

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

**Micaela María Barco Yriberry**

**Código 20120149**

Lima – Perú

Mayo de 2019



The background of the page features a large, faint watermark of the University of Lima seal. The seal is circular and contains a central shield with a crown above it. The shield is flanked by two vertical bars. Below the shield is the year 'MCMXXII' and the motto 'SCIENTIA ET PRAXIS'. The text 'UNIVERSIDAD DE LIMA' is written in an arc across the top of the seal.

**CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES  
AIRLINES**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Emirates Airlines .....	2
1.2 Análisis PESTE .....	2
1.2.1 Factores políticos, legales y gubernamentales.....	3
1.2.2 Factores económicos .....	3
1.2.3 Factores sociales, culturales y demográficos.....	4
1.2.4 Factores tecnológicos .....	4
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO DEL MARKETING ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Análisis del modelo de negocio desde una perspectiva de marketing estratégico .....	5
2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa .....	7
2.3 Análisis competitivo .....	8
2.3.1 Rivalidad entre competidores .....	8
2.3.2 Amenaza de nuevos competidores .....	8
2.3.3 Poder de negociación de los clientes .....	9
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.3.5 Amenaza de productos sustitutos .....	9
2.4 Determinación y sustentación de oportunidades y amenazas.....	9
2.5 Planeamiento Corporativo del marketing y marketing Estratégico.....	10
2.5.1 Mercado Objetivo .....	10
2.5.2 Posicionamiento .....	11
2.5.3 Estrategia genérica: .....	11

2.6 Estrategias de marketing.....	12
2.6.1 Estrategias corporativas:.....	12
2.6.2 Estrategia de crecimiento: .....	12
2.6.3 Estrategias competitivas .....	13
2.6.4 Estrategias de marca .....	13
2.7 Establecimiento de la Estrategia de Producto/Servicio.....	14
2.8 Desarrollo de estrategias y Programas de Precios.....	14
2.9 Branding y Brand Equity. Creación de Brand Equity.....	15
2.10 Estrategias de Posicionamiento .....	15
2.11 Marketing Internacional .....	16
<b>CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL MARKETING OPERATIVO.....</b>	<b>17</b>
3.1 Producto:.....	17
3.2 Precio:.....	18
3.3 Plaza: .....	19
3.4 Promoción: .....	19
<b>CAPÍTULO 4: GERENCIA DE VENTAS .....</b>	<b>22</b>
4.1 Canales de Distribución:.....	22
<b>CAPÍTULO 5: MARKETING APLICADO.....</b>	<b>24</b>
5.1 Marketing Digital .....	24
5.2 CRM .....	27
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>33</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Modelo de Negocio.....	5
Tabla 5.1 Objetivos y KPIs.....	26



# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un análisis sobre Emirates Airlines, aerolínea de origen emiratounidense con más de 25 años de experiencia en transporte aéreo. Esta aerolínea, es reconocida por centrarse en la calidad del servicio otorgado, convirtiéndose en líder mundial en viajes y turismo. (Emirates, 2019)

Emirates Airlines fue fundada por los líderes de Dubai debido a reducciones en el servicio aéreo que experimentó en el país. En un inicio, la empresa tenía un enfoque regional para conectar mercados marginados, sin embargo, esto cambió al identificar las oportunidades de expansión que tenían al utilizar Dubai como su centro de operaciones.

Hoy en día, Emirates es una historia de éxito a nivel global, debido a que, en menos de 25 años, la aerolínea logró convertirse en la más grande por la cantidad de pasajeros internacionales y en la tercera aerolínea más grande por capacidad. (Alcácer y Clayton, 2014, p. 1). Actualmente, vuela a más de 155 destinos en 80 países de todo el mundo, con presencia en todos los continentes (Emirates, 2019, p. 25).

A continuación, se desarrollará un análisis de marketing para el ingreso de la empresa Emirates Airlines al mercado peruano, en base a la información expuesta en el caso “Aerolínea Emirates: Conectando lo desconectado” (9-716-S12 de Harvard Business School) Ingresar la información del autor, desarrollado por Juan Alcácer y John Clayton, así como fuentes complementarias.

# **CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA EMPRESA**

## **1.1 Emirates Airlines**

Emirates Airlines es una aerolínea de los Emiratos Árabes Unidos creada en el año 1985 en los Emiratos Árabes Unidos. A la fecha, la aerolínea viaja a 158 destinos en 85 países del mundo, con miras a llegar a más destinos aún.

Se trata de un caso de éxito, pues en menos de 35 años, ha llegado a convertirse en una de las aerolíneas más grandes del mundo por capacidad y cantidad de pasajeros transportados.

Emirates se enfoca en su promesa de marca: “No solo vuelas con Emirates, sino vuelas mejor”. En base a eso, la aerolínea ha desarrollado una propuesta de servicios integral, que no sólo se concentra en los servicios durante el vuelo, sino los que se entregan antes y después de también del mismo. Además, tienen como premisa la entrega de un servicio superior y de la más alta calidad enfocada en el cliente. Para la aerolínea, la construcción de relaciones estables y duraderas con sus clientes, así como la satisfacción de estos brindándoles un servicio diferenciado es primordial.

Además, uno de los principales pilares de la compañía es la innovación, a través de la cual, no solo se preocupa en tener la última tecnología en su flota de aviones, sino también está en constante desarrollo de nuevas soluciones para ofrecer a sus clientes.

Actualmente, Emirates continúa siendo una de las aerolíneas más reconocidas e importantes a nivel mundial. Sólo durante el 2018, obtuvo más de 25 premios que avalan la propuesta de valor de la empresa.

## **1.2 Análisis PESTE**

Tomando en consideración el objetivo de Emirates Airlines de ingresar al mercado peruano, se realizará un análisis de los principales factores del macro entorno que influyen en la evaluación de este ingreso, con énfasis en la coyuntura actual del mercado peruano.



### **1.2.1 Factores políticos, legales y gubernamentales**

Durante los últimos años, el gobierno peruano ha experimentado diferentes momentos de inestabilidad y constante cambio. El más relevante se dio durante el 2018, con la salida del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski y la toma de cargo por el presidente actual Martín Vizcarra. Debido a este cambio, existió en el país una coyuntura de incertidumbre y especulación. De acuerdo con Yolanda Torriani, actual presidente de la Cámara de Comercio de Lima, en “CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones” (2018), la inestabilidad e incertidumbre que se generan en la política debido a un constante enfrentamiento entre poderes, afecta la dinámica actual del país, haciendo que se vuelva menos atractivo y se frenen las inversiones privadas.

Por otro lado, es importante tomar en consideración los avances en infraestructura para la integración del país a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. En el 2019, se iniciaron las obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, ubicado en Lima, mejorando la capacidad del aeropuerto. Además, a fines del 2018 fue emitido un decreto supremo que permite iniciativas privadas para mejorar ocho aeropuertos ubicados en todo el país (Portalturismo, 2019).

### **1.2.2 Factores económicos**

Para poder determinar si el ingreso de Emirates al mercado peruano es viable o no, se evaluarán las principales tendencias económicas del país, especialmente del sector de transportes y comunicaciones.

De acuerdo con lo expuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018), el gobierno peruano tiene como objetivo un crecimiento de 5% en el PBI hasta el 2021, mejorando el escenario económico. En cuanto al sector de transportes y comunicaciones, se mantiene un crecimiento con tendencia positiva, impulsado por un mayor número de vuelos de pasajeros Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019, p. 11). Además, a marzo de este año, el arribo de pasajeros en vuelos internacionales ha presentado un crecimiento de 10.78%. Este crecimiento se sostiene desde inicios del 2019 con 7.95% en enero y 9.78% en febrero (INEI, 2019, p. 12).

### **1.2.3 Factores sociales, culturales y demográficos**

El ingreso de Emirates Airlines al Perú se debe evaluar en base a la concentración demográfica de los niveles socioeconómicos dispuestos a pagar el ticket promedio de los vuelos que la empresa ofrece. El porcentaje de población por nivel socioeconómico es un factor crucial ya que en base a ello se definirá si existe o no población con la capacidad adquisitiva necesaria. En Lima Metropolitana, en el año 2018, solo el 0.8% de las personas pertenecían al nivel socioeconómico (NSE) A1, el 4.3% al NSE A, el 8.7% al B1 y el 15.1% al NSE B2. Para la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2019) es importante considerar que las personas de menores NSE, donde se concentra el mayor porcentaje de la población, no están en la capacidad de adquirir los servicios de Emirates Airlines.

### **1.2.4 Factores tecnológicos**

De acuerdo con lo expuesto en el Informe de Tecnología de la Información y Comunicación de los Hogares, el 55% de los hogares de Lima Metropolitana cuentan con acceso a internet. En el caso de las personas que cuentan con acceso, el índice es más alto, llegando a 77% en Lima Metropolitana con un crecimiento de 5.6% (INEI, 2019, p. 5).

Por otro lado, es importante mencionar que el acceso a internet a través de teléfono móvil también ha experimentado un crecimiento de 8.8%, llegando al 82%. Esto permite que cada vez sean más personas las que pueden acceder a aplicaciones móviles (INEI, 2019, pp. 9-12). Finalmente, es importante tomar en consideración que, según las proyecciones de Exe (2019), agencia de marketing digital integrado, el comercio electrónico en el Perú podría experimentar un crecimiento de hasta 30% en el presente año.

# CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO DEL MARKETING ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

## 2.1 Análisis del modelo de negocio desde una perspectiva de marketing estratégico

En base al modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder, se desarrollará el modelo utilizado por Emirates Airlines.

Tabla 2.1

Modelo de Negocio

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas, acuerdos y códigos compartidos con otras aerolíneas del mundo.</li> <li>- Gobierno de Dubai, socio estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y desarrollo.</li> <li>- Planificación.</li> <li>- Marketing y Operaciones.</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Capacitación y formación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación tecnológica</li> <li>- Calidad superior.</li> <li>- Servicio superior.</li> <li>- Empresa reconocida a nivel mundial.</li> <li>- Enfoque en servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en el servicio y trato al cliente.</li> <li>- Mejora de la experiencia total a través del uso de la innovación y la tecnología.</li> <li>- Atención en puntos de venta directo, así como vía internet.</li> <li>- Estrategia de enfoque en clientes a través de CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jóvenes y Adultos, tanto hombres como mujeres.</li> <li>- Enfoque en los NSE A y B. Desarrollo de propuesta para NSE más bajos.</li> <li>- Mercado Peruano.</li> <li>- Personas que utilicen el transporte aéreo como vía de transporte.</li> </ul>
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores.</li> <li>- Oficinas.</li> <li>- Puntos de venta físicos.</li> <li>- Centro de investigación del mercado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulos propios o tiendas como punto de venta.</li> <li>- Ventas online plataforma web aplicación digital.</li> </ul>	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De funcionamiento/producción</li> <li>- Compra de flota</li> <li>- Alquileres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveniente de la operación de Emirates a nivel mundial, necesario para la inversión de entrada al mercado peruano.</li> <li>- Medio de pago por parte de los consumidores.</li> <li>- Precios altos de la línea ejecutiva/premium.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Sobre las asociaciones claves que tiene Emirates Airlines, es importante hablar del gobierno de Dubai. Esta es la asociación más importante y ha permitido que el gobierno mantenga una relación financiera cercana con la aerolínea (Alcácer y Clayton, 2014, p. 4). Por otro lado, la aerolínea cuenta con 119 “partners” en 102 países alrededor

del mundo, lo que permite tener una red más amplia de vuelos y acceso a nuevas rutas (Emirates, 2019, p. 24).

En cuanto a las actividades clave, la investigación de mercado es un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de la aerolínea. Antes del lanzamiento de una nueva ruta o de llevar a cabo una inversión, se recopila información cualitativa y cuantitativa para tomar la decisión. Por otro lado, el Marketing ha sido y es de vital importancia para la empresa, ya que es clave en la atracción y retención de clientes. Además, ha permitido la entrega de un servicio de nivel superior que ofrecen en sus vuelos. Otra actividad determinante en el éxito de la empresa es la formación y capacitación de sus colaboradores. Los colaboradores de Emirates Airlines son “cosmopolitas”, de esta manera la empresa busca ser representada a través de colaboradores que hablen varios idiomas y sean de diferentes nacionalidades. Además, tienen un entrenamiento exhaustivo en el servicio al cliente (Alcácer y Clayton, 2014, pp. 9-13).

La propuesta de valor de Emirates Airlines se centra en la calidad superior en el servicio al cliente. La empresa busca ofrecer a los mismos, una experiencia de vuelo premium, diferenciada de los demás competidores. La tecnología implementada en sus aviones, así como la innovación para desarrollar nuevos servicios antes, durante y después del vuelo, permiten entregar una experiencia completa de alta calidad.

En cuanto a los canales que utiliza, Emirates tiene tanto canales directos como indirectos. En el caso del directo, atienden en sus oficinas, ubicadas en diferentes países del mundo y a través de medio telefónico. Por otro lado, cuentan con canales indirectos, como la representación a través de agentes y el canal electrónico. Así pues, el consumidor puede adquirir sus servicios a través de la página web de la empresa o de la aplicación móvil (Emirates, 2019).

El segmento de clientes de Emirates Airlines es similar a nivel mundial, son hombres y mujeres, de los niveles socioeconómicos más altos de cada país que buscan una experiencia de servicio premium durante el transporte aéreo.

Por otro lado, sobre la estructura de costos, es importante considerar la compra y mantenimiento de la flota, así como los costos de funcionamiento y operación, que son los que la empresa tiene cada vez que realiza vuelos. El 32% de los costos operativos

pertenecen al combustible, siendo el componente principal. Otro costo para considerar es el tipo de cambio del Dólar, que puede impactar positiva o negativamente dependiendo del año (Emirates, 2019, p. 18).

Finalmente, sobre las fuentes de ingresos, el año pasado la aerolínea transporto a 58,6 millones de clientes, aumentando las ganancias en 6% en comparación el año anterior. La principal fuente de ingreso se da por el transporte de pasajeros, seguido por el transporte de carga y finalmente por cobros de exceso de equipaje. Lo resultados de este año, marcan el 31avo año consecutivo de ganancias para la empresa (Emirates, 2019, p. 86).

## **2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa**

Fortalezas:

- Empresa de transporte más grande del mundo (Emirates, 2019, p. 18).
- Flota más grande del mundo de Airbus A380 y Boeing 777 (Emirates, 2019).
- Marca reconocida a nivel mundial.
- Extensa conexión global: vuela a 158 destinos en 85 países del mundo (Emirates, 2019, p. 25).
- Capacidad de innovación a través del uso de la tecnología.
- Foco en la entrega de servicio diferenciado a sus clientes.
- Más de 35 premios ganados durante el 2018/2019, que avalan el servicio otorgado por la empresa (Emirates, 2019, p. 29).
- Experiencia en el segmento de transporte aéreo de más de 34 años (Emirates, 2019).
- Uso de Dubai como HUB, tiene la mayor capacidad para pasajeros y mejor infraestructura de la región del medio oriente y norte África. (Euromonitor, 2016, p. 8).

Debilidades:

- Marca por posicionarse en la región Latinoamericana debido a su falta de participación.

- Falta de diversificación, pérdida de oportunidades en el low cost (Euromonitor, 2016, p. 8).
- Poca capacidad de adaptación de oferta, ofrecen los mismos productos para todos sus mercados.
- Foco en viajeros premium y de alta gama.
- Falta de participación en las alianzas globales existentes como Star Alliance, SkyTema o One World (Alcácer y Clayton, 2014).

### **2.3 Análisis competitivo**

Según el modelo que presentó Michael Porter (1979), el análisis del nivel competitivo de una industria se ve reflejado a través de 5 fuerzas del entorno, que ayudan a identificar las oportunidades y amenazas existentes.

#### **2.3.1 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores del sector de transporte aéreos es alta. A pesar de haber tenido una estructura de mercado consolidado durante los últimos años con pocos competidores, actualmente, son cada vez más las empresas que entran a operar en el mercado peruano debido a su atractivo y posibilidad de desarrollo.

En este mercado, Emirates Airlines ingresaría no solo a competir con propuestas de un nivel de servicio que podría llegar a asemejarse, tales como KLM e Iberia, sino también con propuestas de menor nivel como Avianca y Latam. Es importante considerar que, además, existen cada vez más aerolíneas Low Cost que si bien no representan una competencia directa, deben ser tomadas en cuenta también, pues existen clientes que priorizan el precio sobre el servicio.

#### **2.3.2 Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores para Emirates es baja, tomando en consideración dos ejes principales. En primer lugar, son pocas las aerolíneas que ofrecen un servicio similar al que ofrece Emirates. Por ejemplo, está el caso de Singapur, pero que aún no tiene planes de ingreso a este mercado. En segundo lugar, la gran mayoría de aerolíneas

ya cuentan con presencia en el mercado peruano, por lo que es difícil el ingreso de una nueva. Es importante tomar en consideración, que, si bien no están presentes todas, al formar parte de una de las alianzas, antes mencionadas, que ya cuentan con presencia en el país.

### **2.3.3 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que la oferta en el sector de transporte aéreo es bastante variada. De hecho, Perú tiene presencia de aerolíneas con diferentes niveles de servicios y precios, lo que posibilita la elección del consumidor en base a sus expectativas y posibilidades. Si bien, Emirates es reconocida por ofrecer un servicio de calidad superior al resto, el servicio que ofrecen puede ser reemplazado por uno de menor calidad a menor precio.

### **2.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores con la empresa es bajo. Emirates trabaja con una gama de aviones diferente a la mayoría de las aerolíneas comunes, por lo que es un cliente fundamental e importante para los fabricantes de Boeing.

### **2.3.5 Amenaza de productos sustitutos**

La propuesta de Emirates se centra en vuelos de largo duración, por lo que la entrada de un producto sustituto es complicada. Actualmente, Lima no constituye un HUB para Latinoamérica, y los vuelos de larga duración deben ser tomados desde otro país de la región. Emirates sería la principal aerolínea en ofrecer vuelos directos a destinos lejanos desde Perú.

## **2.4 Determinación y sustentación de oportunidades y amenazas**

### **Oportunidades**

- Crecimiento de la ocupación de vuelos internacionales durante el 2018, alcanzando un 83% (Portal de Turismo, 2019).

- Proyección de crecimiento en el PBI del Perú en 5% al 2021, manteniendo un promedio de más o menos 4% en los años anteriores (MEF, 2018).
- Crecimiento del bloque de las economías emergentes 5.1% al 2019. El mayor dinamismo viene por parte de China y America Latin (MEF, 2018, p. 46).
- Crecimiento del mercado electrónico (“Comercio electronico crecería 20%”, 2019).
- Foco gubernamental en el desarrollo de las vías del país, a través del desarrollo de nuevos aeropuertos.
- Aumento de la capacidad del aeropuerto Jorge Chávez en Lima, a través de obras de expansión de terminales (Portal de Turismo, 2019).

### **Amenazas**

- Entrada de nuevas aerolíneas Low Cost al mercado peruano (“Sky Airlines espera cerrar el 2019 con el 7% del mercado de vuelos low cost”, 2019).
- Inestabilidad política en el gobierno peruano.
- Actual saturación del aeropuerto Jorge Chávez en Lima, dificultad para recibir más vuelos y nuevas aerolíneas.
- Presencia de principales competidores con más trayectoria en el mercado peruano y, por lo tanto, lealtad por parte de los consumidores.
- Consumidor peruano y su enfoque en compra por precio.

## **2.5 Planeamiento Corporativo del marketing y marketing Estratégico.**

### **2.5.1 Mercado Objetivo**

El público objetivo se identifica por:

- Demográfica: NSE A y B, que tienen la capacidad adquisitiva para poder viajar con la aerolínea. Tanto hombres como mujeres, en un rango de 25 a 55 años.
- Geográficas: Perú, con foco en Lima Metropolitana (mayor concentración NSEA/B), además de otros países de la región.
- Psicográficas: Estilo de vida sofisticados, tienen un nivel de ingreso más alto que el promedio (Arellano , 2019).



- Conductual: Uso de la categoría. Como beneficios, buscan un servicio premium que les ofrezca una propuesta de valor diferenciado

### **2.5.2 Posicionamiento**

De acuerdo con lo desarrollado por Keller (2013), el posicionamiento es el centro de la estrategia de marca, debido a que declara qué es la marca, por qué es única y por qué los clientes deberían optar por ella. En base a esto, se centra en el diseño de la propuesta e imagen de la compañía, para poder ocupar un lugar único e importante en la mente de los clientes del target. El desarrollo de la propuesta e imagen, debe ser colocada en la mente del consumidor de manera adecuada, a través de la comunicación de sus atributos, para maximizar los beneficios para la empresa. (p. 98)

Este posicionamiento debe dar lugar a una idea de superioridad de la marca sobre sus competidores, resaltando sus ventajas o diferencias respecto a estos. En cuanto a Emirates, su posicionamiento es bastante claro, se basa en el compromiso de la empresa de ofrecer lo mejor en productos y servicios, tanto antes del vuelo, como durante y después alineado a las necesidades de sus consumidores a través del uso de la tecnología para poder desarrollar las innovaciones necesarias. (Euromonitor, 2016)

### **2.5.3 Estrategia genérica:**

Según Kotler y Keller (2012), existen tres estrategias genéricas como punto de partida para el planeamiento estratégico de las empresas, estas son: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque. Emirates utiliza la estrategia de diferenciación, mediante la cual se centra en el desarrollo de un desempeño superior al de sus competidores, a través de la entrega de un servicio de lujo.

Esta estrategia se basa en dos ejes principales para la empresa: los servicios y las personas. En cuanto al servicio, Emirates desarrolló una estrategia de experiencia completa, mediante la cual, no solo le dan foco a los servicios que brindan a sus consumidores durante el vuelo, sino también a los entregados antes y después del vuelo. Por otro lado, sobre las personas, Emirates le da mucha importancia al desarrollo y capacitación de sus colaboradores, pues son ellos quienes representan a la empresa. La

propuesta es contar con colaboradores cosmopolitas, de diferentes nacionales, que representen la diversidad de la empresa. Además, tienen entrenamientos y capacitaciones para brindar a los consumidores una experiencia de servicios única.

## **2.6 Estrategias de marketing**

### **2.6.1 Estrategias corporativas:**

El crecimiento es la estrategia corporativa para Emirates Group. El grupo busca su desarrollo y crecimiento a través de la creación de nuevas empresas y marcas que permitan completar su oferta de transporte aéreo. Por ejemplo, tienen Dnata uno de los proveedores más grandes de servicios aéreos como cargo, catering, entre otros (Emirates Group , 2019).

Para Emirates Airlines, el crecimiento realizado es el intensivo. La aerolínea está en búsqueda constante de nuevas rutas y destinos para poder desarrollar mercados en los que aún no tiene participación. Un ejemplo de esto es la intención de la empresa por ingresar al mercado peruano, ya que no solo le permite abastecer la demanda local, sino también el ingreso a otros países de la región.

### **2.6.2 Estrategia de crecimiento:**

Existen cuatro estrategias principales para asegurar el crecimiento de una empresa: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación (Ansoff, 1957). A pesar de ser cuatro estrategias diferenciadas, en ciertas ocasiones es posible que las empresas utilicen más de una en paralelo.

Emirates Airlines utiliza la estrategia de desarrollo de mercado, la cual plantea el desarrollo de un nuevo mercado para la empresa, a través de la introducción de productos ya existentes. Para esto, es necesario identificar nuevos canales de distribución, nuevos segmentos de mercado o nuevos mercados geográficos.

La aerolínea con su propuesta de vuelos premium, busca ingresar a nuevos mercados en donde aún no opera, con la finalidad de expandir el alcance de su red global. El foco principal está en mercados emergentes, debido a la gran oportunidad de crecimiento y desarrollo que presentan estos mercados para los futuros años. Un ejemplo

de la ejecución de la estrategia es el ingreso al mercado peruano, al cual ingresaría con la propuesta existente.

### **2.6.3 Estrategias competitivas**

Existen cuatro roles que puede tener una empresa en base a su posición y desempeño en el mercado, estos son: líder de mercado, retador de mercado, seguidor de mercado y especialista (Kotler y Armstrong, 2012, p. 538). De acuerdo a cada rol, existen estrategias específicas para mejorar el desempeño de la empresa.

A nivel mundial, Emirates Airlines es considerada como una empresa líder al ser la aerolínea más grande a nivel mundial. (Emirates, 2019, p. 18), además de ser reconocida como una de las marcas más valiosas en el mundo. (Euromonitor, 2016).

De ingresar al mercado peruano, Emirates Airlines será considerada como una empresa especialista en nicho de mercado, es decir, una empresa que atiende a segmentos pequeños que otras compañías no están atendiendo necesariamente (Kotler y Armstrong, 2012, p. 538). El enfoque estaría en el grupo de consumidores, de los NSE AB, que buscan experiencias de vuelo premium que aún no son ofrecidas en el mercado peruano.

### **2.6.4 Estrategias de marca**

Según lo desarrollado por Kotler y Armstrong (2012), existen cuatro maneras para trabajar el desarrollo de una marca, estas son: extensión de línea, extensión de marca, multimarca y marca nueva (p. 244).

La extensión de marca se basa en utilizar el nombre de una marca ya reconocida para lanzar nuevos productos o modificaciones en una categoría nueva. Esta estrategia es utilizada por Emirates, que a la fecha cuenta con dos extensiones: Emirates Skycargo y Emirates Ejecutivo, la primera es la aerolínea de carga de la compañía, mientras que la segunda es una división que se encarga de vuelos privados o corporativos.

Por otro lado, el grupo Emirates como tal, utiliza la estrategia de multimarcas. Tiene más de 30 marcas, todas especializadas en el rubro de transporte aéreo, no solo los vuelos, sino también en servicios complementarios y de turismo.

## **2.7 Establecimiento de la Estrategia de Producto/Servicio.**

Emirates Airlines es una empresa de servicios de transporte aéreo. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) un servicio es una actividad, beneficio o satisfacción que es ofrecido por una venta, es intangible y no resulta en la posesión de algo (p. 224

El servicio ofrecido por Emirates está compuesto por el servicio básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega. El primero es el transporte aéreo de pasajeros, los servicios complementarios son todos los servicios adicionales que se le proporcionan a los clientes como el proceso de check-in, el entretenimiento durante el vuelo, acceso a salones vip, entre otros servicios, y finalmente, los procesos de entrega, que son los procesos utilizados para entregar el servicio a los clientes (Lovelock y Wirtz ,2009, p. 70).

Por otro lado, es importante tomar en consideración los atributos del servicio. Para Emirates, los atributos principales son la calidad en el servicio de los consumidores, dándoles un trato personal a través de la capacitación de sus trabajadores y la tecnología e innovación, que no solo son usados en el desarrollo de sus aviones, sino también de los servicios entregados, permitiendo ofrecer una experiencia de la más alta calidad.

Finalmente, es importante tomar en consideración la marca bajo la cual se lanza el producto al mercado peruano. Emirates Airlines es una marca ya reconocida a nivel mundial, con un posicionamiento claro y diferenciado (Lovelock y Wirtz , 2009, p. 87).

## **2.8 Desarrollo de estrategias y Programas de Precios.**

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009)., la fijación de precios se sostiene en tres elementos principales: Costos, Competencia y Valor para el cliente. (p. 127). Para el desarrollo de la estrategia de precios, es necesario centrarse en uno de estos elementos. La empresa utiliza la estrategia de fijación de precios basada en el valor. Para esto es necesario que Emirates Airlines entienda cuál es el valor percibido por sus consumidores para poder lograr una fijación de precios efectiva.

## **2.9 Branding y Brand Equity. Creación de Brand Equity.**

De acuerdo con Aaker (1991), la marca es un nombre o símbolo que sirve para identificar los productos o servicios entregados por una empresa y para diferenciarlo de sus competidores. Por otro lado, el autor define Brand equity o valor de marca como “un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolos, que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía”. En base a esto, se pueden tomar en consideración cinco categorías: lealtad de marca, awareness, calidad percibida, asociaciones a la marca y otros (patentes, marcas registradas, etc).

Para el desarrollo de la lealtad de marca, Emirates Airlines cuenta con el programa de Emirates Skywards, desde hace 19 años, centrándose en la entrega de valor, capacidad de elección, flexibilidad y otros beneficios para satisfacer a sus consumidores y desarrollar planes de lealtad. Por otro lado, está el awareness, que se centra en hacer que la marca sea conocida por el consumidor. Emirates desarrolla una estrategia de comunicación global, con foco especial en los deportes, vehículo que permite llegar a más consumidores a nivel mundial, así la aerolínea cuenta o no con presencia (Alcácer y Clayton, 2014). La calidad percibida es fundamental para la aerolínea, ya que es la base para el desarrollo de la fidelidad de los clientes. En cuanto a asociaciones a la marca, se trabajan fundamentalmente en base a un estilo de vida. La aerolínea muestra un estilo de vida cosmopolita y global. Sobre otros símbolos que se utilizan, está el color que ya se encuentra posicionado. Además, tienen la tipografía árabe, que refleja los orígenes de la empresa. También, se debe considerar a sus colaboradores, distinguido no solo por su capacidad de servicio sino también por el uniforme que refleja lo glamoroso y estilo de la aerolínea.

## **2.10 Estrategias de Posicionamiento**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la estrategia de posicionamiento de Emirates Airlines se basa en la diferenciación, entregando un servicio de calidad superior. Además, para poder lograr esta diferenciación, tiene una propuesta integral que incluye tanto a los servicios como a las personas. En cuanto a los servicios, no sólo se preocupa por los que se entregan durante el vuelo, sino también por los que se entregan antes y después del

vuelo. Por otro lado, existe un foco especial en el desarrollo y capacitación de sus empleados, quienes son los encargados de entregar los servicios. Así pues, se busca personas cosmopolitas que puedan reflejar los valores y estilos de la marca.

### **2.11 Marketing Internacional**

Emirates es una empresa global con presencia en diferentes países del mundo. En la mayoría de los casos, Emirates opera de manera directa. Sin embargo, existen países a los que aún no han ingresado. En esos casos, opera a través de otras aerolíneas bajo la modalidad de acuerdos comerciales y acuerdos de código compartido, formas más simples de realizar alianzas estratégicas comerciales.

Existen dos estrategias para los productos globales, la estandarización de los productos o la adaptación. (Kotler y Keller, 2012, p. 608). Emirates utiliza la estrategia de estandarización, al igual que la mayoría de las empresas que ofrecen productos de alta calidad. La estrategia es la misma en todos los países donde opera y buscan mantener sus estándares de calidad y de servicio. La propuesta es única para todos los países del mundo al igual que el mensaje de la comunicación.

# CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL MARKETING OPERATIVO

## 3.1 Producto:

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales utilizan desempeños en el tiempo para obtener resultados deseados, en los receptores, objetos u otros bienes de los que los compradores son responsables. Por lo tanto, a cambio de este servicio, los clientes esperan obtener valor. Un servicio está compuesto por el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega (pp. 69-71).

El producto básico es el componente que da las soluciones principales a los problemas que un cliente quiere satisfacer, los servicios complementarios son aquellos que complementan el producto básico, dando facilidades para su uso y aumentando su valor, finalmente los procesos de entrega son aquellos procesos que se utilizan para que los clientes puedan adquirir y recibir el servicio.

En el caso de Emirates Airlines, el servicio básico entregado por la empresa es el transporte aéreo. Este servicio es entregado por todas las aerolíneas, la diferenciación se da a través de los servicios complementarios. La empresa se enfoca en estos servicios y tiene dos ejes principales: los ofrecidos durante el vuelo y los que se ofrecen en tierra, antes y después. Emirates ofrece numerosos servicios durante el vuelo, por ejemplo, el de entretenimiento a bordo que incluye películas, wifi, música, televisión en vivo, entre otros. También está el de comida a bordo, que, además, permite a los clientes hacer una elección de menú previo al vuelo a través de medio digitales. Durante el vuelo, Emirates tiene diferentes servicios para asegurar que la experiencia sea placentera, por ejemplo, entregan cuidados de kit personal con productos especializados en cuidado y tratamiento de la piel. Por otro lado, ofrece servicios previos como por ejemplo el Check In en casa, a través de medios digitales, el traslado de pasajeros entre terminales y hacia los aviones. Asimismo, ha implementado 42 salas VIP en diferentes aeropuertos del mundo para darle mayor comodidad a los clientes mientras esperan su vuelo. Finalmente, están los procesos de entrega que utiliza Emirates Airlines. La empresa está en la constante búsqueda de

mejora de estos procesos, algunos ejemplos son el desarrollo del Home Check-In, a través del cual el equipaje es recogido desde el lugar donde los clientes se encuentran para reducir el tiempo de check-in regular. Por otro lado, para el traslado de los pasajeros en el aeropuerto, ha adquirido una nueva flota de buses de lujos que ofrecen mayor comodidad. Además, renueva la flota de aviones que tiene, para poder reducir el tiempo de vuelos y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de estos. (Emirates, 2019).

Sobre la clasificación de los servicios, los autores reconocen cuatro categorías: proceso hacia las personas, proceso a las posesiones, proceso de información y finalmente proceso como estímulo mental. En este caso, el transporte aéreo brindado por Emirates, es clasificado dentro de la primera categoría, pues las personas son quienes reciben el servicio y la acción del servicio es intangible, al ser transporte. En este tipo de servicios, es muy importante que se considere el tiempo que deben invertir los clientes, así como los resultados dados. Emirates está enfocado en facilitar los procesos de entrega y la calidad de servicio, para asegurar que el esfuerzo del cliente sea el mínimo y su experiencia total sea placentera.

Por otro lado, es importante considerar la marca que brinda este servicio. En base a lo expuesto por los autores, Emirates Airlines utiliza una marca separada para cada oferta, la marca corporativa es Emirates y tiene diferentes submarcas como: Emirates Airlines, Emirates Skycargo, Emirates Skywards, entre otras. Todas centrados en el transporte aéreo y los servicios complementarios.

### **3.2 Precio:**

La fijación de precios de un servicio tiene tres aristas: costos, competencia y valor para el cliente, para esta última, se debe entender a profundidad cuál es la percepción del cliente sobre el servicio obtenido por parte de la empresa y cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar. Como se ha mencionado anteriormente, Emirates Airlines se enfoca en brindar un servicio premium de gran calidad. Debido a la naturaleza de la empresa, su fijación de precios se basa en el valor percibido (Lovelock y Wirtz , 2009, p. 124).

Por otro lado, Emirates utiliza una estrategia de precios dinámica debido a que existe un ajuste continuo que se basa en el comportamiento de la demanda. Así pues, el precio puede variar en base a diferentes factores, por ejemplo, momento de compra, servicios incluidos, cercanía a la fecha del uso del servicio, entre otros.



### **3.3 Plaza:**

Los canales de distribución son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un servicio este a disposición del consumidor. Estos canales, varían de acuerdo a la naturaleza del producto o servicio y cada empresa desarrolla una estrategia para poder llegar a sus consumidores de la mejor manera (Kotler y Armstrong, 2012, p. 341).

Los canales de venta pueden ser directos o indirectos. En cuanto al canal directo, Emirates lo hace a través de sus oficinas y online. En el primer caso, atiende a los clientes en las diferentes oficinas que tiene alrededor del mundo, puede ser de forma presencial o vía telefónica. Por otro lado, tiene el canal online, que es el principal y más utilizado por los clientes de la empresa, pues requiere el mínimo esfuerzo por parte del consumidor. Emirates Airlines tiene una página web, así como una aplicación virtual que a la fecha tiene más de 14 millones de descargas a nivel mundial. Este canal, no solo se utiliza para la compra, sino para la entrega de información y de diferentes servicios por parte de la empresa. A la fecha, el 43% de los check-in de los clientes se realiza de manera virtual, más del 50% se realiza vía móvil. Asimismo, cada mes cuentan con más de 14 millones de usuarios activos online.

Finalmente, como medio indirecto trabaja con diferentes agencias de viajes a través del mundo. Estas agencias actúan como representantes de venta y son capaces de hacer la venta por la empresa (Emirates, 2019).

### **3.4 Promoción:**

El mix de promoción o la mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por las actividades de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo y promociones, que utiliza la compañía para poder comunicar el valor para el cliente y establecer relaciones con él (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

Emirates mantiene una estrategia de comunicación estandarizada a nivel mundial, el mensaje transmitido es el mismo: la experiencia premium ofrecida durante el vuelo, los servicios de nivel superior que se ofrecen, así como su tripulación experta y cosmopolita.

Sin embargo, pueden modificar los medios de comunicación de acuerdo a los países en donde los implementan. Para poder introducir la marca y posicionarla en el mercado peruano, Emirates debe implementar una campaña de comunicación completa. (Alcácer y Clayton, 2014, p. 12). A continuación, se desarrollarán las actividades de publicidad y marketing directo.

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción por una empresa. Emirates utiliza tanto medios tradicionales o ATL, como medios no tradicionales o BTL. En el caso de ATL, Emirates utiliza medios impresos dirigidos a bases de lectores más sofisticados. Aplicando la estrategia al mercado peruano, el foco debería darse en revistas especializadas en negocios, deportes, turismo o importadas como Vanity Fair para llegar a su público objetivo.

Para medios BTL, la empresa utiliza un mix para poder impactar a sus consumidores de distintas maneras. En primer lugar, realiza patrocinios a eventos deportivos o culturales. En el caso de los eventos culturales, la aerolínea podría participar en las diferentes exposiciones de arte que se llevan a cabo en museos como el MALI o MATE. Asimismo, podría participar en eventos de moda como el Lima Fashion Week o Perú Moda, que en muchas ocasiones no solo presentan a diseñadores locales, sino internacionales también, ampliando el alcance del evento. Por otro lado, para Emirates Airlines los deportes son la forma de crear conciencia de marca entre el público general. La marca trabaja con los deportes de dos maneras: en primer lugar, auspicia a equipos específicos alrededor del mundo, como por ejemplo el Real Madrid o el PSG y además, auspicia campeonatos de deportes de acuerdo al país. La elección del deporte a patrocinar depende de cada mercado, pero siempre se buscan aquellos que son seguidos por audiencias de nivel superior. En el caso de Perú, los deportes a considerar podrían ser Polo, Golf y Tenis, que son deportes elitistas dentro de la sociedad peruana. En base a esto, se podría acordar el auspicio con uno de los mejores equipos de Polo para contar con presencia en todos los campeonatos locales que se realizan. En segundo lugar, puede trabajar con eventos deportivos con mayor alcance como los juegos panamericanos o durante la copa América, que permite, no solo captar la audiencia peruana, sino también la del continente. En estos dos campeonatos, así como en los campeonatos o partidos de los equipos que auspicien, se pueden replicar activaciones que han tenido previamente en otros estadios del mundo. Por ejemplo, antes de iniciar un partido, Emirates hace una

presentación de medidas de seguridad a cargo de sus aeromozas, dando los datos del partido en lugar de las medidas de seguridad que se ofrecen regularmente antes del vuelo. Otra acción que podría replicar es una que se hizo en el US Open del 2018. En esta, Emirates regalaba a asistentes al azar la posibilidad de ver el partido desde una zona VIP que habían preparado, ofreciéndole a los clientes una experiencia similar a la que ofrece la empresa en sus vuelos. Además de los eventos deportivos y culturales, Emirates Airlines puede realizar alianzas con otras empresas u organizaciones que le permitan llegar a su público objetivo en el Perú. Por ejemplo, podría participar como auspiciador en el CADE (Conferencia Anual de Ejecutivos), realizado de manera anual, para entrar en contacto con los principales representantes políticos y ejecutivos del país. Por otro lado, se pueden realizar alianzas con Promperú que permitan la presencia de la marca en las ferias que se realizan para promocionar el Perú a nivel mundial. Así pues, se podría presentar a Emirates Airlines como la única opción que viaja a Lima desde el medio oriente. Finalmente, la estrategia de marketing digital utilizada será detalla en el Capítulo 4 (Alcácer y Clayton, 2014, p. 12).

El marketing directo, establece la generación de conexiones directas con los consumidores para poder establecer relaciones duraderas con el cliente. Durante el 2018, la empresa registró 345 millones de notificaciones, emails y sms enviados de manera directa a los clientes. Además, Emirates da la posibilidad a los consumidores de crear usuarios en su plataforma para poder no sólo recibir información sobre ofertas, novedades de la empresa y demás, sino para también hacer seguimiento a sus vuelos y los servicios que le ofrece la empresa. Asimismo, tienen planes de fidelización como Emirates Skywards, que será desarrollado a detalle más adelante (Emirates, 2019, p. 12).

## CAPÍTULO 4: GERENCIA DE VENTAS

### 4.1 Canales de Distribución:

Debido a que los servicios no pueden producirse, almacenarse y luego venderse, no es factible tener muchos canales disponibles. El canal utilizado puede ser directo, que solo concibe la interacción entre el producto y el consumidor, o a través de intermediarios, dentro de los cuales se pueden considerar: franquiciados, agentes y canales electrónicos (Bitner, Zeithaml, y Gremler, 2009, p. 418).

En cuanto a canales directo, al igual que en otros países, Emirates Airlines debe tener una oficina para atender a sus consumidores. Tomando en cuenta que su Mercado objetivo son principalmente ejecutivos de alta gama o personas de los NSE A/B, la oficina debe estar estratégicamente ubicada en un distrito con presencia de ambos targets. Según el estudio de Binswanger (2019), San Isidro es el distrito que tiene la mayor cantidad de edificios con oficinas de tipo A, los del más alto nivel. Asimismo, este distrito está considerado como uno de los que tiene mayor ocupación de personas de NSE A/B en Lima Metropolitana (p. 4). Es importante saber que las aerolíneas presentes en el mercado peruano cuentan con diferentes puntos de atención en todo el país, por lo tanto, Emirates no debería ser la excepción. Un ejemplo es Latam que cuenta con puntos en más de 15 regiones del país (Latam , 2019 ).

Por otro lado, están los canales indirectos o a través de intermediarios. En el caso del canal electrónico, Emirates debe replicar la estrategia que aplica alrededor del mundo. La transacción puede ser realizada a través de la página web, que se encuentra disponible en 26 idiomas o de la aplicación virtual, que ya tiene más de 15 millones de descargas a nivel mundial. La aerolínea se encuentra en constante desarrollo de su experiencia a través de sus plataformas digitales, fue la primera en desarrollar un modelo 3D de los asientos, mediante realidad virtual, para que los consumidores puedan visualizar la disposición del avión y seleccionar sus asientos (Emirates, 2019). Otro canal de intermediarios que puede utilizar es a través de agentes. Bajo la definición brindada por Bitner et al., (2009), un agente es un intermediario que actúa representando al titular del servicio y tiene la capacidad de hacer acuerdos entre el titular y el cliente. En el caso

peruano, podríamos considerar la inclusión de una agencia de viajes premium que opere como el agente oficial de la aerolínea en el Perú. La implementación de esta modalidad es importante, debido a que un agente posee conocimientos especiales del mercado que la aerolínea no tiene. Además, es una agencia que ya tiene una cartera de clientes a la que puede ofrecer los servicios de la aerolínea.

Finalmente, sobre los posibles conflictos en la aplicación de los canales de distribución, es importante tomar en consideración la dificultad para controlar la calidad y la consistencia entre estos. Emirates debe desarrollar un plan de capacitación y control sobre el agente de su elección, para asegurar que la interacción por parte de esta con sus clientes, esta alineada a la propuesta de valor y servicio que ofrece la compañía.



## **CAPÍTULO 5: Marketing Aplicado**

### **5.1 Marketing Digital**

La aerolínea Emirates Airlines cuenta con un plan de marketing digital que incluye diferentes plataformas de comunicación como la página web, redes sociales, publicidad digital y posicionamiento en buscadores. Este plan, debe ser ajustado para su ingreso al mercado peruano. La propuesta es desarrollar una campaña de lanzamiento, con una duración de tres meses, que permita impactar al público objetivo de la aerolínea.

Los objetivos para el plan de marketing digital son:

- Generar awareness de 5% del público objetivo durante la campaña (tres meses).
- Generar tráfico a la página web para registrar 1 millón de visitas durante la campaña.
- Registra ventas por el 2% del número de visitas obtenido.

Al ser una campaña de lanzamiento, el objetivo principal es crear awareness, lograr que el público objetivo tenga conocimiento de la marca y se informe sobre el inicio de las operaciones de la aerolínea en el mercado peruano. En principio, se debe lograr un 5% sobre el público objetivo. En segundo lugar, es importante generar tráfico a la página web, esto se realiza a través de los anuncios que se colocan en Google, páginas especializadas y redes sociales. Por lo general, las campañas realizadas por marcas como Latam tienen entre 2.5 y 3 millones de visitas por campaña, tomando en consideración que se trata de una marca dirigida a un segmento más pequeño, el objetivo es de 1 millón de visitas. Por último, es importante generar ventas a través de las plataformas virtuales, para esto, por lo tanto, el objetivo es que las ventas generadas sean el 2% del total de visitas a la empresa, es decir, 20,000 pasajes. Si bien el objetivo no es alto, es importante considerar que se trata de precios premium y únicamente rutas internacionales.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Emirates cuenta con dos canales principales digitales: la página web y la aplicación virtual. A través de ambas, el usuario cuenta con la posibilidad de hacer reservas y gestionar todos los servicios que le brinda la aerolínea.

Para el desarrollo de un plan de marketing digital, se deben tomar en consideración las siguientes acciones: diseño de página web, posicionamiento en buscadores, dinamización y presencia en redes sociales, publicidad digital y finalmente, el control y medición de resultados (Moro Vallina y Rodés Bach, 2014).

En cuanto al diseño de página web, existen cinco divisiones principales: reserva, gestionar, experiencia, destino y ayuda. La plataforma no solo se utiliza como un canal de venta, sino que también ayuda a los usuarios a gestionar los demás servicios ofrecidos por la empresa. Al igual que la aplicación virtual, ya han sido desarrollados por la aerolínea y tienen un buen funcionamiento avalado por el porcentaje de uso y nivel de descargas que tienen.

Para el posicionamiento en buscadores, existen dos estrategias para posicionar a una marca o empresa en los buscadores la SEM que es a través de anuncios pagados y SEO, que se basa en la relevancia de manera orgánica. Emirates desarrolla de manera efectiva ambas. Si bien, al utilizar el buscador aparecen en primer lugar los anuncios pagados por parte de la empresa, luego, como primera opción orgánica aparece también la página web. Esto puede demostrar la buena gestión por parte de la aerolínea sobre su plataforma y contenido, que asegura que sea visible en los buscadores de manera orgánica, debido al tráfico de usuarios que tiene a nivel mundial. Para la campaña, será necesario mantener la estrategia de SEM y continuar con los anuncios pagados en Google, para así dirigir a los usuarios a la página web.

Por otro lado, Emirates cuenta ya con presencia en redes sociales, sin embargo, sus plataformas están sólo en inglés o árabe. Para el ingreso al mercado peruano y la presencia que tendrá a nivel latinoamericano, Emirates debe evaluar la posibilidad de adaptar las plataformas al idioma español. Además, es importante gestionar el contenido de las redes sociales, se debería considerar también la comunicación de las acciones ejecutadas en la región, así como la comunicación del lanzamiento de nuevas rutas que incluyan países de Latinoamérica, para captar la atención del público de la región. Por último, está la publicidad digital. En este caso, la empresa debe colocar los banners a publicitar en espacios dirigido a su público objetivo como, por ejemplo, publicaciones relacionadas a negocios o noticias del sector empresarial y deportes. Algunos medios a considerar son: Gestión, El Comercio, Mundo Empresarial, Portales de turismo, entre otros. La segmentación publicar anuncios, no solo se hace en base a las plataformas o

medios, sino también al contenido relacionado. Así pues, los banners pueden ser colocados en informes o artículos relacionados a temas claves como: vacaciones en Europa, vacaciones en Asia, Congresos internacionales con sede en Europa o Asia, Las mejores aerolíneas, etc. Finalmente, se colocarán en redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn.

Al igual que toda la campaña de marketing, Emirates debe medir los resultados y la efectividad de su campaña digital. Los KPIs a considerar son:

Tabla 5.1

Objetivos y KPIs

Objetivo	KPIs
Generar awareness	% de alcance del público objetivo
Número de visitas	# De visitas Costo por click
Venta online	# de pasajes vendidos

Para poder medir el awareness de la campaña, Emirates debe revisar el alcance obtenido sobre su público objetivo, es decir cuantas personas fueron impactadas a través de las publicaciones digitales que se colocaron. Por otro lado, para el número de visitas, se deben considerar dos KPIs. En primer lugar, el número de visitas a la página web y en segundo lugar el costo por clic. El costo por clic es la conversión que se da entre la inversión y la cantidad de clics que se dan en los anuncios o banners publicitados. Este KPI permite determinar la efectividad de los anuncios publicados y la evidencia en la inversión. En ese sentido, es importante considerar que la inversión, no es la misma en cada plataforma publicidad, debido a que el alcance varía entre las mismas. Mientras más bajo el costo por clic, más eficiente fue la inversión realizada en base a la cantidad de usuarios que podrían ser guiados al landing de la marca. Finalmente, se debe medir el nivel de ventas, para esto, se considera el número de pasajes vendidos. Como se mencionó anteriormente, el objetivo es el 2% de las visitas, debido a que es un servicio de lujo con un ticket mucho más alto al promedio en el mercado actual.



## 5.2 CRM

Según Chiesa de Neri (2009), el marketing relacional busca crear relaciones con los clientes que ayuden a mejorar la rentabilidad de la organización a través de 3 aristas: captación y venta a nuevos clientes, incrementar las ventas y clientes actuales y finalmente la reducción de la mortalidad de los clientes. (p. 79). Es de vital importancia para la empresa, debido a que rentabiliza la relación que tienen con sus clientes y se desarrolla para generar relaciones más duraderas y profundas, que permiten alcanzar la fidelidad por parte de sus consumidores. Para poder desarrollar un plan efectivo de CRM, Customer Relation Management, es necesario entender cuáles son los componentes de satisfacción considerado por el cliente. En el caso de Emirates, se podrían tomar en consideración la compra o facturación, los tiempos de espera, la calidad del avión, la calidad del servicio durante el vuelo y la política de precios. Para su introducción al mercado peruano, la empresa puede aplicar la misma estrategia desarrollada a nivel mundial

Existen tres tipos de Customer Relation Management, el operacional, analítico y cooperativo. Emirates se enfoca de manera principal en el CRM analítico, debido a que le permite tener un mejor entendimiento de sus consumidores, con el objetivo de desarrollar propuestas ajustadas. A través del estudio de la información obtenida y el desarrollo de modelos predictivos, la aerolínea implementó el desarrollo de ofertas personalizadas que se ofrecen a través de la página web. Para su ingreso al mercado peruano, la aerolínea debe enfocar sus esfuerzos en el CRM analítico. A través del desarrollo de estudios de mercados que permitan conocer al consumidor, debe trabajar la información y aplicar los modelos predictivos para poder desarrollar propuestas acordes al consumidor así como la elección de los canales de comunicación.

En cuanto a los objetivos para la aplicación del marketing relacional, la empresa tiene como objetivos principales vincular a los clientes con Emirates, fidelizar a los consumidores, crear y desarrollar relaciones con estos y finalmente, rentabilizar las relaciones con los mismos.

Desde el 2004, Emirates cuenta con KIS (Knowledge Driven Inflight Service) un programa de CRM y comunicación durante el vuelo que permite brindarle a los miembros de cabina información sobre los pasajeros para poder brindarles una experiencia única y personalizada. Este programa, recoge información sobre las preferencias de los usuarios

durante sus experiencias de vuelo con Emirates, así los miembros de cabina pueden tener información sobre las preferencias en comida y bebidas, revistas preferidas, intereses de entretenimiento, entre otros. En el 2013, en conjunto con Microsoft y HP se desarrolló una Tablet que contiene la aplicación KIS para facilitar el acceso a la información, pues antes el acceso debía hacerse a través de una computadora. Este software, también será utilizado en los vuelos desde y hacia Lima (Emirates, 2013).

Los programas de fidelización son para incrementar la rentabilidad y retener clientes. Pueden ser de dos tipos, de recompensa a través del cual se trata de conseguir consumo y de fidelidad a través de los cuales se debe implicar al cliente de manera activa y emocional para que vuelva a consumir porque le agrada la propuesta de valor. (Chiesa de Negri, 2009, pp. 276-278). Actualmente, Emirates tiene desarrollado un programa de recompensa que debe aplicar al mercado peruano.

Desde hace 19 años, Emirates cuenta con el programa Emirates Skywards, a través del cual ofrece a sus miembros valor, elección, flexibilidad y otras formas de obtener beneficios. Emirates busca ajustar el programa al estilo de vida y preferencias de su variada base de miembros, por lo que cuenta con alianzas a nivel mundial con hoteles, aerolíneas, bancos, alquiler de autos y otras tiendas, no solo la obtención de millas, sino también para la entrega de nuevas experiencias. A la fecha, cuenta con 24 millones de miembros y ha sido premiada por segundo año consecutivo en los Loyalty Awards 2019 con “Excellence in Management”. Además, Emirates tiene un programa de revisión de data y modelo predictivo que permite brindar ofertas personalizadas a sus miembros.

La aerolínea está en constante desarrollo de nuevas propuestas para sus miembros. Durante el 2019, tuvieron dos nuevas alianzas, con The Eintertainer y Cabforce. A través de la primera, Emirates da acceso a los miembros a experiencias gastronómicas en más de 160 países, mientras que la segunda, permite la acumulación de millas en servicios en más de 800 ciudades en el mundo. Por otro lado, lanzaron por primera vez en el mercado aéreo, un sistema personalizado y dinámico de upgrades en vuelo para todos los miembros del programa que reservar a través de la pagina web.

El año pasado se creó el primer Skywards Center en el aeropuerto de Dubai, que ofrece a sus consumidores soporte sobre los beneficios del programa, consultas relacionadas y canjes de los mismos, además de las vías tradicionales como la página web o aplicación virtual. (Emirates, 2019).

Este programa, debe ser aplicado también al mercado peruano, por lo que Emirates debe implementar alianzas con empresas de presencia local. En el caso de los bancos y los hoteles, podría mantener los que posee actualmente debido a que trabaja con American Express y cadenas de hoteles, como el Hilton, Hyatt, SwissHotel que cuentan con presencia en el mercado local. Sin embargo, en el caso de la gastronomía puede implementar relaciones con restaurantes locales como por ejemplo Astrid y Gastón, Maido o Central, que han sido premiados dentro de la lista de los mejores 50 restaurantes del mundo.



## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

- En base al análisis externo (PESTE) el escenario para el ingreso de la aerolínea es favorable debido a diferentes factores. En primer lugar, está el desarrollo de aeropuertos en el Perú, principalmente, las obras de ampliación en el Jorge Chavez que permite el ingreso de un número mayor de vuelos y por lo tanto pasajeros. Por otro lado, es importante considerar el aumento que se ha registrado en la ocupación de vuelos nacionales e internacionales, por lo tanto, son cada vez más personas que tienen la capacidad para adquirir este servicio y necesitan trasladarse de modo aéreo.
  
- El mercado de transporte aéreo es un mercado competitivo. Si bien era un mercado consolidado con pocos participantes, son cada vez más las aerolíneas que ingresan al mercado peruano. Asimismo, es un mercado que se rige por precios y son cada vez más las aerolíneas low cost que ingresan a participar. Sin embargo, no existe actualmente una aerolínea que ofrezca una propuesta de servicio premium o de experiencia completa. Por lo tanto, Emirates Airlines sería la primera aerolínea en ingresar con esta propuesta, teniendo la capacidad de atender a un nicho de mercado que actualmente está desatendido.
  
- Una de las fortalezas de Emirates Airlines es ser una marca reconocida a nivel mundial y con un posicionamiento claro basado en valor y diferenciación. Sin embargo, la marca aún no es reconocida en el país debido a que no posee presencia local. Por lo tanto, es importante el desarrollo de actividades de comunicación y la implementación de un plan de marketing adecuado para que los consumidores puedan conocer la marca y entablar relaciones con la misma.
  
- El mercado objetivo de Emirates Airlines en el Perú está compuesto por alrededor del 16% de la población a nivel nacional, debido a que, por el precio promedio de ticket, solo se toman en consideración los NSE A/B. En el caso de Lima Metropolitana, el porcentaje es el 30%. Si bien es un mercado pequeño en comparación a otros países, es importante tomar en consideración que también se podría atender a otros países de la región. Además, es un mercado desatendido tomando en consideración el servicio

ofrecido, lo que significa una oportunidad para captar clientes y establecer relaciones de fidelización a largo plazo.

- El posicionamiento de Emirates Airlines es común a todos los países en donde opera y va acorde al servicio entregado. Emirates es una aerolínea con la que no solo vuelas, sino que vuelas mejor. El servicio premium y diferenciado que ofrecen reafirma la propuesta de valor presentada. En el caso peruano, la propuesta es única, lo que le da una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- La propuesta de valor ofrecida al mercado peruano debe ser la misma que ofrece la marca a nivel mundial. Tomando en consideración las 4Ps, se deben mantener las estrategias de producto y precio, debido a que son parte fundamental de la propuesta de la empresa. En el caso de plaza, se mantiene para el canal directo a través de oficina, se debe implementar una oficina local y en el caso de los agentes, realizar alianzas con agencias con presencia en Perú. Por último, en el caso de promoción, si bien el foco de la comunicación y mensaje es el mismo, se deben elegir los vehículos que mejor se adapten al mercado, por ejemplo, realizar patrocinios a eventos deportivos o equipos locales y utilizar medios ATL con presencia local.
- Emirates Airlines cuenta con una estrategia de CRM desarrollada que implementan en todos sus mercados a nivel mundial. Para su entrada a Perú, la estrategia debe ser replicada y utilizada también, sin embargo, al tratarse de nuevos consumidores por captar, la empresa debe realizar estudios de mercado que le permitan tener un mejor entendimiento del consumidor al cual se están dirigiendo para poder desarrollar ofertas que se adapten a los mismos.
- La estrategia de marketing digital es importante para el ingreso de la marca a un nuevo mercado. Se debe aplicar una campaña digital de tres meses de duración con el objetivo de generar awareness a través de las plataformas digitales y la publicidad en las mismas, así como registrar ventas a través de los canales en este medio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El mercado peruano resulta atractivo para Emirates Airlines, debido al desarrollo que está teniendo el segmento de transporte aéreo, así como la capacidad de atender a un segmento del mercado que no está siendo atendido. Actualmente, no existe en el país una propuesta de valor igual a la ofrecida por la aerolínea. Por lo tanto, es recomendable el ingreso de Emirates Airlines y el inicio de sus operaciones en el mercado peruano, que no solo le permitirá atender una demanda insatisfecha en el Perú, sino en otros países de la región también.
- Debido a la ubicación estratégica de Lima en la región, la ciudad podría convertirse en un HUB para Emirates Airlines, permitiéndole así, atender a otros mercados de LATAM en donde no cuenta con participación actualmente. Además, podría permitir el desarrollo de nuevas rutas y la expansión de la red global que Emirates Airlines tiene actualmente.
- Emirates Airlines es una marca reconocida a nivel mundial debido a la propuesta de valor que ofrece, centrada en el servicio al cliente. Para su entrada al mercado peruano, la empresa debe realizar ligeras adaptaciones a sus estrategias. Si bien, la estrategia de precios y de producto se mantiene, tanto la estrategia de plaza como la de promoción deben ser “tropicalizadas”. En el caso de plaza, la recomendación es contar con uno o más puntos de ventas físicos en Perú, al igual que otras aerolíneas. Mientras que en el caso de promoción, la estrategia a nivel macro se mantiene, con el patrocinio a eventos culturales y deportivos, pero se debe adaptar a las preferencias del grupo objetivo, tomando en cuenta exposiciones de arte en museos como el MALI y eventos de deportes como Golf o Polo.
- Las aerolíneas que hoy operan dentro de Perú cuentan con personal local altamente capacitado. Tomando en consideración el lineamiento de la empresa de tener colaboradores cosmopolitas de diferentes nacionalidades, se recomienda a Emirates Airlines la contratación de personal peruano que pueda comunicarse con mayor facilidad no solo con los clientes locales, sino con los de toda la región.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1991). *Capitalizing the Value of a Brand Name*. New York : The Free Press.
- Alcácer, J., y Clayton, J. (2014). *Aerolínea Emirates: Conectado lo desconectado*.
- Ansoff, H. (1957). *Strategies for Divirification*.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2019). *Distribución de NSE*. Recuperado de: <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>
- Arellano, R. (2019). *Los Seis Estilos de Vida*. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Barrets, E. (Noviembre de 2012). *Emirates Airline Soars With New Windows 8 Business Application and HP Tablet Experience*. Microsoft. Recuperado de: <https://news.microsoft.com/2012/11/19/emirates-airline-soars-with-new-windows-8-business-application-and-hp-tablet-experience/>
- Binswanger Perú. (18 de Mayo de 2019). *Reporte Inmobiliario: Estudio de oficinas clase A – Lima* [archivo PDF]. Recuperado de: [///C:/Users/mbarco/Downloads/Estudio%20de%20oficinas%20de%20clase%20A%20-%20Lima%202019-1T%20\(1\).PDF](///C:/Users/mbarco/Downloads/Estudio%20de%20oficinas%20de%20clase%20A%20-%20Lima%202019-1T%20(1).PDF)
- Bitner, M., Zeithaml, V., y Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones. (11 de Octubre de 2018). *Andina: Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- Chiesa de Negri, C. (2009). *CRM Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona, España : Ediciones Deusto.
- Emirates harnesses new technologies to deliver better travel experience. (6 de Noviembre de 2013). *Emirates*. Recuperado de:

[https://mobile.emirates.com/MobileAboutEmirates/us/english/emirates\\_detail\\_news.xhtml?detail\\_Id=1430441](https://mobile.emirates.com/MobileAboutEmirates/us/english/emirates_detail_news.xhtml?detail_Id=1430441)

Emirates. (2019). *Annual Report 2019*. [archivo PDF]. Recuperado de: [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual\\_report\\_2019.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2019.pdf)

Emirates. (2019). *About us [Acerca de nosotros]*. Recuperado de: <https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/>

Emirates. (2019). *Media Centre [Centro de prensa]*. Recuperado de: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2018-19-results>

Emirates. (2019). *Historia*. Recuperado de: <https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/history.aspx>

Emirates Group. (2019). *The Emirates Group*. Recuperado de: <http://www.theemiratesgroup.com/>

Euromonitor. (Febrero de 2016). *EMIRATES GROUP PLC IN TRAVEL (WORLD)*. Recuperado de: Euromonitor: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/contentlink#>

Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (2017). *Estadísticas Sociales. Tasa de desnutrición crónica de niños/as menores de 5 años, según departamento, 2007 – 2017*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (Mayo de 2019). *Informe Técnico: Avance Coyuntural de la Actividad Económica*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-avance-coyuntural.pdf>

Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (Marzo de 2019). *Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. [archivo PDF]. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf)



- Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (Marzo de 2019). *Informe técnico: Producción Nacional*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf>
- Instituto nacional de estadística e informática. [INEI]. (Abril de 2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf)
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management* (4<sup>a</sup>. ed.). Pearson Education. Recuperado de: [https://www.academia.edu/35416678/Strategic\\_Brand\\_Management\\_4th\\_Edition\\_Kevin\\_Lane\\_Keller](https://www.academia.edu/35416678/Strategic_Brand_Management_4th_Edition_Kevin_Lane_Keller)
- Kotler, M., y Keller, P. (2012). *Dirección de Marketing* (14<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14<sup>a</sup>. ed.). México, México: Pearson Educación.
- Comercio electrónico crecería 20%. (23 de enero de 2019). *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1399398-comercio-electronico-creceria-20-peru-ano>
- LATAM. (2019). *Centro de Ayuda: Oficinas Perú*. Recuperado de: [https://www.latam.com/es\\_pe/centro-de-ayuda/contacto/oficinas/peru/](https://www.latam.com/es_pe/centro-de-ayuda/contacto/oficinas/peru/).
- Los 50 mejores restaurantes del mundo. (20 de Junio de 2018). *CNN*. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2018/06/20/mejores-restaurantes-mundo-2018-lista-completa-mexico-peru-espana/>
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (27 de Abril de 2018). *Informe de actualización de proyecciones Macro Económicas 2018-2021*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018 de: [www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de Abril de 2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021*. [archivo PDF]. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (22 de Agosto de 2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022*. [archivo PDF]. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf).
- Moro Vallina, M., & Rodés Bach, A. (2014). *Marketing Digital* (1ª. ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez iniciarán en los próximos días. (2 de Abril de 2019). *Portal de Turismo*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/obras-de-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-iniciaran-en-los-proximos-dias/>
- Obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez iniciarán en los próximos días. (2 de Abril de 2019). *Portal de Turismo*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/obras-de-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-iniciaran-en-los-proximos-dias/>
- Perú: crece la ocupación en vuelos internacionales y llega a 83% este año [ESTADÍSTICAS]. (2 de abril de 2019). *Portal de Turismo*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-crece-la-ocupacion-en-vuelos-internacionales-y-llega-a-83-este-ano-estadisticas/>

Porter, M. (1997). *How competitive forces shape strategy*. [archivo PDF]. Harvard Business Review. Recuperado de: [http://ecaths1.s3.amazonaws.com/fernandoserra/Porter%20\(1979\).pdf](http://ecaths1.s3.amazonaws.com/fernandoserra/Porter%20(1979).pdf)

Sky Airlines espera cerrar el 2019 con el 7% del mercado de vuelos low cost. (30 de Marzo de 2019). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sky-airline-espera-cerrar-2019-7-mercado-vuelos-low-cost-nndc-262875-noticia/>

