

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

Magaly Lourdes Astete Villena

Código 20091351

Lima – Perú

Mayo de 2019



**CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES
AIRLINES**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	2
1.1 Historia de Emirates.....	2
1.2 Características principales.....	3
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	5
2.1 Modelo de Negocio	5
2.2 Análisis de las Fortalezas y Debilidades	5
2.3 Análisis de la Competencia.....	7
2.4 Análisis de las Oportunidades y Amenazas.....	8
2.5 Estrategias de Marketing orientadas hacia los Clientes.....	9
2.5.1 Segmentación de Mercado.....	10
2.5.2 Mercado Meta.....	11
2.5.3 Diferenciación y Posicionamiento de Mercado.....	11
2.6 Planeamiento Corporativo del Marketing y Marketing Estratégico.....	12
2.6.1 Estrategias Corporativas de Marketing.....	12
2.6.2 Estrategias de Crecimiento.....	12
2.6.3 Estrategias Competitivas de Marketing.....	13
2.6.4 Estrategias de Marca.....	14
2.7 Establecimiento de la Estrategia de Servicio.....	14
2.8 Desarrollo de Estrategias y Programas de Precios.....	16
2.9 Branding y Brand Equity.....	16
2.9.1 Construcción de Marca.....	16
2.9.2 Brand Equity.....	17
2.10 Estrategias de Posicionamiento.....	18
2.11 Marketing Internacional.....	19
2.11.1 Estrategias de Internacionalización.....	19

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING

OPERATIVO	21
3.1 Características del Servicio.....	21
3.1.1 Estrategias de Servicio y Marca.....	22
3.2 Precio.....	23
3.2.1 Políticas de fijación de precios.....	23
3.2.2 Desequilibrio de Mercado por Competencia.....	24
3.2.3 Costos de Operación.....	24
3.3 Plaza.....	24
3.3.1 Tipos de Canales.....	25
3.3.2 Estrategia de Canales.....	26
3.4 Promoción.....	26
3.4.1 Promoción ATL.....	26
3.4.2 Promoción BTL.....	27
3.4.3 Diseño y Ejecución de Campañas.....	28
3.4.4 Estrategias de Promoción.....	29
3.4.5 Proceso de Diferenciación.....	30
CAPÍTULO IV: MARKETING APLICADO.....	31
4.1 Programa de Marketing Social.....	31
4.1.1 Objetivos de Marketing Social.....	31
4.1.2 Problema a Resolver.....	32
4.1.3 Proceso Social.....	32
4.1.4 Resultados.....	33
4.1.5 Campañas.....	33
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Precios de la ruta Lima - Buenos Aires - Dubái	24
--	----



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo característico de Emirates:	2
Figura 1.2 Red global de rutas de Emirates	3
Figura 1.3 Cabina de vuelo en Primera Clase.....	4
Figura 2.1 Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	20



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza como la aerolínea Emirates, la más grande del Medio Oriente, logró operar y posicionarse exitosamente a nivel global y ser una de las aerolíneas con mayor prestigio en el tiempo actual; el posible ingreso al mercado peruano requiere de un análisis y un planteamiento estratégico idóneo para poder mantener su posición de líder en el mercado aeronáutico y en la mente de los clientes.

Abrir las puertas a Emirates traerá beneficios económicos para el Perú, contribuirá al crecimiento de la inversión e impulsará el turismo; el ingreso de una aerolínea de esta categoría va acompañado de mejoras en los servicios que actualmente se ofrecen, generará oportunidades laborales y mejoras operativas. Sobre la base del marketing estratégico y operativo se desarrollarán estrategias adecuadas para que Emirates pueda ampliar sus destinos y posicionarse de manera óptima en el mercado peruano y en la región de Sudamérica, siguiendo con su claro objetivo de expansión y manteniendo sus estándares de excelencia en el servicio brindado.

No se puede pasar por alto que el hecho de implementar una nueva ruta tendrá incidencias en el tráfico aéreo, incrementará el consumo de combustible y generará contaminación al medio ambiente, esto debe ser compensado con el desarrollo un programa sensible al cuidado del medio ambiente como parte de la Responsabilidad Social de Emirates apoyado en programas que el gobierno peruano impulsa y de esta manera contribuir con buenas prácticas al cuidado del medio ambiente.

Finalmente se debe tener en claro que el sector aéreo en nuestro país necesita mayor inversión para poder desarrollarse y ser líder en la región, la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez debe hacerse en el menor tiempo posible, así como el proyecto del Aeropuerto Internacional de Chinchero en Cusco, segunda ciudad con mayor tráfico aéreo del Perú. Comentario de socia del Estudio Olaechea: “Tenemos que explotar prontamente nuestra condición de “hub” regional que la naturaleza nos ha dado” (Yabar, 2019, p. 22).

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Historia de Emirates

La aerolínea más grande del Medio Oriente es Emirates con su sede principal en Dubái perteneciente a los Emiratos Árabes Unidos, empezó a operar en el año 1985 con tan solo dos aviones y con un capital inicial de 10 millones de dólares proporcionados por el gobierno de Dubái y que por tanto le pertenece en su totalidad.

Emirates empezó como una aerolínea conectaba mercados marginados, hoy se ubica como la tercera aerolínea más grande por capacidad y como la primera más grande por cantidad de pasajeros internacionales que transporta a nivel mundial, opera más de 3,400 vuelos por semana desde su sede principal hacia los 5 continentes y se espera que este crecimiento aumente en dos dígitos porcentuales. Complementando el modelo de negocio Emirates tiene una división de carga aérea llamada Emirates SkyCargo que inició sus operaciones el mismo año de su fundación.

El primer presidente que tuvo Emirates Tim Clark indicó que el modelo de negocio era muy similar a cualquier modelo de transporte de personas, afrontaban los mismos problemas, pero con la diferencia que marcó desde sus inicios, la preocupación por el cliente y llevarlos hacia el glamour, ventaja que ninguna aerolínea en la actualidad logra superar.

Figura 1.1

Logo característico de Emirates:



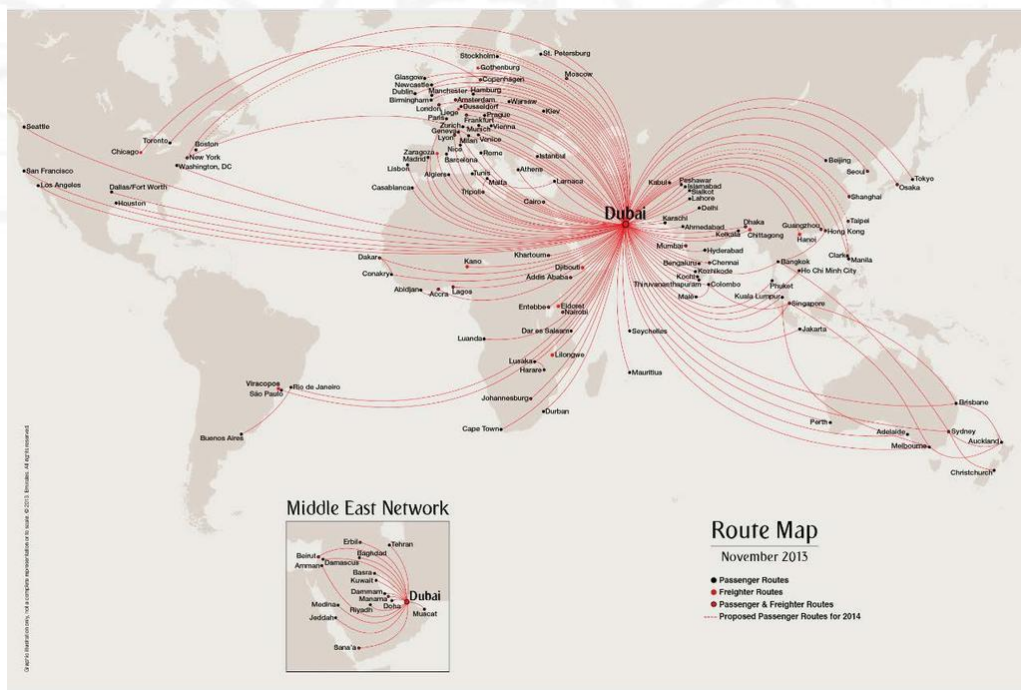
Fuente: Emirates (2019a)

1.2 Características principales

Emirates se caracteriza por tener desde el inicio de sus operaciones una aspiración de crecimiento global, es por ello que empezó a expandir sus rutas internacionales en corto tiempo, aprovechó la ubicación geográfica que tiene su base principal en Dubái y rápidamente fue el nexo entre Europa, Asia, África y Oceanía; además de contar con un clima favorable que permite realizar operaciones las 24 horas del día.

Una de las políticas principales que maneja Emirates es ingresar cada vez más a nuevos mercados y competir con aerolíneas actuales que manejan rutas internacionales de larga distancia a pesar de las regulaciones restrictivas y políticas proteccionistas de aviación que muchos países manejan, pero Emirates sigue creciendo y sus planes de expansión se hacen más atractivos en mercados transpacíficos.

Figura 1.2
Red global de rutas de Emirates



Fuente: Emirates (2019b)

El modelo comercial que maneja está centrado en gran medida en la satisfacción de sus clientes y el servicio de excelencia como propuesta de valor, superando altamente las expectativas de los clientes y fidelizándolos. Hoy en día están disponibles tres tipos de servicio en los vuelos que opera, Primera Clase con Suites de lujo que incluyen Spa y

Bar, Clase Business con privados y cómodos asientos y Clase Turista con modernos sistemas de entretenimiento para todas las edades; además de un servicio de cocina gourmet, variedad de bebidas a bordo, Wi-Fi gratuito y 30 Kg de equipaje en bodega. Emirates es una aerolínea mundialmente conocida por el servicio excepcional que brinda a cargo de una tripulación internacional.

Emirates opera sus vuelos con una flota de aviones entre Airbus 380 y Boeing 777X, realizó tratos y pedidos históricos valuados en miles de millones de dólares y actualmente cuenta con la flota más grande de aviones de dos pisos.

Figura 1.3

Cabina de vuelo en Primera Clase



Fuente: Hosteltur (2017)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

2.1 Modelo de negocio

Emirates sigue un modelo de negocio caracterizado por operar desde un único megacentro ubicado en el aeropuerto de Dubái (DXB) desde donde maneja su red de rutas y se conecta con más de 74 países, cuenta con el respaldo del gobierno y regulaciones aeronáuticas favorables; una característica importante del modelo de negocio que sigue son las constantes innovaciones que realiza en su flota de aviones, adaptándolos a lo último en tecnología, comodidad, entretenimiento y personal altamente capacitado, multilingüe y cosmopolita. Al ubicar su hub en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez mantendrá la idea de operar desde un punto estratégico en la región de Sudamérica y conectar con mercados emergentes, Emirates ingresará al mercado peruano bajo la estrategia transnacional, que implica combinar elementos de uso global y adaptarlos de forma local, manteniendo sus estándares establecidos en cuanto a calidad y satisfacción al cliente, factores esenciales que se han ido desgastando en el mercado peruano y los ubicaría en una posición de ventaja frente a otras aerolíneas de la competencia.

El negocio de transporte aéreo está bastante interconectado, existen varias alianzas entre aerolíneas pero Emirates no pertenece a ninguna, básicamente porque pertenecer a una alianza retrasaría decisiones estratégicas y de expansión, manejarse solo en el mercado hizo que crezcan a pasos agigantados en un sector altamente competitivo; Perú sería la cuarta ciudad donde Emirates operaría en la región de Sudamérica.

2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades

Para poder definir correctamente las estrategias a utilizar se debe hacer un análisis interno de Emirates, a continuación se indicaran cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Calidad en el servicio; Emirates destaca de otras aerolíneas por el servicio diferenciado y lujoso que brinda a sus clientes, tanto para adultos y niños.
- Innovación; es la primera aerolínea en incorporar cabinas privadas de alta comodidad, servicio de bar y spa a bordo.
- Tecnología; toda la flota de aviones tienen lo último en tecnología de entretenimiento, Wi-Fi gratuito, duchas a bordo y programas televisivos en tiempo real.
- Servicio diferenciado para clientes Premium y Business; cuentan con choferes que transportan a sus pasajeros en autos Mercedes Benz y BMW al aeropuerto de Dubái, además de acceso exclusivo para abordar.
- Mejor primera clase del mundo 2019, premio obtenido en el Travellers Choice de Tripadvisor.
- Exclusivo salón Vip con restaurantes de alta cocina.
- Expansión de fronteras; al no pertenecer a ninguna alianza Emirates puede crecer rápidamente y ampliar sus fronteras.
- Personal de tripulación multilingüe y cosmopolita; pensando en todos los pasajeros de distintos países.
- Programa Paradise; para brindar un servicio más personalizado.
- Respaldo financiero; al pertenecer al gobierno de Dubái cuenta con apoyo económico para seguir expandiendo su red de rutas.

Debilidades:

- Retrasos en vuelos; no son muy frecuentes, pero eventualmente ocurren retrasos en los vuelos que generan incomodidades en los pasajeros.
- Deficiencias en el servicio de reclamaciones por internet; cuando ocurren retrasos o algún tipo de inconveniente suele ocurrir que el servicio de atención a reclamos se retrasa en responder generando molestias en los usuarios.

- Desconocimiento del mercado peruano, deberán hacer un análisis sobre el tipo de consumidor peruano.
- Diferencias de cultura, existen bastantes diferencias marcadas en cuanto a la cultura de Oriente y de Occidente.

2.3 Análisis de la competencia

Para lograr el éxito se debe dar mayor valor y satisfacción al cliente en comparación a sus competidores, Emirates tiene claro este concepto y ofrece un servicio diferenciado, sus principales competidores son los siguientes:

- Iberia: aerolínea principal de España, opera desde el año 1927 en su sede principal ubicada en el Aeropuerto Internacional Adolfo Suárez Madrid – Barajas en la ciudad de Madrid conecta con 126 destinos a nivel mundial. Ofrece 4 tipos de experiencia de viaje, Business Plus, Business Class, Turista Premium y Turista con todo tipo de comodidades a bordo. Actualmente pertenece a la alianza Oneworld.
- KLM Royal Dutch Airlines: principal aerolínea de los Países Bajos, fue fundada en el año 1919, estableció su base principal en el Aeropuerto de Schiphol ubicado cerca de Ámsterdam, ofrece 2 clases de cabina; Business Class y Economy Class, ambas debidamente equipadas y decoradas por prestigiosos diseñadores holandeses. Actualmente pertenece a la alianza SkyTeam.
- Air France: aerolínea de bandera francesa, inició sus operaciones en el año 1933, su sede principal está ubicada en el Aeropuerto Charles de Gaulle en París, tiene una amplia flota de Airbus y de Boeing, con los cuales realiza viajes a 85 países alrededor del mundo, ofrece 5 tipos de clases de viaje; Economy, Economy que permite cambios sin costo adicional, Premium Economy, Business y La Premiere, que brindan comodidad durante todo el viaje. Actualmente es parte de la alianza SkyTeam.
- Latam Airlines Group: aerolínea sudamericana que surge por una fusión de las aerolíneas Lan y Tam; su filial principal se encuentra en el Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez en Santiago de Chile, vuela a 24 países en

todos los continentes, recientemente lanzó sus nuevas cabinas renovadas, tanto para clase Economy y Business, con mayor espacio, comodidad, mejor oferta gastronómica y tecnología de entretenimiento. Actualmente es parte de la alianza Oneworld.

2.4 Análisis de las oportunidades y amenazas

Es preciso evaluar las oportunidades y analizar las amenazas para el ingreso de Emirates al mercado peruano.

Oportunidades:

- Posibilidad de expansión hacia mercados transpacíficos, acuerdos comerciales que disminuyen las barreras de ingreso y dan mayor accesibilidad.
- Crecimiento de la economía mundial; permitirá mayores inversiones e incrementará la capacidad de gasto.
- Economía en Perú; las expectativas de crecimiento económico para este año son altas, según el MEF Perú liderará el crecimiento económico en la región.
- Ubicación geográfica; Perú tiene una excelente ubicación geográfica, que le permite estar conectado con distintos países, además Lima como capital se ve favorecida por las condiciones climatológicas estables que tiene, que permite un adecuado despegue y aterrizaje de aviones.
- Nuevas tecnologías; la nueva flota mejorada de aviones de Emirates le permitirá hacer viajes más largos a cualquier destino desde su base principal de Dubái.
- Ingreso de aerolíneas de bajo costo; las aerolíneas que últimamente ingresan más a Perú son las de bajo costo y dejan el camino libre para que las aerolíneas de mayor calidad como Emirates puedan ingresar sin mayor competencia.
- El desarrollo de nuevos aeropuertos internacionales hará que a futuro Emirates pueda operar en ciudades secundarias pero con gran demanda como la ciudad de Cusco.

- Perú alberga una de las siete maravillas del mundo, Machu Picchu, que tiene gran demanda turística.
- Exportaciones, el mayor porcentaje de exportaciones a los Emiratos Árabes son por vía aérea, por tanto es necesaria una conexión directa.
- Destino que no requiere Visa, para ingresar a los Emiratos Árabes Unidos los peruanos no necesitan de Visa de turismo, pueden ingresar libremente.

Amenazas:

- Copia de innovaciones; otras aerolíneas de la competencia han imitado las innovaciones que Emirates hizo en sus aviones y podrían implementar también una ruta que conecte el Medio Oriente con Perú para crecer y tener más participación en Sudamérica.
- Restricciones; últimamente aparecieron políticas en varios países que limitan e impiden el tránsito aéreo para rutas y conexiones internacionales.
- Los factores climatológicos generan retrasos y por tanto insatisfacción en los pasajeros, esta posible amenaza estaría presente si se implementara una ruta hacia la ciudad de Cusco.
- Corrupción; es un problema que se presenta en Perú como en muchos otros países, los altos funcionarios no siempre benefician a la mejor opción, por el contrario a quien ofrezca un mayor soborno.
- Intereses de otros hubs que conectan el continente asiático podrían limitar, el ingreso directo al territorio peruano.
- Aviación ejecutiva; venta de aviones ejecutivos privados con lo último en tecnología podría restar demanda de vuelos comerciales en Clase Business.

2.5 Estrategias de marketing orientadas hacia los clientes

Para atender las distintas necesidades del mercado Emirates debe analizar el tipo de cliente que tiene en cada país, bajo la estrategia de marketing enfocado que identifica los segmentos de mercado para desarrollar servicios adecuados; ingresar a Perú supondrá un análisis del tipo de cliente, entenderlo y así poder crear relaciones duraderas que lo lleven

a fidelizarse con Emirates. Cabe mencionar que los peruanos son los que más viajan al continente asiático.

2.5.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado ayuda a llegar de manera eficiente y con servicios adecuados a los clientes, por tanto la estrategia de intermercado es la más adecuada ya que permite identificar segmentos de clientes que tienen comportamientos y necesidades similares y están dispersos en distintos países o regiones.

- Segmentación geográfica: Emirates ya opera en Sudamérica y Perú sería el cuarto país en una región en desarrollo que busca mayor conectividad, que posee una geografía especial y que requiere principalmente del transporte aéreo para estar más conectada.
- Segmentación demográfica: Perú es el quinto país más poblado de la región, según los resultados del último censo somos 31 millones de habitantes, con niveles de empleo bastante aceptables y con grandes miras de desarrollo y producción, que conllevará a elevar las capacidades de gasto y posibilidades de inversión fuera del país, como sucede en países vecinos de niveles altos de crecimiento.
- Segmentación conductual: Emirates puso la mayoría de sus esfuerzos por captar el segmento de pasajeros Premium a través de la constante innovación de su flota de aviones, en Perú como en Sudamérica se enfocaría en las personas que constantemente realizan viajes de negocios y viajes de turismo a destinos cada vez más lejanos.
- Segmentación psicográfica: los estilos de vida en Perú son variados de acuerdo al nivel socioeconómico, Emirates está dirigido a personas con estilos de vida más modernos y cosmopolitas, con interés de conocer nuevas culturas que el mundo tiene para ofrecer.

2.5.2 Mercado meta

El mercado meta al cual se dirige Emirates es principalmente sofisticado, perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B cuyas características son personas con poder gran adquisitivo y capacidad de gasto, así como altos ejecutivos y empresarios que realizan viajes de negocios al extranjero, que están dispuestos a pagar precios superiores por un mejor servicio. Las cabinas de Primera Clase y Clase Business cuentan con todo tipo de comodidades, innovaciones y servicio diferenciado. Emirates también se dirige a personas con menor capacidad de gasto que disfrutan de un viaje al exterior pero con servicios mejorados en Clase Turista, la estrategia que utiliza para definir su mercado meta es la de marketing diferenciado, porque oferta distintos servicios en cada tipo de cabina, sin descuidar la calidad que lo caracteriza.

2.5.3 Diferenciación y Posicionamiento de Mercado.

La propuesta de valor que Emirates decidió crear para sus clientes es la de una aerolínea que pueda conectar por el mundo con un servicio a bordo altamente diferenciado y pensado en la comodidad de sus pasajeros; en sus tres tipos de cabina el cliente se podrá sentir bastante cómodo, la plataforma de entretenimiento llamada Ice es bastante variada e incluso se pueden ver programas en tiempo real, también es diferenciada para niños; ofrece una gastronomía y una selección de bebidas exclusivas de Emirates pensando en los distintos pasajeros.

Emirates se coloca en la mente del consumidor como una aerolínea de calidad superior y en Perú hace falta una aerolínea de esta categoría porque el ingreso de las aerolíneas low cost hizo que se enfocaran más en reducir precios ofreciendo un servicio básico y deficiente.

2.6 Planeamiento corporativo del marketing y marketing estratégico

Ingresar al mercado peruano consolidará oportunidades de negocio que se vienen realizando con el continente asiático, así lo manifestó el director de la Oficina de Comercio, Turismo e Inversiones (OCEX) de Perú en Emiratos Árabes Unidos, Álvaro Silva- Santisteban “Tenemos una delegación de empresas de los EAU que visitan Perú cada 15 días” (“Vuelos directos entre Dubai y Lima”, 2019, párr. 5), esto indica claramente que existe una demanda y se debe implementar la ruta Dubái – Lima en el corto plazo, se tiene la expectativa de que esta ruta estará lista para el Expo 2020 en Dubái.

2.6.1 Estrategias corporativas de marketing

Las estrategias corporativas que tomó en consideración Emirates son las siguientes:

- Estrategias en cuando a adquisiciones: Emirates invirtió millones de dólares en la compra de aviones Boeing 777 y Airbus A380 como parte de su decisión de manejar solo tres tipos de aviones junto con el Airbus A330/A340 y de esta manera logró optimizar el despliegue de sus pilotos y estandarizó la experiencia de atención al cliente de manera eficaz.
- Estrategia de expansión: una corporación tan grande como Emirates busca expandirse de manera global, siguiendo su objetivo de conectar cada vez más ciudades expande su servicio por África, Europa, Asia del Este, Australia y ahora con la posibilidad de colocar su hub en Perú tendría más presencia en la región de Sudamérica.

2.6.2 Estrategias de crecimiento

En el negocio del transporte aéreo las empresas necesitan crecer para ser más competitivas, por tanto es clave apoyarse en la Matriz de Expansión de Producto/Mercado o Ansoff para poder identificar las oportunidades de crecimiento que tiene Emirates.

- Desarrollo de Producto: globalmente Emirates se encuentra en la posición de mercados existentes con nuevos productos, por tanto utilizó esta estrategia y centró sus esfuerzos en contratar aviones mucho más confortables e

innovadores lo que hizo que fueran más atractivos a un público más exigente y el crecimiento que tiene a lo largo de los años que viene operando se debe a la gran flota de aviones modernos que opera en distintos países del mundo.

- **Desarrollo de Mercado:** evaluando la posibilidad de colocar su hub en Perú se desarrollaría esta estrategia siguiendo con su objetivo de invertir y expandirse hacia mercados emergentes con gran población y con pocas opciones de vuelo. Para que Emirates pueda crear un sistema global de redes debe gestionar un crecimiento rentable e identificar aeropuertos céntricos y con accesos a nuevos destinos y el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima cuenta con estas ventajas, incluso con la nueva ampliación que ya se ha puesto en marcha, teniendo en cuenta que actualmente en Perú no existen aerolíneas que ofrezcan tanta tecnología en transporte aéreo y con un público con capacidad de gasto. A largo plazo Emirates también podría operar en el futuro aeropuerto internacional de Chinchero en la ciudad de Cusco y tener la ventaja de ser uno de los pioneros en una ciudad cuyo crecimiento turístico va en aumento gracias a su historia y sus monumentos arqueológicos de reconocimiento mundial.

2.6.3 Estrategias competitivas de marketing

La competencia entre aerolíneas se intensifica año tras año, porque comparten los mismos objetivos de alcanzar mayor cuota de mercado y rentabilidad, por tanto Emirates desarrolla dos tipos de estrategias competitivas:

- **Estrategia de diferenciación:** Emirates al igual que otras aerolíneas del Golfo se preocupa por mejorar la calidad y experiencia a bordo a diferencia de otras aerolíneas de Norteamérica y Europa que se centran más en pasajes de bajo costo y en reducir comodidades; Emirates ingresaría a Perú como una opción de transporte directo que conecte Sudamérica con el Medio Oriente en aviones modernos, confortables y con excelente servicio a bordo para ganar nuevos clientes; como parte de la estrategia de diferenciación Emirates debe seguir innovando e impulsando el mercado aeronáutico al desarrollo de aviones que ofrezcan más servicios y más comodidad en especial para clientes más exigentes y vuelos de larga distancia. Emirates se caracteriza por

ser una corporación proactiva en la innovación y para mantenerse en esa posición debe trabajar en la anticipación receptiva que implica adelantarse a los acontecimientos y anticipación creativa que permite crear soluciones, como atención diferenciada para niños o servicios diferenciados en clases Premium.

- Estrategia de enfoque: Emirates está enfocado en un público más exigente que está dispuesto a pagar más por un mejor servicio, al fundarse hace muchos años uno de sus objetivos más ambiciosos era posicionarse como una de las principales aerolíneas en el mundo y darle al transporte aéreo un valor agregado de alta calidad en el servicio y de esta manera se volvió en un líder en el mercado. Al dirigirse a un público más exigente y con mayor capacidad de gasto le permite a Emirates ser rentable y tener potencial de inversión y crecimiento.

2.6.4 Estrategias de marca

La marca es el principal activo de una empresa, es por eso que Emirates utiliza la estrategia de Marca Única, porque todos los servicios que ofrece van identificados por el mismo y único nombre, que hoy en día es sinónimo de alta calidad y modernidad. Actualmente en el Medio Oriente está considerada como la marca más valiosa y Emirates como marca va más allá de los atributos físicos que ofrece, sino que asocia nuestro cerebro con el glamour, con el grandioso sentimiento de poder disfrutar de un viaje con todas las comodidades. Al ingresar al mercado peruano debe mantener su marca que ya cuenta con un gran posicionamiento a nivel mundial porque será de gran ayuda para asociarla con la calidad y potencializará su demanda. “Para rentabilizar la inversión que una marca hace en un club, evento o atleta, hay que ir más allá de las cifras. Es necesario conectar con el público objetivo”, comentario del Gerente General y socio fundador de IGMA Sports (Valverde, 2019, p. 28).

2.7 Establecimiento de la estrategia de servicio

“Los servicios han crecido de manera dramática en los últimos años; en la actualidad representan cerca del 65% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos y la industria sigue creciendo”. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 208).

Actualmente las empresas de servicio son las que tienen mayor potencial de crecimiento, por tanto es importante que exista una interacción eficaz entre el cliente y los empleados de primera línea quienes están en contacto directo con los clientes, los empleados de primera línea deben contar con el respaldo de los procesos de soporte, que harán que el servicio brindado cumpla realmente con las expectativas de los clientes. Para que Emirates cumpla con los estándares de calidad que se ha impuesto y tenga a sus clientes satisfechos deberá tomar atención a lo siguiente:

- **Marketing interno:** significa que Emirates debe mantener a sus trabajadores motivados y orientados correctamente, para que estén con buena actitud y puedan brindar un buen servicio. Emirates tiene una estructura organizacional plana que hace que los trabajadores sean más productivos cuando son autónomos.
- **Marketing interactivo:** supone brindar un buen servicio de calidad e interactuar de manera eficaz en especial la tripulación debe tener pasión por servir para poder atender las necesidades de los clientes, Emirates procura que su tripulación represente su red de rutas, para mostrar diversidad, habilidades lingüísticas y distintos contextos culturales; incluso proporciona un servicio sofisticado que los hace diferentes a otras aerolíneas. Cuando Emirates ingrese al mercado peruano ofertará puestos de trabajo siguiendo sus lineamientos de servicio.
- **Gestión de calidad en el servicio:** la calidad de un servicio es más difícil de juzgar y de definir porque depende de las percepciones que tienen los clientes y cuántos de ellos se quedan y se fidelizan, Emirates es una aerolínea mundialmente conocida por la alta calidad en el servicio y deberá estudiar al pasajero peruano y definir sus necesidades para poder brindarle la calidad de servicio que realmente espera, para mantener su servicio excepcional debe crear un protocolo de atención que no difiera entre países.

2.8 Desarrollo de estrategias y programas de precios

Establecer un precio adecuado no es una tarea fácil porque vivimos en un entorno cambiante, donde varios factores se ven implicados en la fijación de precios, es por ello que se plantean las siguientes estrategias de fijación de precios:

- **Valor para el Cliente:** donde se analizan las percepciones de valor de los pasajeros con respecto al servicio ofrecido, como aerolínea comprometida en brindar servicios de alta calidad, está siempre a la vanguardia y se preocupa por todos los detalles en cuanto a comodidad, entretenimiento, gastronomía y servicios de relajación a bordo, detalles que los pasajeros notan y consideran necesarios para tener un viaje con todas las comodidades y están dispuestos a pagar el precio fijado sobre todo si se tratara de un viaje de larga distancia.

Actualmente con el uso de Internet los clientes pueden comparar instantáneamente precios entre muchas aerolíneas que van al mismo destino e inclinarse por la opción que mejor les convenga, es por ello que distintas páginas de venta de pasajes se han perfeccionado para hacer una búsqueda más óptima, incluso calificando a las aerolíneas para que el cliente pueda hacer una selección que se acomode más a sus necesidades y Emirates generalmente ofrece pasajes más caros que la media, pero su calificación es de excelente superando a la competencia.

2.9 Branding y Brand Equity

Se puede definir al Branding como el proceso de crear y gestionar una marca y al Brand Equity como el valor del marca, en Emirates se esforzaron por crear una marca que refleje la modernidad y calidad de su país de origen, es un marca mundialmente conocida y sería de gran ventaja que inicie operaciones en Perú para complementar su red de rutas en Sudamérica.

2.9.1 Construcción de marca

Construir la marca Emirates no fue una tarea fácil, si bien hoy en día cuenta con un buen posicionamiento esto significó mucho trabajo de branding, Emirates como marca representa el servicio diferenciado que brinda con respecto a la competencia, estas

diferencias se pueden tangibilizar con la cantidad de pasajes vendidos, clientes asociados y fidelizados que tiene actualmente, lo que con lleva a resultados financieros favorables.

Una marca bien desarrollada facilita las decisiones de compra y Emirates es una marca que posee gran prestigio traducido en una ventaja competitiva porque ayuda al cliente a tomar una decisión favorable de compra. La marca Emirates cuenta con criterios clave para ser una buena marca, es memorable y fácil de reconocer; tiene identidad corporativa que la asociada a los Emiratos Árabes de donde es originaria, los colores y la tipografía de letra que utiliza son estéticamente agradables a la vista y es protegible porque sus accionistas tienen los derechos de uso de marca.

Cuando Emirates ingrese a Perú se deberá hacer un óptimo trabajo de branding para que el alto posicionamiento que ya tiene se mantenga en Sudamérica y con el tiempo pueda generar lealtad de marca, como una aerolínea que cumple con lo prometido e incluso supera las expectativas de los clientes.

2.9.2 Brand Equity

El Brand Equity o Capital de Marca es el valor percibido por los clientes, Kotler y Keller (2012) indican lo siguiente:

El Brand equity es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostenta. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. (p. 243)

Para calcular el valor que tiene la marca Emirates se utilizara el modelo Brandasset Valuator propuesto por la agencia de publicidad Young and Rubican que consiste en cuatro componentes:

- **Diferenciación:** Emirates en la mente de los consumidores se percibe como una marca de calidad, moderna y líder en cuanto a innovación.
- **Relevancia:** la marca Emirates es idónea con todos los servicios que ofrece y por supuesto atractiva para las personas que desean realizar un viaje con muchas comodidades.

- Estima: Emirates es considerada una marca poderosa, sinónimo de calidad y glamour que genera lealtad.
- Conocimiento: al ser una compañía que opera en distintos países Emirates es mundialmente conocida como una aerolínea de excelente servicio.

La diferenciación y la relevancia determinan la fortaleza de marca así como las oportunidades de crecimiento y valor para el futuro; por último la estima y el conocimiento conforman la estatura de marca, que es un reporte de los resultados logrados en el pasado y en el presente. Se puede decir que Emirates ha logrado con éxito ser una marca mundialmente reconocida en los años que viene operando.

2.10 Estrategias de posicionamiento

Todas las empresas buscan distinguirse en el mercado en el que operan y Emirates no es la excepción, primeramente se diferenció y se posicionó como la aerolínea que más innovaba, fue la primera en contratar los aviones A380 de dos pisos, que tiempo después fue encargado y adquirido por sus competidores. Emirates ha sabido lograr un buen posicionamiento por la calidad del servicio que brinda, sabe atender a las necesidades y requerimientos de los pasajeros para hacer de un viaje una gran experiencia, es por eso que en cada vuelo siempre hay un tripulante del mismo lugar de destino, que facilitará la comunicación y la atención brindada será excelente. Emirates constantemente innova su servicio con lo último en tecnología y confort, además incluye atributos valorados por los pasajeros como el servicio de bar, spa y duchas a bordo.

Como consecuencia se puede decir que Emirates utiliza la estrategia de posicionamiento de Más por Más que implica ofrecer un servicio más exclusivo y cobrar un precio más elevado para poder asumir los costos más altos; esta estrategia no solo se basada en la calidad superior sino también en el prestigio y Emirates es una aerolínea muy prestigiosa que refleja un estatus y un estilo de vida más sofisticado de sus pasajeros. Al colocar su hub en Perú los clientes que atraerá serán sofisticados y con una capacidad adquisitiva mayor a la media, que estén dispuestos a pagar más por más calidad y confort; de esta manera logrará posicionarse como una aerolínea top en el mercado peruano.

2.11 Marketing internacional

El comercio internacional se encuentra en constante crecimiento, pero a medida que las empresas extranjeras se expanden la competencia también se intensifica y en algunos casos hace que las empresas locales pierdan participación; en el sector de transporte aéreo los gobiernos se ven en la obligación de dar más facilidades a las aerolíneas de bandera y más regulaciones y restricciones a las de fuera, por otro lado están los problemas de corrupción que aún prevalecen en muchos países de la región que debilita el mercado y resta oportunidades de ingreso.

Emirates es una empresa global que busca expandirse más, ve al mundo como un solo mercado y quiere mayor participación, es por eso que ubicar su hub en Perú hará que opere con más frecuencia en una región con gran potencial que necesita estar más conectada y con mejores opciones de servicio aéreo.

2.11.1 Estrategias de internacionalización

Decidir a qué mercados entrar supone un análisis exhaustivo, se debe definir las políticas de ingreso y tener claro los objetivos en cuanto al volumen de ventas que normalmente es paulatino para posteriormente incrementar la frecuencia.

- Estrategia de Océano Azul: Emirates sería la primera aerolínea en ingresar al mercado peruano con una flota de aviones modernos como el Airbus A380 y estaría en la posición de Océano Azul porque sería la única opción de viaje con lo último en tecnología.
- Estrategia de estandarización: bajo esta estrategia Emirates podrá ingresar al Perú manteniendo sus estándares de calidad, cumpliendo con un protocolo establecido de servicio alrededor del mundo, con personal de tripulación altamente calificado, moderna flota de aviones con los que actualmente opera y todas las comodidades que ofrece: variada oferta gastronómica y diversa plataforma de entretenimiento. Se espera que Emirates cumpla con la calidad prometida sin importar el país desde donde se aborde.
- Estrategia de adaptación: Emirates adapta algunos de los servicios que ofrece, siempre en el menú hay una propuesta gastronómica del país de destino, a

esta opción se le puede añadir bebidas referentes del consumo peruano como la gaseosa Inca Kola.

El ingreso de Emirates a Perú supone también mejorar las instalaciones del aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima pese a estar considerado como uno de los mejores aeropuertos de Sudamérica, como cuando Emirates ingresó al país vecino de Chile que tuvieron que cumplir con más exigencias para garantizar los altos niveles de servicio que una compañía como Emirates requiere.

Figura 2.1

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez



Fuente: “LAP se fortalece como concesionaria del aeropuerto Jorge Chávez” (2019)

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING OPERATIVO

3.1 Características del Servicio.

Emirates es una empresa de servicios y se preocupa por brindar la mejor experiencia de vuelo, es por eso que decidió incrementar sus asientos de clases Premium los cuales ofrecen más comodidades lujosas como suites de primera clase con spas de duchas y servicio de bar a bordo. Las características del servicio ofrecido son las siguientes:

- **Intangibilidad:** Los servicios que Emirates ofrece no pueden ser tocados o utilizados hasta que se realice la compra del pasaje aéreo, el cliente podrá acceder a los servicios que ofrece una vez que aborde a la cabina de viaje que haya elegido, con la promesa de llegar a destino sintiéndose renovado y con una excelente atención a cargo de Emirates. Para viajes en Primera Clase y Business el servicio inicia con el transporte privado al aeropuerto de Dubái en un Mercedes Benz o en un BMW serie 5 y acceso exclusivo para abordar, de esta manera el pasajero ya va sintiendo la distinción y comodidad que Emirates promete.
- **Variabilidad:** La calidad es un distintivo propio de Emirates, pero esta varía según el tipo de cabina, la cabina de Primera Clase cuenta con mayores atributos, gastronomía variada y más elaborada, bar en el segundo nivel, spa, opción de duchas, entre otros servicios de mayor categoría en comparación a la Clase Turista, que si bien ofrecen servicios de calidad estos tienen más limitaciones; también se puede analizar la variabilidad del servicio en el tipo de atención que se recibe por parte de la tripulación, que si bien todos están entrenados para brindar una atención excelente algún tripulante podría no ser muy cordial causando insatisfacción al pasajero, para evitar que el servicio varíe y Emirates pierda prestigio deberá realizar capacitaciones constantes y estandarizar el servicio.
- **Inseparabilidad:** Tanto la aeronave como los pilotos y el personal de tripulación son los encargados de proveer el servicio y no pueden ser

separados, Emirates toma las precauciones para que todo su personal esté capacitado para brindar la atención correcta en cada servicio que brinda, independientemente del destino y la duración del vuelo; para un vuelo largo como el caso de Dubái – Lima el personal y el avión deberán estar debidamente preparados para un vuelo de larga distancia.

- Caducidad: Los servicios que ofrece Emirates no pueden ser almacenados para su venta, son utilizados en forma conjunta, una aeronave opera cuando pone todos los servicios que ofrece en funcionamiento.

Cabe mencionar que Emirates opera con 3 tipos de aviones el Boeing 777, A380 y A330/A340 que cuentan con lo último en tecnología para hacer de un viaje una experiencia fabulosa de vuelo.

3.1.1 Estrategias de Servicio y Marca.

Emirates desarrolla una herramienta de gestión para mejorar el servicio de atención al cliente llamada Paradise, donde la tripulación toma nota de las preferencias o acciones de los clientes para poder recordarlas y en el siguiente vuelo brindarles una atención más personalizada que hará que la experiencia de vuelo sea mucho mejor que la anterior, lo que conllevará al cliente a fidelizarse con Emirates; esta estrategia se puede aplicar a nivel global.

Si bien Emirates tiene un alto estándar de calidad de servicio este siempre podría mejorar, como dar una compensación por vuelo demorado o extravío de equipaje, que si bien la logística que maneja hace que esta situación casi no se dé, eventualmente podría ocurrir y afectaría el prestigio, dar una compensación hará que el cliente no se sienta decepcionado, incluso tomando en consideración que un cliente decepcionado comparte con más personas su mala experiencia que un cliente con una experiencia satisfactoria. Utilizar sistemas de control también sería de gran ayuda para mantener la calidad del servicio, recopilar información de todo tipo de experiencias, realizar encuestas de satisfacción y un formulario de sugerencias hará que Emirates conozca más a sus clientes, porque los pasajeros varían según su país de procedencia y de esta manera podría ofrecer un tipo de atención más personalizada.

Para que Emirates pueda generar conciencia de marca vio por conveniente patrocinar equipos deportivos de gran audiencia mundial, como el críquet y el fútbol y de esta manera logró incrementar su posicionamiento. Emirates actualmente tiene presencia en Sudamérica y al colocar su hub en Perú podría emplear la misma estrategia de patrocinar deportes para hacerse más conocido en la región, auspiciar la Copa América sería una buena estrategia de marca porque todos los países de la región se centran en esa temporada de fútbol.

3.2 Precio.

3.2.1 Políticas de fijación de precios

Los precios que Emirates maneja están de acuerdo a su nivel de inversión, al valor percibido por un tipo de cliente sofisticado.

- Precios de valor agregado: Emirates en lugar de reducir sus precios como la mayoría de aerolíneas añade mejoras en su flota de aviones y en los servicios que brinda, de esta manera logra diferenciar su oferta y apoyar los precios elevados que tiene con respecto a la competencia, incluso cuando implementa nuevas rutas de conexión y más oficinas a nivel global.
- Precios de acuerdo a la demanda: los precios varían de acuerdo a la intensidad de la demanda, esto quiere decir que si la demanda de pasajes es elevada y la búsqueda de pasaje es repetitiva los precios tienden a subir.
- Descrime: los precios que Emirates maneja son más altos que la competencia porque cuidan e invierten en alta calidad más que en minimizar costos, los precios de descrime están sobre todo en las cabinas de Primera Clase y Business que están dirigidas a un segmento dispuesto a pagar los precios establecidos y que generan utilidad.
- Margen de ganancia: Emirates tiene un margen de ganancia bastante alto que le permite consolidar compras millonarias de aviones para seguir creciendo y expandiendo su oferta de transporte aéreo de calidad.

A continuación se muestran los precios aproximados que Emirates maneja actualmente en una ruta Lima – Dubái de ida y vuelta con conexiones en Buenos Aires,

Argentina a través de la aerolínea Latam, los precios varían según la temporada y proximidad al viaje:

Tabla 3.1

Precios de la ruta Lima - Buenos Aires - Dubái

Ruta Lima – Dubái	Precio en dólares americanos
Primera Clase	USD 14,207.00
Clase Business	USD 9,345.00
Clase Turista	USD 2,182.00

Fuente: Emirates (2019c)
Elaboración propia

3.2.2 Desequilibrio de Mercado por Competencia.

Los precios anteriormente presentados son bastante elevados y habría la posibilidad de estar en un desequilibrio de mercado, porque la demanda para estos podría ser reducida; por tanto se podría reajustar los precios ligeramente al mercado peruano, sin generar pérdidas de utilidad para Emirates. Por otro lado al tener precios más altos que la media elevados evitará entrar en una guerra de precios con las aerolíneas low cost.

3.2.3 Costos de Operación.

Los costos en los que Emirates incurre son altos, considerando el uso de combustible de aviación Queroseno Jet A 1 cuyo precio por galón asciende a 1.90 dólares americanos, seguido por los sueldos de pilotos, copilotos y personal de tripulación, costos de refrigerios y bebidas, algunas incluso son exclusivas de Emirates, además se deben incluir los impuestos aeroportuarios del país de despegue y aterrizaje, con los precios que Emirates maneja estos costos son altamente absorbibles.

3.3 Plaza.

Establecer los canales de distribución requiere de un análisis del comportamiento de compra que tienen las personas a nivel mundial, vivimos en la era digital donde la mayoría de los procesos de compra se dan a través de internet, pero es preciso indicar que los canales de venta presenciales aún están vigentes. En Perú la mayoría de las

personas compran pasajes aéreos a través de un portal web, pero es preciso mencionar que los pasajes corporativos se dan a través de agencias de viajes.

3.3.1 Tipos de Canales.

Emirates utiliza las estrategias de multicanal porque vende pasajes aéreos a través de varios tipos canales, tanto directos como indirectos.

Canales directos sin la participación de intermediarios:

- **Página web propia:** Emirates tiene una página web muy didáctica donde vende de manera directa sus pasajes aéreos, los clientes pueden elegir el tipo de cabina que se desean y servicios adicionales si lo requieren además pueden unirse al programa de fidelización a través de la página web.
- **Oficinas de Emirates:** Emirates cuenta con un gran número de oficinas y centros de contacto en distintos países desde donde se puede hacer consultas y compra de pasajes de manera directa, en Perú esta oficina se encuentra en Lima en el distrito de Miraflores.

Canales indirectos con la participación de intermediarios:

- **Páginas web de venta de pasajes:** actualmente existen muchas páginas donde se puede comprar pasajes, algunas ofrecen descuentos si se incluye el hospedaje o alquiler de vehículo, las más usadas en Sudamérica son Despegar, Booking, Kayak, Expedia, entre otras, que permiten hacer comparaciones de precios y ver la calificación de la aerolínea para poder elegir la mejor opción. En todas las páginas web Emirates tiene una calificación muy alta que motiva la compra.
- **Agencias de viaje:** las agencias de viaje son otro medio para adquirir pasajes, hoy en día las instituciones son las que compran más a través de estas, así como grupos de turismo que requieren armar un paquete completo de viaje. Su uso ya no es tan frecuente porque vivimos en una era digital, pero no perderán vigencia en el tiempo.

3.3.2 Estrategia de Canales.

Comentario del gerente general de Crosland Automotriz: “Las ventas vía los canales online y offline deben integrarse bajo la misma estrategia, no ir disociadas” (Manrique, 2019, p. 7).

Emirates utiliza las siguientes estrategias de canales de distribución:

- Estrategia de Distribución Selectiva: La estrategia de canales que Emirates desarrolla es la de distribución selectiva, porque sólo se puede comprar pasajes aéreos en plataformas de internet tanto propias de Emirates como otras que existen en la web y a través de agencias de viaje y oficinas de Emirates, este tipo de distribución permite al intermediario conocer las características de Emirates, como la calidad del servicio que hace que tenga una excelente puntuación en la web, así como en las agencias de viajes saben que Emirates es sinónimo de comodidad, confort y calidad.
- Estrategia de Atracción (Pull): Muchos los esfuerzos de marketing que Emirates realiza están enfocados a comunicar el excelente servicio que brindan al usuario final, buscan que el cliente se sienta identificado con la distinción de la flota y sienta que debe viajar con Emirates para poder satisfacer todas las necesidades de comodidad que un viaje requiere.

3.4 Promoción.

La promoción es fundamental para lograr una comunicación asertiva y cumplir con el objetivo de informar, persuadir y recordar; Emirates realiza bastante publicidad a nivel global, en Perú ya es una aerolínea conocida pese a que aún no participa activamente en el mercado.

3.4.1 Promoción ATL.

Emirates utiliza promoción ATL (Above the Line) en medios masivos para darse a conocer a grandes escalas a nivel mundial, para lograr este objetivo vio por conveniente ser patrocinador de varios deportes de audiencia masiva, como el críquet, golf, tenis, rugby, automovilismo, carreras de caballos y fútbol, este último quizá es el que tenga mayor acogida a nivel mundial donde Emirates es patrocinador de confederaciones de

fútbol y de grandes equipos en cuyas camisetas está el eslogan “Fly Emirates”, para lograr este objetivo el equipo de marketing de Emirates tuvo que ser bastante creativo; si se colocara el hub en Perú se podría seguir la misma dinámica de patrocinar eventos deportivos como la Copa América, a los clubes más representativos de Sudamérica y los Juegos Panamericanos.

- Publicidad en televisión: tiene llegada a millones de personas a nivel mundial, se puede publicitar en programas de impacto económico, de inversiones, canales noticieros y programas de entretenimiento dirigidos al público objetivo.
- Redes sociales: es un medio bastante masivo e importante donde Emirates debe crear contenido de alto impacto, así como un trabajo de integral de community manager.
- Revistas de lectores sofisticados: revistas sofisticadas con gran cantidad de lectores, publicitando imágenes de la experiencia de vuelo con Emirates.

La publicidad ATL requiere de una inversión millonaria y Emirates es bastante solvente y tiene gran capacidad de inversión en publicidad, porque sabe también que le garantizará grandes resultados.

3.4.2 Promoción BTL.

La promoción BTL (Below the Line) es más directa al cliente final y no utiliza medios masivos, el uso de mailing es bastante efectiva cuando se envía información adecuada para que los clientes repitan o experimenten viajar con Emirates. Cuando Emirates ingrese al mercado peruano deberá hacer un evento creativo de apertura para dar a conocer los procedimientos y las ventajas en cuanto a la calidad que ofrece

- Simulador de cabina: podría promocionar sus cómodas cabinas de viaje armando un simulador de cabina, en un centro comercial de alta afluencia, como el Jockey Plaza para que las personas puedan probar la comodidad y confort del asiento reclinable, el apoyador de pies ajustable, la pantalla de entretenimiento, entre otros servicios y de esta manera crear una experiencia emocional de alto impacto.

- Simulador de viaje a Dubái: Emirates también podría promocionar Dubái como destino, realizando es una simulación artificial de viaje a Dubái, con experiencia sensorial 4D para sentir el clima y vistas de los lugares turísticos más atractivos que tiene, para motivar a las personas a conocer el Medio Oriente a través de Emirates.

3.4.3 Diseño y Ejecución de Campañas.

El primer paso para un correcto diseño y ejecución de campaña publicitaria es tener claro los objetivos, en el caso de Emirates ser más conocido en Perú y a nivel regional, lograr una demanda atractiva de pasajeros que se reflejará en la rentabilidad de la compañía y ratificarse en la decisión de invertir en Perú como cuarto destino en Sudamérica. El segundo paso es elegir al público objetivo, Emirates apunta a un segmento A y B peruano que realiza viajes de negocios y viajes de turismo, además de estar dispuestos a pagar más por un pasaje aéreo a cambio de mayor comodidad, la tercera etapa será la elección de los medios. Para campañas ATL como se había mencionado se hará publicidad por televisión y redes sociales con anuncios atractivos que muestren las ventajas de viajar en Emirates, seguido de revistas de alta rotación como Semana Económica, Caretas, Vogue Latinoamericana, entre otras, y muy importante también el patrocinio de la Copa América y los Juegos Panamericanos, que tiene bastantes seguidores.

Finalmente para campañas BTL las activaciones propuestas deberán llevarse a cabo en centros comerciales que el público objetivo frecuenta, como Jockey Plaza, Larcomar y Centro Comercial El Polo, el mensaje de Emirates debe ser claro, mejor calidad de viaje, todas las personas a las que alcance las estrategias de publicidad deben tener una idea clara de lo que representa y lo que ofrece un viaje en Emirates. El diseño de la publicidad debe ser acorde al logo de Emirates, los colores, la tecnología de vanguardia e incluso la vestimenta peculiar de la tripulación característica del Medio Oriente.

3.4.4 Estrategias de Promoción.

Las promociones de venta se apoyan en incentivos a corto plazo que motivan la compra inmediata, a diferencia de la publicidad que ofrece razones para tomar un servicio. Las estrategias propuestas son las siguientes:

- **Promociones al Consumidor:** Emirates gestiona sus promociones a través de su cuenta de asociado My Emirates Pass donde se puede ofrecer la opción de Upgrade para poder disfrutar de una cabina Premium a un pasajero frecuente, actualmente se ofrecen promociones y descuentos en la temporada de verano en Dubái, descuentos en restaurantes, parques temáticos de primera categoría, spas y atracciones culturales, esta estrategia también se podría utilizar para personas de fuera que vengan a Perú, ofrecer descuentos en restaurantes de renombre, hoteles de alta categoría e incluso hacer una alianza con Perú Rail para viajar en sus vagones de lujo como el Hiram Bingham y visitar Machu Picchu, principal atractivo turístico de Perú. Otra promoción que Emirates realiza con sus asociados es el canje de pasajes o artículos por millas acumuladas, aquí se podrían añadir artesanías y artículos Premium de Perú.
- **Promociones Comerciales:** estas promociones están dirigidas a las agencias de viaje que pueden acceder a mejores tarifas de pasajes, con las cuales pueden impulsar la decisión de compra con Emirates, además de poder colocar en las mismas agencias y plataformas publicidad de Emirates, donde muestran los tipos de cabinas de viaje, principales destinos y ventajas competitivas. En Perú Emirates podría aliarse con la agencia Cóndor Travel y promocionar de manera conjunta pasajes y tours por Sudamérica.
- **Promociones de Negocios:** están dirigidas a clientes industriales, ofreciendo mejores tarifas para viajes corporativos en Clase Business, aprovechando los convenios que Perú tiene con el Medio Oriente y las convenciones que se realizan, como la Sexta Política del Acuerdo Nacional, que impulsa el comercio y captación de inversiones.

3.4.5 Proceso de Diferenciación.

Ser una compañía internacional requiere una publicidad estandarizada que pueda ser entendida en todo el mundo, Emirates engloba sus elementos creativos para dar a conocer la alta calidad que ofrece, con su eslogan de “Fly Better”. El contenido de la publicidad puede ser el mismo a nivel global, pero el contexto debe variar para ser atractivo en cada país del mundo, se puede promover la compra de pasajes a Perú utilizando sus principales atractivos turísticos, como Machu Picchu, el Cañón del Colca, la reserva nacional del Manu, entre otros y además la gran variedad gastronómica mundialmente reconocida. La estandarización ofrece muchos beneficios como reducción de costos publicitarios y mayor coordinación global.



CAPÍTULO IV: MARKETING APLICADO

4.1 Programa de Marketing Social.

Una compañía como Emirates debe implementar estrategias que conserven el planeta. “El marketing sustentable requiere acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades presentes de los consumidores y las empresas mientras preservan o mejoran la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 478).

Actualmente se puede decir que todas las empresas tienen un papel más activo en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial pasando por sus trabajadores, trato al cliente, mejores prácticas en la comunidad y el medio ambiente. Emirates implementó un sistema llamado Flex Tracks en concordancia con Australia Airservices que consiste en gestionar de manera inteligente del tráfico aéreo a través de los vientos de cola y evitar los vientos en contra, lo cual ayuda a incrementar la velocidad de una aeronave y reducir el consumo de combustible, emisiones de CO₂ y el tiempo de vuelos de larga distancia.

Debido a la buena predisposición de Emirates con la sociedad se propone crear Fly Clean un programa de marketing social que promueva la importancia de proteger el medio ambiente, que brinde apoyo al desarrollo de programas de conciencia ambiental en países emergentes como Perú y muchos de Sudamérica donde opera actualmente, en el caso de Perú trabajaría de la mano con el Ministerio del Ambiente en su programa “Kit Comunicacional Perú Limpio” que promueve el consumo responsable, la limpieza y el reciclaje.

4.1.1 Objetivos de Marketing Social.

- Motivar a emplear prácticas de reciclaje para evitar el uso irresponsable de materiales contaminantes como el plástico y a futuro reducir al mínimo su uso.
- Colaborar con las mejoras sociales y medioambientales que promueve el Ministerio del Ambiente.

- Educar en valores ecológicos para formar personas con conciencia ambiental.
- Reducir la contaminación auditiva que generan los aviones al momento del despegue y aterrizaje.
- Reducir el consumo de combustible.
- Enseñar a utilizar responsablemente los recursos naturales, como el agua que se va agotando del planeta.
- Obtener el reconocimiento de una nación por el apoyo brindado a mejorar las prácticas educativas en cuanto a conciencia social y ambiental.
- Seguir creciendo de manera sostenible y amigable con el medio ambiente.

4.1.2 Problema a Resolver.

Actualmente la mayoría de las empresas y naciones se han sumado a desarrollar prácticas que cuiden y eviten contaminar el medio ambiente, en Sudamérica, Lima es una de las ciudades más contaminadas y el ingreso de Emirates generará inevitablemente contaminación ambiental, por tanto es importante que esa contaminación se reduzca e incluso se vea compensada con el apoyo que Emirates pueda brindar a programas sociales que sensibilizan a las personas y ayudan a proteger el medio ambiente. Las acciones de ahora repercutirán en el próspero crecimiento del futuro y que las empresas de afuera puedan seguir operando y creciendo a su vez en más países.

4.1.3 Proceso Social.

Para seguir operando sin generar mayor contaminación a la que actualmente ya existe Emirates deberá seguir algunas pautas como parte del programa Fly Clean para su ingreso a Perú.

- Renovación de flota, Emirates para evitar contaminar el medio ambiente renueva constantemente su flota de aviones, ya que los aviones nuevos utilizan de manera más óptima el combustible y generan menor contaminación auditiva.

- El interior del avión deberá ser amigable con el medio ambiente, los alimentos y bebidas se deberán servir en recipientes reciclables, evitando el uso de plástico.
- Usar pintura más ligera hará que el avión sea menos pesado y por tanto utilice menos combustible, además de necesitar menos procesos de lavado durante su vida útil.
- Empezando a operar en Perú podrá trabajar con el Ministerio del Ambiente promoviendo el programa “Kit Comunicacional Perú Limpio” a fin de generar mayor conciencia social y cuidado del medio ambiente.
- Emirates deberá analizar la posibilidad de utilizar biocombustible que genera menor contaminación ambiental.

4.1.4 Resultados.

Con el desarrollo del programa Fly Clean de Emirates se podrá contribuir al cuidado del medio ambiente, al uso óptimo de combustible, a reducir la contaminación auditiva que se genera en el entorno cercano a los aeropuertos y disminuir la cantidad de residuos utilizando materiales reciclables. Apoyar al programa “Kit Comunicacional Perú Limpio” hará que más personas conozcan y pongan en práctica esta iniciativa del gobierno que promueve el reciclaje, el consumo responsable de recursos, la limpieza y el pago de arbitrios que contribuye a la limpieza de espacios públicos que dan mejor aspecto a la ciudad.

4.1.5 Campañas.

Emirates podrá realizar 2 tipos de campañas para su programa Fly Clean:

Campañas Cognitivas y de Acción:

- Enseñar prácticas sencillas de reciclaje de papel y plásticos para cuidar el medio ambiente con pequeños videos transmitidos en medios masivos de comunicación.
- Demostrar que se puede vivir utilizando menor cantidad de agua y comunicar que en muchos lugares del mundo viven sin este recurso natural y de vital

importancia; haciendo demostraciones del uso responsable del agua en campañas BTL.

Campañas Conductuales:

- Transmitir los videos educativos parte del “Kit Comunicacional Perú Limpio” en vuelos que vienen y salen de Perú, para enseñar a las personas prácticas que contribuyan a cuidar el medio ambiente, este kit también ofrece material editable donde Emirates podrá colocar su logo y sus distintivos para hacer notar que apoya a este programa impulsado por el gobierno peruano.
- Demostrar a través de boletines publicados estadísticas que Emirates realmente vuela limpio, porque genera menor material desechable, menor ruido auditivo y mejor consumo de combustible, para que las personas se sientan motivadas a viajar en Emirates porque serán parte del cambio.
- Crear un apartado de RSE en la plataforma de entretenimiento donde se transmitan videos para niños que enseñen de manera lúdica el uso responsable del agua y a reciclar como jugando, en la misma plataforma también se puede incluir imágenes de animales y al tocarlos en la pantalla touch enseñar cómo cuidar su habitat natural y evitar que más animales mueran y se extingan con prácticas responsables del cuidado del medio ambiente.

CONCLUSIONES

- Emirates logró ser una de las aerolíneas más grandes del mundo porque realizó inversiones millonarias en mejorar el servicio de transporte aéreo, realizando innovaciones en el servicio que ninguna otra aerolínea había realizado; además de operar con gran éxito gracias a sus hubs estratégicamente bien ubicados con condiciones geográficas y climatológicas favorables que facilitan las operaciones de vuelo.
- Al operar con solo tres modelos de aviones Emirates hizo que sus operaciones se realicen de manera satisfactoria, centrándose en brindar un servicio diferenciado y de alta calidad; hoy en día es percibida como una aerolínea de lujo en la que muchas personas aspiran poder viajar.
- Gracias a Emirates Dubái es una ciudad mundialmente más conocida y un destino bastante atractivo para el turismo e inversiones, por la alta innovación y modernidad que posee; ingresar a Perú supondrá crecimiento del turismo local así como más oportunidades de inversiones extranjeras provenientes del Medio Oriente.
- Actualmente en Perú no existe una aerolínea de tan alta categoría y su ingreso generará gran expectativa en un país en crecimiento, donde las personas están dispuestas a pagar un precio superior por una experiencia de viaje más confortable incluyendo viajes de negocios.
- El modelo de desarrollo de la actividad económica del Perú permite el ingreso de inversiones y alianzas extranjeras, Emirates podrá operar y abrirse mercado en Perú ofreciendo un servicio único que conecte los mercados en desarrollo como lo hizo con su ingreso a Brasil.
- El ingreso de Emirates a Perú generará nuevas oportunidades laborales para gente local, ya que Emirates tiene como política que en cada vuelo haya por lo menos un tripulante nativo del país de destino.

- El negocio del transporte aéreo contribuye en gran medida al desarrollo económico del Perú y aporta millones a la economía mundial por todos los costos en los que incurre el poder volar.
- Si se concreta su próximo ingreso en el corto plazo podrá ser la única aerolínea del Golfo que opera en territorio peruano.
- Finalmente el desarrollo del programa Fly Clean como parte de la responsabilidad social empresarial hará que las personas perciban a Emirates como una compañía más humana y preocupada por cuidar el medio ambiente en el contexto actual donde son cada vez más las personas preocupadas por evitar contaminar el medio ambiente, incluso enseñando a los niños que desde temprana edad deben crecer con conciencia social para poder ser mejores personas y responsables con el medio ambiente.



RECOMENDACIONES

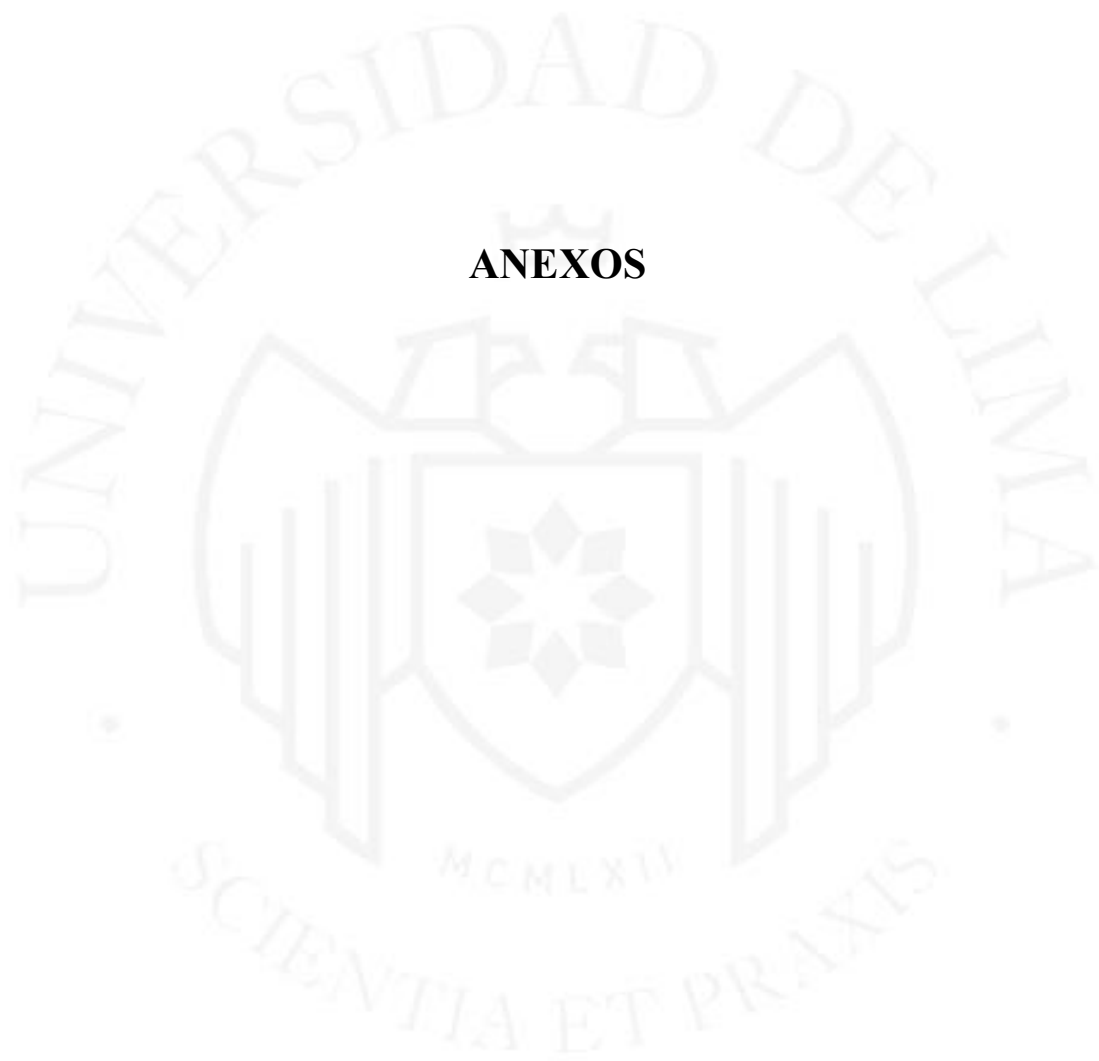
- Emirates deberá ingresar el mercado peruano manteniendo sus estándares de calidad en el servicio, transmitiendo el mensaje de ser una aerolínea opuesta a las de bajo costo que son las que últimamente ingresan a Perú y que generan descontentos e insatisfacciones a los pasajeros.
- Para seguir siendo una aerolínea referente de alta calidad y mantener el excelente servicio brindado por la tripulación se debe invertir en marketing interno, realizando actividades motivacionales con el fin de que todos los trabajadores de Emirates se sientan identificados y contentos de trabajar en una compañía multinacional.
- Actualmente Emirates opera en solo tres países de Sudamérica, una región con alto potencial de crecimiento y que está en la mira de inversiones extranjeras y Emirates con un correcto acuerdo con el Ministerio de Transportes podrá ser la aerolínea que logre conectar el mercado peruano con países del oriente.
- Antes de ingresar al mercado peruano se deberán plantear mejoras en cuando a los servicios que brinda el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez cuya concesión está a cargo de Lima Airport Partners S.R.L para poder estar a la altura de una aerolínea como Emirates.
- Se debe aprovechar que la gastronomía peruana es mundialmente reconocida como una de las más exquisitas e incluirla permanentemente en la oferta gastronómica que Emirates brinda en sus clases de vuelos Premium.
- Emirates como compañía líder en el mercado de transporte aéreo debe seguir anticipándose a la competencia con las constantes innovaciones que realiza, para así mantenerse como una de las mejores aerolíneas a nivel mundial.

- Siguiendo con la estrategia que tiene Emirates de conectar a ciudades secundarias podría a futuro operar desde el aeropuerto internacional de Chincheros y así poder conectar directamente a la ciudad de Cusco que es la segunda ciudad del Perú con más tráfico aéreo.
- Se debe tomar en consideración hacer Upgrade a pasajeros frecuentes de clase turista para que puedan conocer y disfrutar de las cabinas de viaje superiores que tiene Emirates.



REFERENCIAS

- Emirates. (2019a). [Logo de Emirates]. Recuperado de [Emirates.com](https://www.emirates.com)
- Emirates. (2019b). Your journey [Mapa de rutas]. Recuperado de <http://routemap.emirates.com>
- Emirates. (2019c). Reservar un vuelo [Formulario]. Recuperado de <https://fly4.emirates.com/CAB/IBE/SearchAvailability.aspx>
- Hosteltur. (7 de noviembre de 2017). Emirates sirve en sus rutas a y desde España un Rioja gran reserva en First Class [Fotografía]. Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020300_comer-a-bordo-de-emirates-el-restaurante-aereo-mas-grande-del-mundo.html
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.^a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.^a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- LAP se fortalece como concesionaria del aeropuerto Jorge Chávez [Fotografía]. (24 de mayo de 2019). *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/lap-se-fortalece-como-concesionaria-del-aeropuerto-jorge-chavez-888959/>
- Manrique, W. (1 de abril de 2019). La Estrategia de la Integración. *Día 1* [suplemento del diario El Comercio], p. 7.
- Valverde, A. (1 de abril de 2019). Patrocinio Deportivo: Haga la diferencia. *Día 1* [suplemento del diario El Comercio], p. 28.
- Vuelos directos entre Dubai y Lima "son solo cuestión de tiempo", según director de OCEX. (27 de enero de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Yabar, M. (1 de Abril de 2019). Sector Aéreo, en busca del despegue. *Día 1* [suplemento del diario El Comercio], p. 22.



ANEXOS

PAGINAS WEB DONDE SE ENCUENTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA

El sitio web de Air France ofrece información de sus servicios aéreos, horarios, rutas y tarifas en diversos idiomas y con distintas modalidades de adquisición (<https://www.airfrance.es>).

El sitio web de Despegar agrupa la oferta de vuelos de diversas aerolíneas diferenciados por punto de partida y llegada, horarios y servicios adicionales, además de recomendaciones de paquetes y actividades extra (<https://www.despegar.com.pe>).

El sitio web de Iberia maneja una oferta de diversos vuelos a nivel mundial con flexibilidad en precios, adicionalmente ofrece gestiones de estadía y transporte, así como la administración del vuelo vía digital (<https://www.iberia.com>)

El sitio web de Inter Aviation Services IASCA ofrece cursos de tripulante de cabina e informa periódicamente sobre los sucesos relacionados al mundo aeronáutico tanto a nivel nacional como internacional (<https://www.iasca.aero>).

El sitio web de KLM ofrece servicios de transporte aéreo diferenciados por destino y fechas, así como distinciones de acuerdo al presupuesto del viajero (<https://www.klm.com>).

El sitio web de la Biblioteca Virtual del Instituto Nacional de Estadística e Informática se concentra en recopilar información relevante por sectores económicos sobre el desarrollo del país en períodos mensuales y anuales (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/1/>).

El sitio web de Latam ofrece servicios de transporte aéreo a diversos lugares del mundo, así como servicios complementarios y la administración de los mismos (<https://www.latam.com>).

El sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno del Perú se encarga de facilitar procesos de apostillado y trámites relaciones a la migración de extranjeros, de igual manera, comparte guías e información sobre el flujo migratorio con boletines mensuales, así como artículos y reportes periódicos (<http://www.rree.gob.pe/>).

El sitio web de Revistas de la Pontificia Universidad Católica del Perú aglomera todas las revistas publicadas por personas afines a la institución y las segmenta por temática (<http://revistas.pucp.edu.pe>).

Además, se puede encontrar información en los siguientes sitios:

Elías Selman (Marzo 2019). *América Economía (Edición Perú)*, N° 130, 1-72.

Inga, C. (27 de agosto de 2018). Volar para Regionalizar. *Día 1* [suplemento del diario El Comercio], pp. 14-15.

Indexmundi (s.f.). *Gasolina de aviación: Precio diario*. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=gasolina-de-aviacionyemeses=60>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Boletín Estadístico: Indicadores Económicos y Sociales*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-n01-enero-2019.pdf>

Ministerio del Ambiente (2019). *Kit Comunicacional Perú Limpio*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/educacion/kit-comunicacional-peru-limpio/>

Redacción La República (14 de marzo de 2018). En América Latina, peruanos son los que más viajan a destinos asiáticos. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1211327-en-america-latina-peruanos-son-los-que-mas-viajan-a-destinos-asiaticos>

Redacción Reportur (3 de febrero de 2019). *Perú negocia con Emiratos ser el cuarto país latino donde vuela*. Recuperado de: <https://www.reportur.com/colombia/2019/02/03/peru-negocia-emirates-cuarto-pais-latino-donde-vuele/>