterizadas por el “espíritu emprendedor en el desarrollo del producto – mercado”. Según los autores, un negocio puede seguir una estrategia prospectora, analizadora, defensora o reactiva según el mayor o menor énfasis puesto en el desarrollo de mercado. Estas estrategias se resumirán a través de la *Figura 2.4*. De acuerdo con la teoría anterior, Emirates encajaría como una empresa prospectora, debido a que es pionera en su oferta al mercado y será ejemplo de los demás competidores, además responderá rápidamente a las nuevas oportunidades que los mercados sudamericano y peruano le ofrecerán.

Figura 2.2

Caracterización de las estrategias Miles y Snow



Fuente: Munuera. J. L. (2015)

Las *estrategias competitivas* son las estrategias de marketing orientadas a la adopción de una cierta actitud frente a la competencia. En un artículo, Kotler y Singh (1981) calificaron a las empresas de cuatro formas: líderes, retadoras, seguidoras y especialistas. Las empresas líderes son las líderes de mercado, las retadoras atacan abiertamente al líder del mercado, las seguidoras actúan como seguidor del líder y las especialistas son expertas en un pequeño segmento.

De acuerdo con los conceptos explicados, Emirates sería una empresa líder, ya que ofrece un servicio diferenciado y ocupará una posición dominante en el mercado. Como se mencionó anteriormente, la marca se convertirá en el punto de referencia para sus competidores. Dentro de las estrategias que utilizaría Emirates al ser líder es el mantenimiento de la cuota del mercado, a través de una buena estrategia de CRM retendrá a sus clientes.

2.9 Estrategias de marca

Según Kotler y Keller (2012), para que una marca pueda prosperar y sea líder del mercado debe seguir alguno de los ítems que se detallarán en la *Tabla 2.6*.

Tabla 2.6

Estrategia de marca

		CATEGORIA DE PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVA
M A R C A	ACTUAL	Extensión de Línea	Extensión de Marca
	NUEVA	Multimarcas	Nuevas Marcas

Fuente: Kotler y Keller (2012)

Emirates podría utilizar en Perú una extensión de marca y traer Emirates SkyCargo que actualmente conecta 155 destinos en más de 80 países. Esta estrategia podría ser muy bien utilizada en Perú debido a que actualmente operan 5 aerolíneas de cargo nacional y 15 aerolíneas de cargo internacional, lo que refleja que el mercado es muy competitivo y podría generar mayores ganancias. Además, según PromPerú existen 30 países principales y rutas ya definidas para el mercado de exportación (Figura 2.3).

Figura 2.3

Rutas aéreas de exportación principales con 30 países



Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2019)

2.10 Brand Equity

En su libro “Dirección de marketing”, Kotler y Keller (2012) definen al *Brand Equity* o *capital de marca* como “el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan”. Este valor capital de la marca se puede basar en el cliente y es el efecto diferencial que el conocimiento de la marca por parte del cliente genera en respuesta hacia sus programas de marketing y tiene dos fuentes: conocimiento de la marca e imagen de la marca.

Según Keller (2008), la *conciencia de la marca* se mide por la capacidad de esta en ser recordada y reconocida frente a sus competidores, en el caso de Emirates al ser una marca nueva en el Perú, no existe mucha conciencia de marca por parte de la población en comparación con sus competidores directos a nivel nacional. Sin embargo, esto representa un importante potencial, dado que serán precisamente los elementos de posicionamiento como un servicio de mayor calidad y más exclusivo –así como todas las dimensiones ya indicadas en la estrategia de *diferenciación* en el mercado– lo que ayudará a que dicha *conciencia de marca* se forme rápidamente en los consumidores.

Por otro lado, la *imagen de marca* se refiere a las percepciones que los clientes tienen de la marca y tiene dos componentes: asociaciones con la marca y personaje de la marca. Las asociaciones con la marca permiten entender qué les está ofreciendo la marca a los clientes y el personaje de la marca describe a la marca en términos humanos y ayuda a comprender sus fortalezas y debilidades (Keller, 2008). Dentro de las asociaciones con la marca se analizan los atributos, beneficios y valores. En el caso de Emirates los atributos de la marca están en su calidad y diferenciación en comparación con los competidores; los beneficios que trae la marca son funcionales ya que permite hacer vuelos a larga distancia con comodidad, emocionales ya que los usuarios se sentirán bien al hacer uso de sus servicios de premium; los valores que transmitirá Emirates son culturales ya que cuentan con muchos ciudadanos extranjeros a su cargo y habrá una rica mezcla cultural. El personaje de la marca de Emirates podría tener estas atribuciones a la vista del consumidor peruano: hombre árabe millonario de 35 a 40 años, que le gusta viajar con todas las comodidades y a cualquier parte del mundo, es muy social dentro de su círculo.

2.11 Posicionamiento

De acuerdo con el libro “*Dirección de Marketing*”, el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una compañía, de manera que éstas ocupen un lugar en la mente de los consumidores del target. Asimismo, el *posicionamiento* sirve como directriz para escoger una estrategia de marketing, ya que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto y expresa la manera exclusiva en que éstos son generados (Kotler y Keller, 2012). En esa línea, la declaración de posicionamiento de marca de Emirates es:

“Emirates es la única aerolínea que ofrece vuelos premium y de larga distancia a más de 135 destinos en todo el mundo, concebido especialmente para conectar las ciudades del mundo sin tantas escalas, dirigida a personas con un estilo de vida sofisticado que buscan comodidad y una atención especial en sus vuelos”.

Este posicionamiento responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es? Emirates es una aerolínea que ofrece vuelos premium a larga distancia.
- ¿Qué es? Es una aerolínea premium.
- ¿A quién o para qué? Está dirigido a personas, hombre y mujeres, tengan un estilo de vida sofisticado, les guste viajar con comodidad y a destinos internacionales.
- ¿Qué ofrece? Ofrece vuelos con clases diferentes, todas premium a destinos internacionales de largo alcance.
- ¿En qué medida? Es la única marca que ofrece este tipo de servicio en Perú y en Sudamérica.

2.12 Estrategias del marketing internacional

Munuera (2015) plantea que, para hacer posible una expansión en un mercado internacional, se deben seguir los siguientes pasos de expansión:

1. Análisis del entorno internacional
2. Identificación y selección de mercados

3. Elección de una forma de acceso
4. Definición de una estrategia de estandarización o adaptación
5. Formulación del programa de marketing

Debido a que en los puntos anteriores ya se planteó el entorno nacional de Perú y las estrategias de Emirates y su forma de ingreso al mercado, aquí se detallará la *Estrategia de estandarización* o adaptación por la cual optaría Emirates (en cambio, la *Formulación del programa de marketing* se detallará en el Capítulo 3).

2.12.1 Estandarización o adaptación

De acuerdo a su libro “*Estrategias de marketing*”, Munuera (2015) explica las estrategias de expansión internacional, para ello se debe definir si se va a estandarizar las actividades en todos los mercados o de lo contrario se van a adaptar a las particularidades de cada una de las locaciones. En este caso, Emirates estandarizaría sus servicios globalmente, debido a que es una aerolínea que vuela a más de 130 partes del mundo y los servicios que ofrece dentro de sus aviones deben ser los mismos para mantener sus estándares de calidad. Además, la estandarización le brinda a Emirates costos más bajos, una mayor coherencia de su marca a nivel mundial, reducción del tiempo en sus procesos y el poder expandirse a más mercados sin necesidad de adaptarse a cada uno de ellos.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING OPERATIVO

3.1 Servicio

3.1.1 Descripción del servicio básico o principal

Lovelock y Wirtz (2009) se refieren a los servicios como actividades económicas que implican un intercambio de valor entre compradores y vendedores, debido a que se ofrecen de una parte a otra. Es decir que, a cambio del dinero, tiempo y esfuerzo de los consumidores, éstos esperan obtener actividades que involucren habilidades profesionales, bienes, instalaciones, entre otros, que generen valor ya que no adquieren una propiedad sino adquieren una experiencia que involucra elementos físicos.

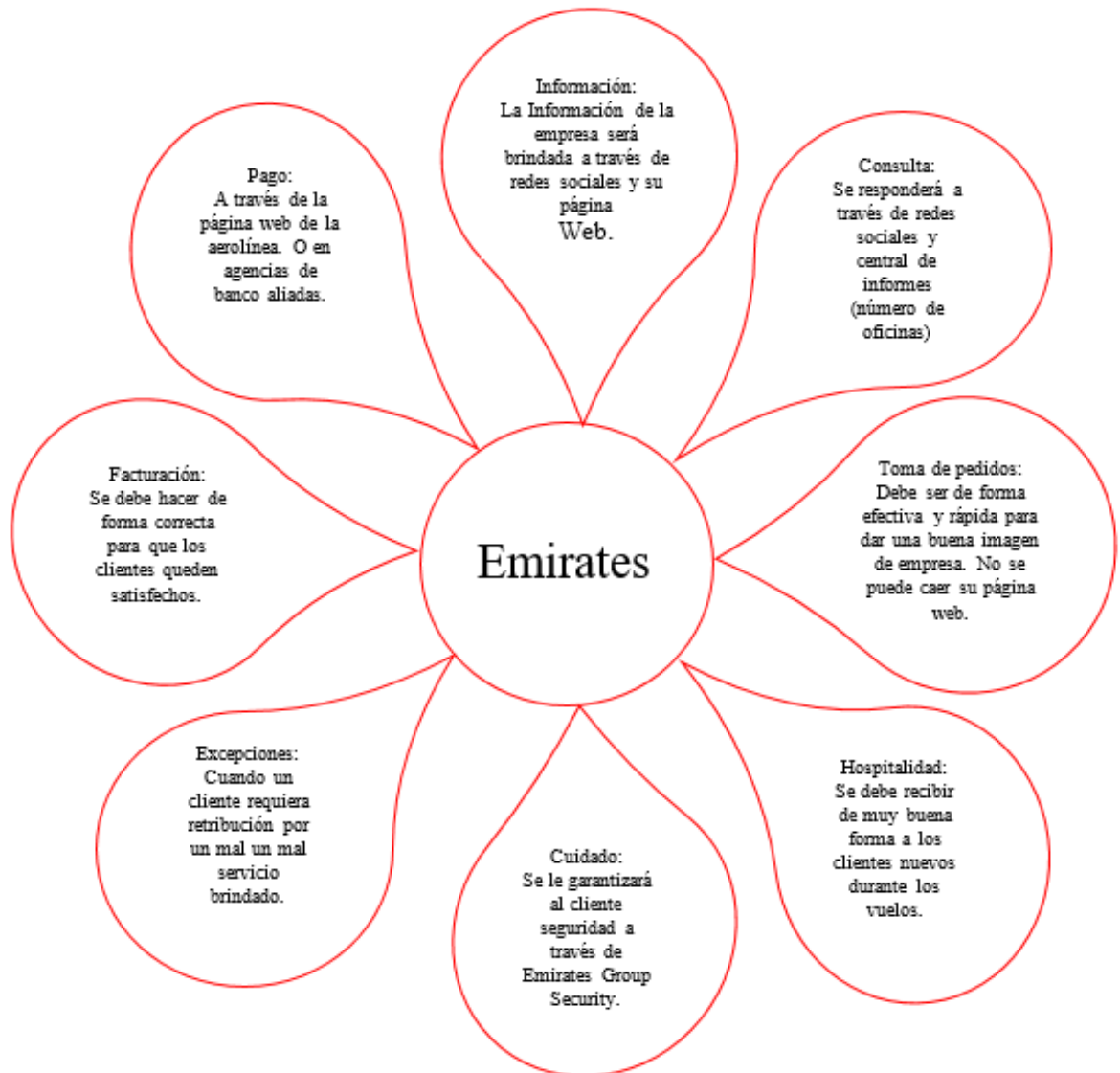
Así, en la línea del concepto anterior, Emirates ofrecerá el servicio de transporte de pasajeros a través de vuelos aéreos a larga distancia a más de 119 destinos a lo largo del mundo, conectando ciudades emergentes con ciudades importantes.

3.1.2 Descripción de la Flor de servicios complementarios

Los servicios complementarios según Lovelock y Wirtz (2009), cumplen dos papeles: facilitación y mejora. Los de facilitación se requieren para que se dé el servicio o ayudan al uso del producto. Los de mejora añaden un valor a los clientes. Cada uno de estos servicios queda representado teniendo cuatro grupos, dentro del diagrama de “*La flor del servicio*”, propuesto por los mismos autores. De acuerdo con el concepto anterior, se detallará a continuación *La flor de servicio* de Emirates en Perú a través de la Figura

Figura 3.1

Flor del servicio de Emirates en Perú



Fuente: Elaboración propia

3.2 Evidencia física

3.2.1 Descripción del ambiente físico

El ambiente donde se brindará el servicio es el avión Boeing 777-200LR con sus dos cabinas, a continuación, se presentarán imágenes de ambas. Todas las imágenes se encuentran en su página web.

Figura 3.2

Boeing 200 LR Emirates Clase Business



Figura 3.3

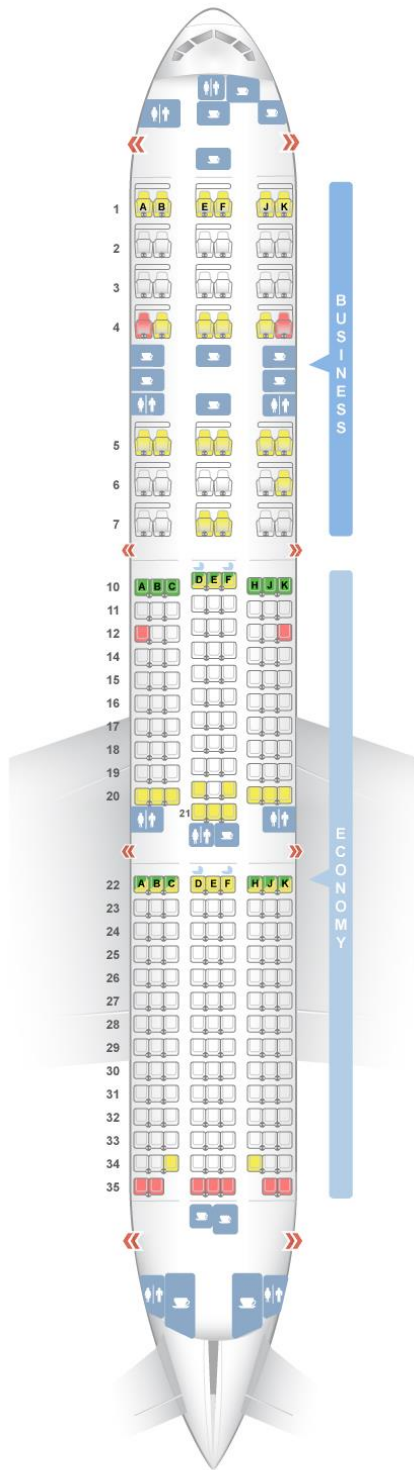
Boeing 200 LR Emirates Economy Class



Como se puede observar en las imágenes anteriores, en la clase Business se cuenta con un minibar personal, una pantalla de 23" HD y un bar social al medio del espacio. Estos asientos son muy cómodos, de cuero y totalmente reclinables. En la cabina Economy, los asientos tienen un entretenimiento con una pantalla táctil HD que ofrece películas, series y canales de deporte en vivo. En ambas clases se ofrece WiFi gratis.

A continuación en la *Figura 3.4* se mostrará un mapa de asientos. La clase Business solo cuenta con 38 asientos y la clase Economy con 264.

Figura 3.4
Distribución de asientos en el avión



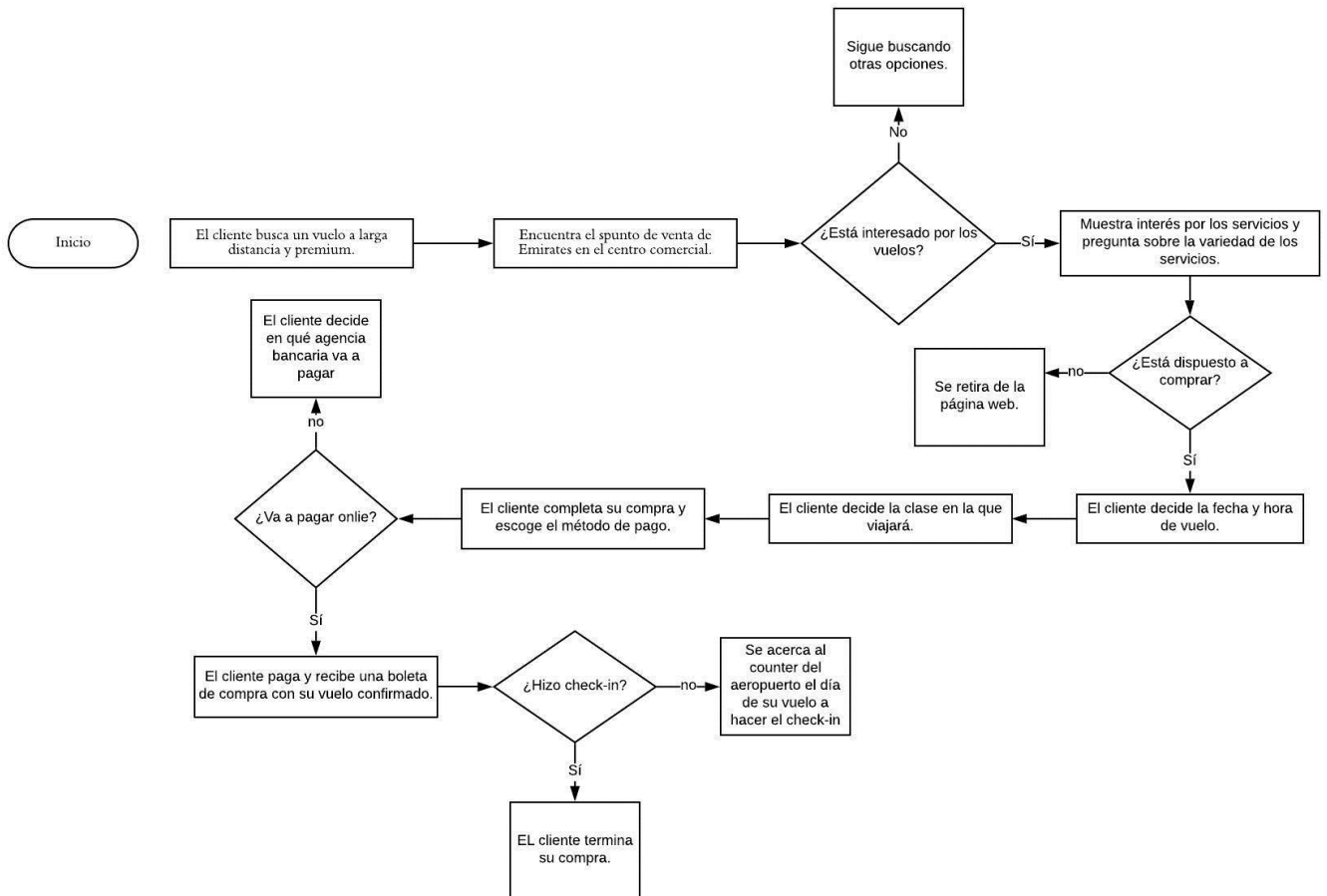
© 2012 TripAdvisor LLC

3.3 Proceso

3.3.1 Flujoograma del servicio básico o principal

Figura 3.5

Flujoograma del servicio de Emirates de compra a través de página web



Elaboración propia

3.4 Personas

El personal a cargo de los servicios es fundamental ya que ellos son la imagen de la compañía y el primer punto de contacto del cliente con la marca. Para Emirates este concepto está muy en claro, por lo que su personal de tripulación está altamente calificado y es capacitado constantemente para poder brindar el mejor servicio. Cuenta con profesionales de más de 130 nacionalidades y hablan más de 60 idiomas. Sus pilotos son capacitados cada tres meses.

3.5 Precio

Según Lovelock (2009), la estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, en donde los costos de los proveedores, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies. Se debe identificar qué tipo de estrategia de las tres anteriormente mencionadas va a utilizar una empresa para la fijación de sus precios. En el caso de Emirates, se utilizará una fijación de precios basados en el valor para el cliente, debido a que su servicio es muy diferenciado y sus precios no pueden ser comparados con los actuales de la competencia.

3.5.1 Costos de Emirates

Los costos de operación de Emirates actualmente crecieron con respecto al año pasado debido en su mayor parte por el costo del combustible de los aviones. Dentro de sus costos se encuentran: combustible de aviones, pago a los colaboradores, renta de operación de los aviones, depreciación y amortización, marketing y ventas, manejo, catering dentro del vuelo y otros gastos, sobrevuelo, instalaciones y costos relacionados con la tecnología de la información, mantenimiento de los aviones, aterrizaje y parqueo, costos de los bienes vendidos, escala de la tripulación y gastos generales corporativos (incluyendo pérdida de fx). Todos estos costos se detallarán a continuación en la *Tabla 3.1*. En el caso que Emirates entre a Perú y construya su hub principal, estos costos se van a elevar debido a la nueva inversión en el hub y a las nuevas en rutas.

3.5.2 Punto de equilibrio de Emirates

El punto de equilibrio en términos financieros para una empresa es la cantidad mínima de unidades que deben venderse para cubrir todos los gastos hechos por la empresa, es decir los ingresos tienen una utilidad de cero. En el caso de Emirates que es una aerolínea se podría tomar al punto de equilibrio como la cantidad de pasajes aéreos que se vendieron en un vuelo para cubrir su propio gasto.

Tabla 3.1

Costos anuales Emirates

Costos de operación	2018-19	2017-18	% de cambio	2018-19 como % del costo operativo
Combustible de aviones	30,768	24,715	24.5	32.3
Pago a los colaboradores	12,623	13,080	(3.5)	13.3
Renta de operación de los aviones	11,964	11,691	2.3	12.6
Depreciación y amortización	9,680	9,193	5.3	10.2
Marketing y ventas	6,137	6,404	(4.2)	6.4
Manejo	5,544	5,335	3.9	5.8
catering dentro del vuelo y otros gastos	3,519	3,323	5.9	3.7
Sobrevuelo	2,761	2,891	(4.5)	2.9
Instalaciones y costos relacionados con la tecnología de la información	2,626	2,485	5.7	2.8
Mantenimiento de los aviones	2,413	2,364	2.1	2.5
Aterrizaje y parqueo	2,231	2,153	3.6	2.3
Costos de los bienes vendidos	1,588	1,575	0.8	1.7
Escala de la tripulación	1,094	1,125	(2.8)	1.1
Gastos generales corporativos (incluyendo pérdida de fx).	2,312	1,902	21.5	2.4
Total costos operativos	95,260	88,236	8	100

Fuente: Emirates (2019a)

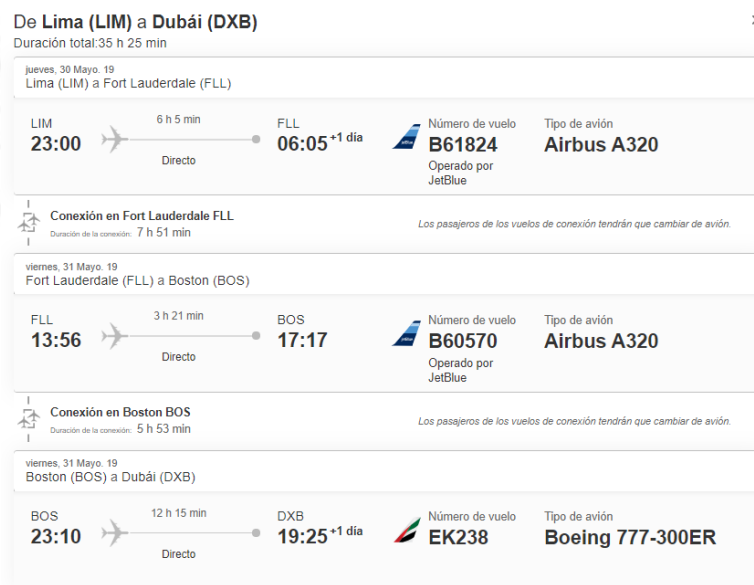
3.6 Plaza

Según Kotler y Keller (Dirección de marketing, 2012), existen distintos tipos de canales de distribución. El canal de marketing directo está conformado por el fabricante que vende directamente al consumidor final. Luego existen los canales de un nivel a más, en los cuales interfieren intermediarios. De acuerdo con el concepto anterior estipulado por los autores, se puede afirmar que, Emirates utilizará dos tipos de canales de marketing: directo e indirecto. El indirecto será a través de agencias de viajes que ofrecerán sus pasajes. El canal directo que utilizará Emirates es a través de la venta online en su página web. Actualmente Emirates cuenta con una página web ya creada con la terminación

“.com/pe” que es específica para utilizar en Perú. En esta página existente se puede encontrar información sobre la empresa y la experiencia que brinda Emirates a bordo. Es importante señalar que, actualmente, es posible realizar una compra de pasajes a cualquiera de los destinos que ofrece la aerolínea, teniendo como punto de salida (u origen) Lima. Esto es posible dado que el servicio no es operado en su totalidad por Emirates. Para tales rutas, la empresa trabaja en alianza con la aerolínea Jet Blue (detalle en la *Figura 2.2*). Además, los vuelos que tienen como origen Lima solo pueden ser en Clase Turista y cuestan un aproximado de 2,502 a 2,767 USD por tramo (en el caso de un vuelo de Lima a Dubai). Esta situación es digna de resaltar pues precisamente, de concretar Emirates la apertura de un hub principal en Perú, no requerirá de intermediarios.

Figura 3.6

Ejemplo de vuelo Lima – Dubai desde página web Emirates



Fuente: Emirates (2019)

3.6.1 Destinos de Emirates

Como se mencionó en capítulos anteriores, Emirates llega a 138 destinos de todo el mundo. Sin embargo, si emplea su flota de Boeing 777 - 200LR solo llegaría a 119 destinos. Tomando en consideración que se abrirá el hub principal sudamericano en Perú,

y se agregarán nuevas ciudades sudamericanas principales como Montevideo, Quito, entre otras, esta cifra puede aumentar hasta en unos 5 destinos más.

3.6.2 Comunicaciones integradas

Según Lovelock en su libro “Marketing de servicios” (2009), la mezcla de comunicaciones del marketing de servicios se divide en seis acciones básicas: comunicaciones personales, publicidad, promoción de ventas, publicity y relaciones públicas, materiales instructivos y diseño corporativo. Dado que Emirates es una marca nueva y se posee una gran inversión, se aplicarán las estrategias de mayor impacto para generar un mayor conocimiento de la marca establecer un posicionamiento. A continuación, se detallarán qué acciones hará Emirates:

- **Publicidad:** Se harán pautas en Google para que la marca sea una de las primeras en el buscador del cliente. Se utilizará este tipo de publicidad en medios digitales debido a que se desea crear conciencia de la marca, informar, persuadir y hacer recordar a los consumidores sobre Emirates y sus servicios. Dentro de los medios de ATL se utilizará publicidad en paneles digitales en puntos específicos y estratégicos de tráfico de Lima y donde circule con mayor frecuencia el público objetivo (ej. Av. Javier Prado camino a San Isidro), se harán menciones en radios, publicidad en televisión en programas cuidadosamente escogidos según rating y tipo de programa, publicidad en cines (ej. Estreno de Avengers End Game Cineplanet Alcazar).
- **Relaciones públicas:** las relaciones públicas consisten en sacar notas de prensa de la marca y hacer patrocinios. Se mantendrá una estrecha relación con medios informativos que manejan periódicos, revistas y programas de televisión, para que saquen “noticias” de la llegada de Emirates a Perú de manera gratuita o a través de canje de pasajes para que la noticia sea impacto. Además, se harán patrocinios a través de “influencers”. Los influencers son personas que son muy activas en sus redes sociales, poseen muchos seguidores y las opiniones que comparten sobre determinados productos o servicios influyen en sus seguidores de forma positiva o negativa. Es crucial para Emirates contar con influencers que apoyen a su marca para animar a más personas a probar sus servicios. Entre los influencers viajeros podemos encontrar: Zsa Zsa Frayssinet (68 mil seguidores), Arturo Bullard (26mil seguidores), Viajardea2 un

instagram compartido por Giannina Rocha y Christian Choy (42,4mil seguidores), entre otros.



CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MARKETING DIGITAL

El marketing se ha transformado a lo largo de los años y en la actualidad ha incluido a la tecnología digital como parte vital de sus estrategias de comunicación y de contacto con los clientes. A continuación, se detallarán las estrategias de mkt digital que utilizará Emirates en el Perú.

4.1 Análisis del cliente digital peruano

En el artículo “¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano?” (2018) se revela un estudio de Ipsos Perú que el nuevo comprador digital busca calidad, es más leal a las marcas, es un cazador de ofertas, compara precios y no compra solo productos sino experiencias. Este estudio también revela que el consumidor peruano está cada vez más conectado, ya que la información que buscan lo hacen a través de sus smartphones antes, durante y después de realizar sus compras. A continuación, se detallarán las estadísticas de medios de compras online a través de la *Figura 4.1*.

Figura 4.1

Uso de smartphone en compra



Fuente: "¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano?" (2018)

Otro estudio de Kantar TNS encomendado por Google revela que el 94% de los encuestados hacen la decisión final de compra según la información que hallan en internet. Además, que 8 de cada 10 consumidores han visto videos online antes de realizar la compra ("Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet", 2018). Además, la Cámara de Comercio de Lima asegura que casi el 80% de peruanos que realiza compras online lo hace influenciado por las redes sociales y el 11.4% lo hace por anuncios en portales de noticias ("CCL: Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales", 2018).

4.2 Objetivos del marketing digital de Emirates en Perú

Emirates sería nuevo en el mercado peruano, por lo que la mayoría de las estrategias digitales que se planteen para poder entrar son de alcance. A continuación, se detallarán en la *Tabla 4.1*.

Tabla 4.1

Objetivos digitales de Emirates en el Perú

Objetivo	Unidad de Medición	Tipo de estrategia
Aumentar el tráfico en la página web ya existente “ https://www.emirates.com/pe/ ” en un 10% para el segundo años de operaciones.	Páginas vistas	De alcance
Aumentar descargas de la App en el mercado local en un 5% cada año.	Número de descargas según región.	De alcance
Aumentar el tamaño de visitantes únicos a la página web en 5% cada año.	Visitantes únicos.	De alcance
Aumentar el tiempo de estancia en la página web en 3% anual.	Tiempo de estancia.	De conversión
Aumentar la tasa de formularios completados en la página web en 5% cada año.	Formularios completados	De compromiso
Aumentar el número de seguidores en redes sociales en 5% para el segundo año en Facebook e Instagram.	Seguidores	De alcance

Elaboración propia

4.3 Canales digitales

4.3.1 Medios Pagados

La compañía paga para usar los siguientes canales detallados:

- Display
- Red de búsqueda
- Pop Up y banners

4.3.2 Medios propios

Canales controlados por la marca:

- Sitio Web
- Sitio Móvil
- Redes sociales

4.3.3 Medios ganados

Estos medios están compuestos por consumidores, consumidores potenciales o personas influyentes que comparten tu mensaje lo que logra una buena cobertura y mensajes positivos (en su mayoría):

- Social media
- Influencers

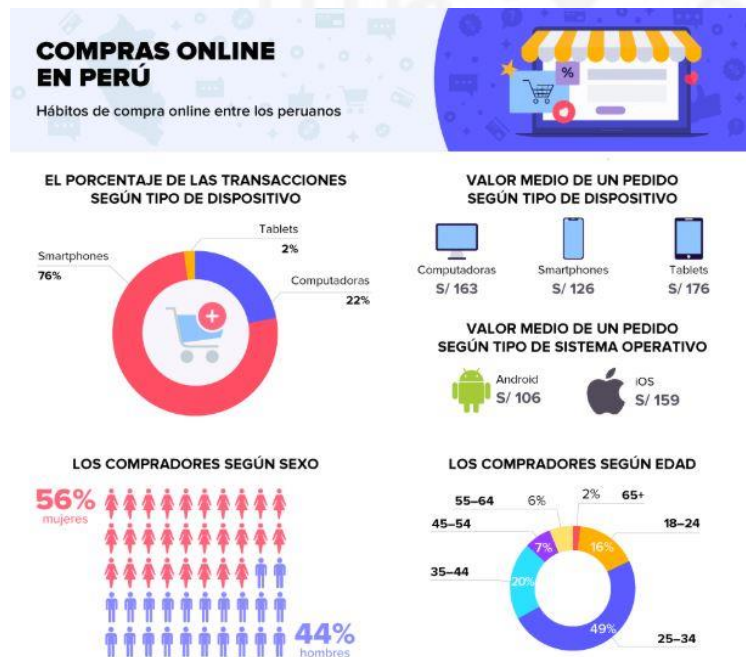
4.4 Estrategias digitales

4.4.1 Estrategia de marketing móvil

Emirates debe tener una buena estrategia de marketing móvil debido a que el consumidor peruano está muy conectado a su smartphone. Estos aparatos móviles han desplazado a las computadoras y tablets y según un estudio de Cuore CCR, el 87% de limeños cuenta con un smartphone (PerúRetail, 2018). Además, otro estudio publicado en Perú Retail refleja que el 76% de transacciones de e-commerce se realizan a través de smartphones. A continuación, las cifras se detallarán a través de la *Figura 4.2*.

Figura 4.2

Medios de compra online



Fuente: Perú Retail (2019)

Por otro lado, Emirates cuenta con una App que te permite comprar pasajes, conocer tus viajes previos y el estado de los vuelos. Aumentar las descargas de esta aplicación ayudaría en gran parte al reconocimiento de la marca.

4.4.2 Estrategia SEO competitiva

SEO es el acrónimo de *Search Engine Optimization*, esto quiere decir “optimización en motores de búsqueda en español”. El SEO define una serie de estrategias cuyo objetivo es obtener tráfico para el sitio web. Emirates debe definir el descubrimiento de palabras clave que desea para que aparezca en las búsquedas y pueda generar tráfico a su página web. Las palabras escogidas deben tener relación con lo que se desea buscar, como, por ejemplo: “Vuelos premium”, “vuelos internacionales”, “Dubai”. Para esta estrategia se pueden utilizar muchas herramientas, como KeyWord Planner, que se utiliza para palabras clave que facilita Google para crear anuncios de AdWords y es de uso gratuito, otra herramienta es Google Trends que se utiliza para analizar búsquedas sobre nichos de palabras.

4.5 Marketing de contenidos

4.5.1 Redes sociales

A diferencia de otras marcas, entre ellas sus competidores directos como LATAM, Emirates posee redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter únicos, no diferenciados por países. Esta falta de diversidad de redes sociales únicas por país podría generar problemas al querer invertir en estas redes sociales o querer generar mayor cantidad de fans, ya que los contenidos de estas redes son muy globales, son siempre en idioma inglés y no tienen publicaciones tan frecuentes. Para poder mover redes sociales en Perú se utilizará el marketing de influencers.

4.5.2 Marketing de influencers

Esta es una herramienta que consiste en tener contacto con usuarios influyentes en sus redes sociales (Instagram, YouTube, Facebook, celebrities) para que así ellos puedan compartir su experiencia con la marca y lleguen a determinado público que los sigue y

que la empresa apunta. Como se mencionó en un capítulo anterior, Emirates utilizará influencers que sean reconocidos como viajeros con clase, que recorren no solo el Perú sino también el mundo. Entre ellos tenemos:

- Buen viaje con Maud (@buenviaje.conmaud): es una viajera que se dedica a compartir tips de viaje a destinos nacionales e internacionales tiene 124mil seguidores en Instagram.
- Zsa Zsa Frayssinet (@viajerazsa): “viajo por el Perú y el mundo buscando experiencias que motiven a moverse y conocer lugares nuevos” esa es la descripción de su perfil de Instagram y cuenta con 68mil seguidores.
- Arturo Bullar (@arturobullard): es un blogger y fotógrafo peruano que viaja a distintos países del mundo capturando increíbles fotografías. Cuenta con 26,2mil seguidores en Instagram.
- Giannina Rocha y Christian Choy (@viajardea2): “buscamos destinos y planes para 2” esa es la descripción que tienen en el perfil de Instagram compartido que manejan como una pareja de esposos. Viajan a distintos lugares del Perú y el mundo. Tienen 42,4mil seguidores en Instagram.
- Analucía Rodríguez (@viajarparavivir): peruana que ha visitado más de 68 países. Posee 35,3mil seguidores en Instagram

4.6 Analítica web

La analítica web no mide el tráfico del sitio web, sino trata de entenderlo y analizarlo para poder realizar luego mejoras en el sitio y así poder conseguir los objetivos trazados de marketing digital (Estrade, Jordán, & Hernández, 2017). Las métricas básicas que se utilizan para el análisis web son:

- Visitantes únicos
- Porcentaje de visitas nuevas
- Tiempo de estancia
- Porcentaje de rebote
- Porcentaje de salida
- Páginas vistas

Para el servicio que ofrece Emirates, que es de venta de vuelos aéreos a través de su página web, las métricas que debe tomar en consideración son páginas vistas, la tasa de conversión (porcentaje de las visitas que se convierten en usuarios) y la tasa de rebote (porcentaje de usuarios que llegaron a la página de Emirates pero la abandonaron si tener interacciones).



CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de las estrategias presentadas en el desarrollo de este caso se puede observar que Emirates solo podría llegar al Perú y abrir un hub si se cuenta con la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, debido a la longitud de sus aviones. Además, que el consumidor peruano que cada vez exige más calidad y compra experiencias estaría dispuesto a probar los servicios que brinda Emirates.

Si bien Emirates no es una marca con una presencia directa en el mercado peruano, existen las condiciones necesarias para la instalación de un hub de operaciones en nuestra ciudad. Esto, dado el respaldo y los recursos con los que cuenta la empresa, tanto a un nivel de bienes tangibles y financieros como recursos intangibles, más bien relacionados con el valor de marca y el posicionamiento conseguido a nivel global.

Emirates tiene una gran ventaja competitiva en comparación de sus competidores, debido a los servicios diferenciados que ofrece y el gran conocimiento que tiene de la industria, lo que le brindaría una posición de líder en el mercado sudamericano y en Perú.

CONCLUSIONES

- El mercado presenta un potencial de crecimiento estratégico que puede ser aprovechado favorablemente por la marca, siempre y cuando se consideren las dimensiones que pueden aportarse desde un adecuado análisis de las dimensiones de MKT. Tanto el análisis de Marcoentorno, como las dimensiones propias de su mercado dan evidencia de tal situación
- En ese sentido, por ejemplo, es vital considerar que la estrategia de Emirates debe estar centrada y enfocada en enfatizar su *diferenciación* en relación a los competidores que, pese a ofrecer servicios similares (que podría, incluso, entenderse o percibirse como sustitos), no cuentan con una posición tan favorable en cuanto a la exclusividad y nivel de calidad premium que distinguen a esta aerolínea.
- A partir de lo considerado y de lo expuesto a lo largo del análisis del caso, se concluye que es un acierto estratégico la aplicación de MKT digital para desarrollar el posicionamiento de la marca, así como su penetración en el público local. En tal sentido, la integración de plataformas y canales diversos, entre los que destacan la optimización en motores de búsqueda, marketing de contenidos, manejo de redes sociales y la tendencia actual del marketing de influencia (o influencers).
- Es importante señalar que resultará vital para la estrategia de marca aprovechar el *dinamismo* y la *interactividad* propio de los soportes digitales, dado que permiten explotar mejor tanto los valores como los componentes de identificación propios de la *imagen de marca*. Esto, precisamente porque el tipo de interacción que generan es más cercano y cotidiano con respecto a las prácticas de los usuarios. Ello tiende a “acercar” y empatizar más el carácter de la marca con el del público.
- Por otro lado, hay que resaltar que las estrategias digitales privilegian el también el carácter *experiencial* de la marca. En el caso del marketing de influencers, por ejemplo, resulta determinante el énfasis de la “vivencia” de la marca. Es decir, las cualidades, experiencias y rasgos que el consumo de los servicios de la marca transmite. De ese modo, este tipo de estrategia o soporte (además de la interactividad

cotidiana que promueve) resalta el carácter del servicio como experiencia, algo que resulta vital en el criterio de diferenciación que se propone precisamente para Emirates.



RECOMENDACIONES

- A nivel operativo, se recomienda considerar a futuro, a partir de la constitución de un hub en Lima, integrar las líneas y servicios con el potencial que suponen actualmente los proyectos para la construcción de más aeropuertos con capacidad internacional dentro del Perú (así como nuevas rutas internas e internacionales). Dicha situación constituye un importante potencial de expansión para las operaciones de Emirates.
- En esa línea, también se recomienda estudiar las posibilidades de integración de servicios locales o intra-regionales de la aerolínea, quizá mediante aliados (como en su reciente experiencia con LATAM en Brasil, por ejemplo), pero operados por Emirates, con el respaldo y la imagen de marca que esta representa. A nivel de imagen de marca y MKT, esto representaría un potencial para integrar las marcas en mercados locales con proyección, algo que ha caracterizado a la estrategia de la empresa desde su fundación en la década de 1980.
- A nivel de estrategias de Marketing estratégico, se recomienda reforzar y enfatizar el sentido de diferenciación que permite tanto su presencia como respaldo internacional, así como los estándares de calidad del servicio que brindan., Es sobre la base de esa exclusividad y sentido de un servicio premium que se constituye toda la experiencia de marca que resalta a Emirates.
- Finalmente, en cuanto a estrategias de MKT digital, se recomienda a la marca integrar el *storytelling* y las *narrativas transmedia* como parte de las estrategias futuras, dado que pueden resultar beneficiosas para integrar e involucrar más a los públicos objetivos en los valores de marca. Ello, además, privilegiando el dinamismo y la inmersión en los mensajes que dicho tipo de campaña permiten.

REFERENCIAS

- Proyectan en Perú inflación anual de 2,5% para 2019. (03 de Enero de 2019). *América Economía* Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019>
- Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC] (4 de Junio de 2018). *Tarifario vigente de los servicios de aeronavegación y aeroportuarios-vigente desde 04-06-2018*. Recuperado de [http://www.corpac.gob.pe/Docs/Oportunidades_Negocios/Tarifas/Tarifario_Vigente_\(04-06-2018\).pdf](http://www.corpac.gob.pe/Docs/Oportunidades_Negocios/Tarifas/Tarifario_Vigente_(04-06-2018).pdf)
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet. (21 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/google-94-peruanos-decide-compra-basado-investiga-internet-noticia-549163>
- Millennials ocuparán el 50% de la fuerza de trabajo activa en Perú el 2020. (17 de Septiembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/millennials-ocuparan-50-fuerza-activa-peru-2020-noticia-558714?foto=8>
- Aerolíneas: Se reconfigura el ranking de las líderes ante boom de las low cost. (13 de Mayo de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aerolineas-reconfigura-ranking-lideres-boom-low-cost-latam-avianca-viva-air-sky-airline-noticia-634694>
- CCL: Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales. (3 de Noviembre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-80-peruanos-compra-online-influencia-redes-sociales-nndc-248960>

- ¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano? (30 de octubre de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-digital-peruano/>
- ¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?. (28 de Junio de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-peruano/>
- ¿Cuándo podrás disfrutar de la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez?. (25 de Octubre de 2018). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/aeropuerto-jorge-chavez-cuando-podras-disfrutar-de-la-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-noticia-1158957>
- Dólar: Tipo de cambio sube en medio de tensión comercial entre EE.UU. y China. (23 de Mayo de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/dolar-tipo-cambio-precio-dolar-peru-hoy-23-mayo-2019-compra-venta-sbs-interbancario-ocona-noticia-nndc-637979>
- Emirates. (2019a). *The Emirates Group Annual report 2018-19*. Recuperado de https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2019.pdf
- Emirates. (2019). *Acerca de Nosotros*. Recuperado de <https://www.emirates.com/pe/spanish/about-us/history.aspx>
- Emirates. (2019). *El servicio de Emirates*. Recuperado de <https://www.emirates.com/pe/spanish/experience/the-emirates-service/>
- Emirates. (2019). *Localizar una oficina local de Emirates*. Recuperado de <https://www.emirates.com/pe/spanish/help/offices/>
- Emirates. (2019). *Nuestra flota*. Recuperado de <https://www.emirates.com/pe/spanish/experience/our-fleet/>
- Estrade, J., Jordán, D., & Hernández, Á. (2017). *Marketing digital Mobile marketing, SEO y Analítica web*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Estrategia y negocios. (02 de Noviembre de 2018). *Alza de petróleo y devaluaciones afectan a aerolíneas en América Latina*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1230079-330/alza-de-petr%C3%B3leo-y-devaluaciones-afectan-a-aerol%C3%ADneas-en-am%C3%A9rica-latina>

- Gobierno del Perú. (31 de Marzo de 2003). *Ley N° 27261*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9877-27261>
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca Branding*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., y Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, 30-41.
- La clase media peruana creció 4.5 %: ¿A cuánto ascienden sus ingresos y cómo los emplean?. (15 de Mayo de 2019). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/la-clase-media-peruana-crecio-45-a-cuanto-ascienden-sus-ingresos-y-como-los-emplean-noticia-1197214>
- Lima Airport Partners. (2018). *Tarifas y cargos de accesos 2018*. Recuperado de [https://www.lima-airport.com/esp/ProcedimientosyNormas/TARIFAS%20Y%20CARGOS%20DE%20ACCESO%20ACTUALIZADO_MARZO_2018_Espa%C3%B1ol%20\(Vlimpia\).pdf](https://www.lima-airport.com/esp/ProcedimientosyNormas/TARIFAS%20Y%20CARGOS%20DE%20ACCESO%20ACTUALIZADO_MARZO_2018_Espa%C3%B1ol%20(Vlimpia).pdf)
- Los smartphones desplazan a las computadoras y tablets en Lima Metropolitana. (17 de Abril de 2018). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/smartphones-desplazan-computadoras-tablets-lima-metropolitana/>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.
- Munuera Alemán, J. L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2015). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- PerúRetail. (27 de Marzo de 2019). *E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- PerúRetail. (15 de Marzo de 2019). *En Perú se prevé facturar US\$ 5.000 millones en e-commerce antes de 2024*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-facturar-e-commerce-2024/>

- Portal de Turismo. (26 de Marzo de 2019). *Estudio pronostica alza de tarifas aéreas y hoteleras en 2019*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/estudio-pronostica-alza-de-tarifas-aereas-y-hoteleras-en-2019/>
- Portal de Turismo. (2 de Abril de 2019). *Perú tendrá 7 aeropuertos con vuelos internacionales al 2021, según Mincetur*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-tendra-7-aeropuertos-con-vuelos-internacionales-al-2021-segun-mincetur/>
- Portal de Turismo. (2 de Abril de 2019). *Perú: crece la ocupación en vuelos internacionales y llega a 83% este año [ESTADÍSTICAS]*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-crece-la-ocupacion-en-vuelos-internacionales-y-llega-a-83-este-ano-estadisticas/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Nueva York: Free Press.
- PromPerú. (2019). *Rutas aéreas*. Obtenido de <http://rutasaereas.promperu.gob.pe/>