

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

Sharon Pamela Sanchez Quiroz

Código 20121190

Lima – Perú

Mayo de 2019



**CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES
AIRLINES**



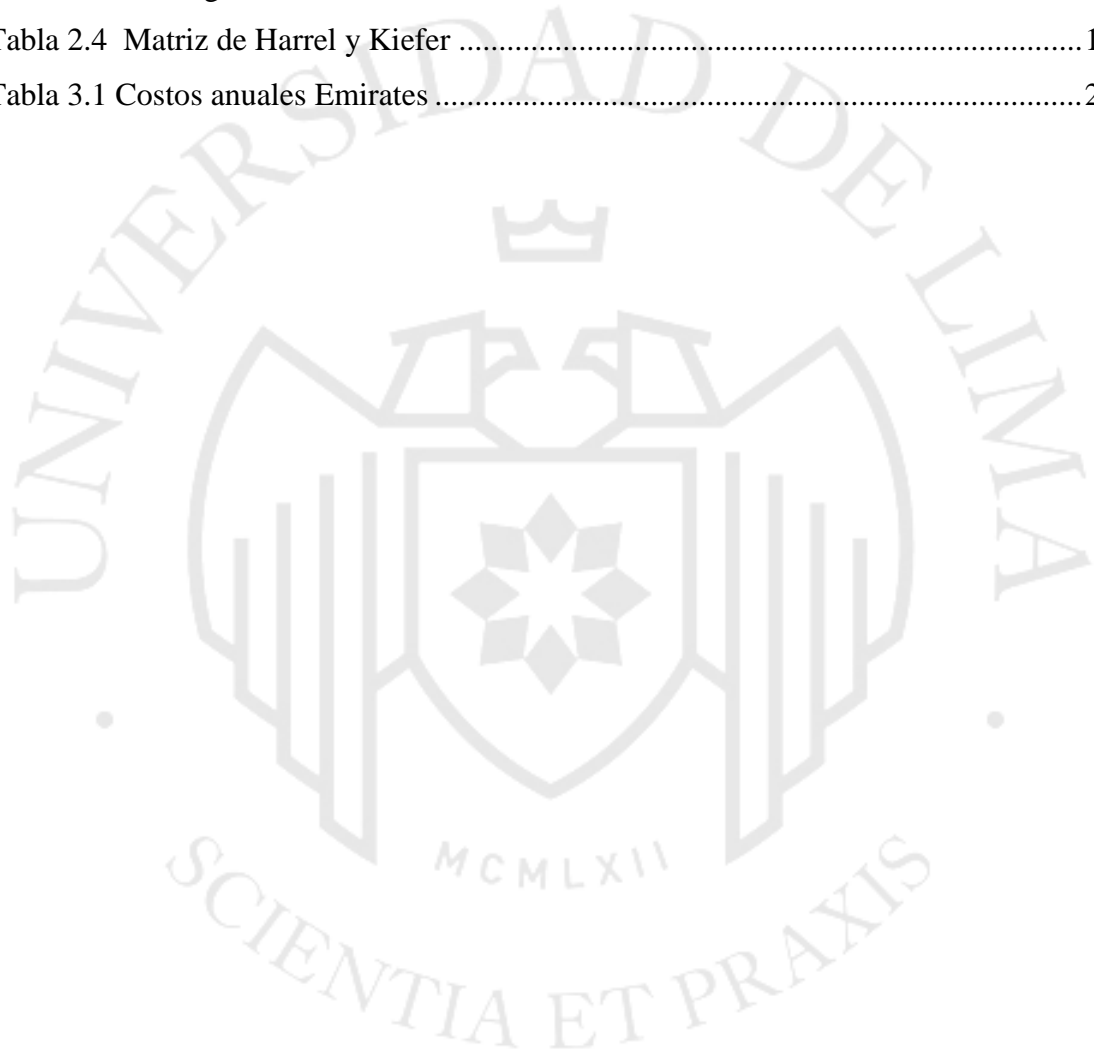
TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA..... | 2 |
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING | 3 |
| 2.1 Análisis del modelo de negocio | 3 |
| 2.2 Análisis de las fortalezas y oportunidades de la empresa | 5 |
| 2.3 Análisis Competitivo- 5 fuerzas de Porter | 6 |
| 2.3.1 Sustentación de oportunidades y amenazas | 7 |
| 2.4 Estrategia y Mezcla de marketing orientada hacia los servicios..... | 8 |
| 2.4.1 Producto | 8 |
| 2.4.2 Precio | 8 |
| 2.4.3 Plaza..... | 8 |
| 2.4.4 Promoción | 9 |
| 2.4.5 Proceso | 9 |
| 2.4.6 Entorno físico..... | 10 |
| 2.4.7 Personal..... | 12 |
| 2.5 Estrategias de marketing | 12 |
| 2.5.1 Estrategia genérica según Porter (1980) | 12 |
| 2.5.2 Estrategias corporativas de marketing | 13 |
| 2.5.3 Estrategias de crecimiento | 13 |
| 2.5.4 Estrategias competitivas de marketing..... | 14 |
| 2.5.5 Estrategias de marca..... | 15 |
| 2.6 Ciclo de vida del producto/ servicio | 16 |
| 2.7 Desarrollo de estrategias y programas de precios..... | 16 |
| 2.8 Brand equity | 16 |
| 2.8.1 Conciencia de marca | 16 |
| 2.8.2 Imagen de marca | 17 |
| 2.9 Estrategias de posicionamiento..... | 17 |
| 2.10 Estrategias de internacionalización y de expansión..... | 18 |
| 2.11 Adaptación vs estandarización..... | 18 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DEL MARKETING | |
| OPERATIVO | 19 |
| 3.1 Producto de servicio..... | 19 |
| 3.2 Precio | 20 |
| 3.3 Plaza..... | 22 |
| 3.4 Promoción | 22 |
| 3.5 Proceso..... | 23 |
| CAPÍTULO IV: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) ... | 24 |
| 4.1 Análisis y propuesta para implementación de CRM..... | 24 |
| 4.2 Objetivo..... | 24 |
| 4.3 Tipo de CRM | 25 |
| 4.4 Variables del crm | 26 |
| 4.4.1 Procesos | 26 |
| 4.4.2 Recursos humanos..... | 26 |
| 4.4.3 Tecnología de la información | 26 |
| 4.5 Inteligencia de clientes..... | 26 |
| 4.6 Programa de fidelización | 27 |
| 4.6.1 Análisis preliminar para la definición del programa..... | 27 |
| 4.6.2 Análisis de datos y segmentación de clientes | 27 |
| 4.6.3 Definición del segmento objetivo del programa | 28 |
| 4.6.4 Definición clara de los objetivos del programa | 28 |
| 4.6.5 Definición clara de la promesa o propuesta de valor del programa..... | 28 |
| 4.6.6 Definición de los incentivos a ser ofrecidos a los clientes leales..... | 28 |
| 4.6.7 Diseño e implementación de apoyo | 28 |
| 4.6.8 Estrategia de comunicación y lanzamiento | 29 |
| 4.6.9 Medición de resultados, evaluación y ajustes del programa..... | 29 |
| CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 31 |
| CONCLUSIONES | 32 |
| RECOMENDACIONES | 33 |
| REFERENCIAS..... | 34 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1 Matriz de crecimiento Ansoff..... | 13 |
| Tabla 2.2 Tipo de industria según ventaja competitiva - Matriz BCG..... | 14 |
| Tabla 2.3 Estrategia de Marca | 16 |
| Tabla 2.4 Matriz de Harrel y Kiefer | 18 |
| Tabla 3.1 Costos anuales Emirates | 21 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|--------------------------------------|
| Figura 1.1 Destinos de Emirates en el mundo | 2 |
| Figura 2.1 Lienzo del modelo de negocio..... | 4 |
| Figura 2.2 Análisis FODA | 5 |
| Figura 2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 6 |
| Figura 2.4 Llegada de turistas entrantes por ciudad | 7 |
| Figura 2.5 Flujograma del proceso del servicio de Emirates..... | 10 |
| Figura 2.6 Cabina de la clase business | 11 |
| Figura 2.7 Sala Vip de Emirates | 11 |
| Figura 2.8 Bar a bordo en avión de Emirates | 12 |
| Figura 2.9 Matriz de crecimiento Ansoff..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 2.10 Estrategia de Miles y Snow | 14 |
| Figura 4.1 Segmentación basada en el valor..... | 27 |
| Figura 4.2 Fórmula de FCR | 30 |
| Figura 4.3 Fórmula de NPS | 30 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo el análisis, la investigación y desarrollo del caso “Aerolínea Emirates: conectando lo desconectado” viendo al mercado sudamericano como una gran oportunidad de crecimiento y expansión para la aerolínea. Emirates está analizando colocar un hub en Sudamérica y considera que Perú podría ser un buen lugar, ya que se encuentra de manera geográfica en una excelente ubicación. Pero la pregunta es ¿Qué más se necesita aparte de buena ubicación para ser tener un hub? ¿Por qué la aerolínea Emirates debería considerar vuelos a Perú? ¿Qué estrategia debería emplear Emirates para introducirse en el mercado peruano? ¿A qué se enfrenta Emirates al entrar al mercado peruano?

En los siguientes capítulos desarrollaremos este caso bastante interesante y que nos permita entender un poco más de la empresa y su llegada al mercado sudamericano. Así como responder las preguntas que he planteado.

En el primer capítulo, “Contexto de la empresa” se dará al lector una breve reseña de lo que es la empresa, su historia y su trayectoria en el mundo; la cual implica contar con aviones de alta gama, así como tener un excelente servicio.

En el segundo capítulo, “Diagnóstico del marketing estratégico de la empresa” se presentará el análisis del modelo de negocio a través de un lienzo canvas, estrategias de marketing aplicadas al caso y otros análisis aplicados.

En el tercer capítulo, “Descripción del problema del Marketing Operativo” se detallará el mix de marketing aplicado al caso del mercado peruano.

En el cuarto capítulo, “CRM” se desarrollará una propuesta para atraer y fidelizar a los nuevos clientes y convertirlos en socios claves para la empresa.

En el quinto capítulo “Análisis y discusión de resultados”, con la data obtenida de la investigación se analizará y se discutirá los resultados Recuperado de:s.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

Emirates nace en 1985 armada con solo dos aviones y diez millones de capital inicial proporcionado por el gobierno de Dubái, la aerolínea al principio desarrollo un enfoque regional para conectar mercados marginados. Actualmente es una historia de éxito global colocándose como una de las principales aerolíneas del mundo (Alcacer, J. y Clayton, J., 2019).

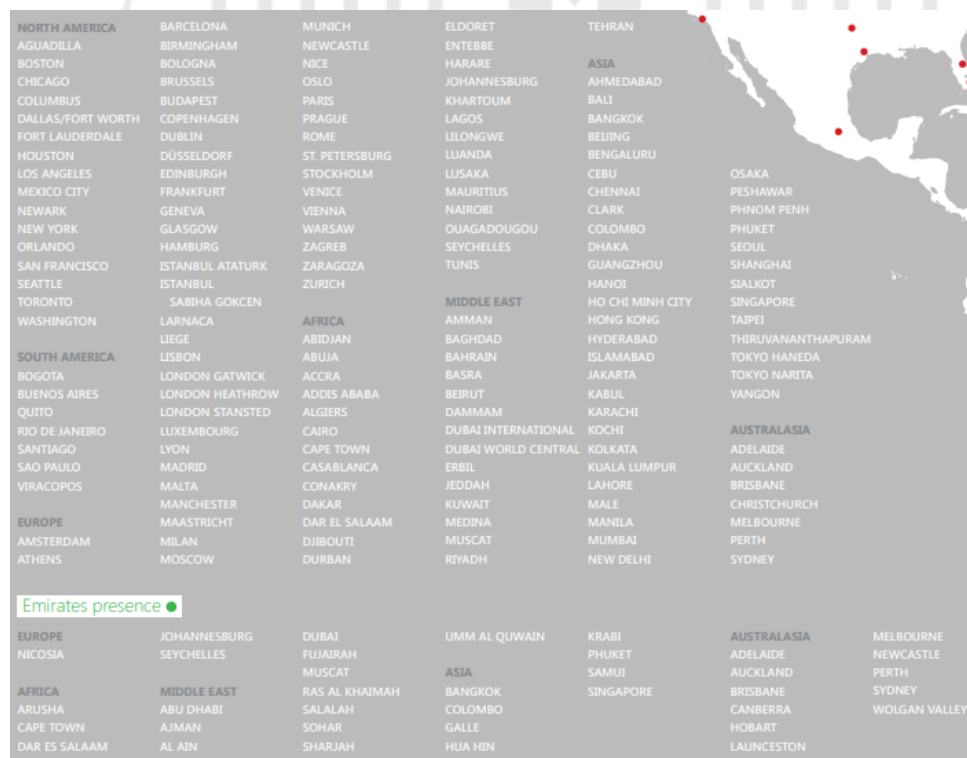
Sus cabinas están divididas en 3 clases: primera clase, clase business y clase turista (Emirates, 2019a).

Con una flota de más de 265 aviones, actualmente la aerolínea vuela a más de 155 destinos y está presente en 80 países alrededor del mundo. Más de 1500 vuelos de Emirates salen de Dubái cada semana hacia destinos en 6 continentes (Emirates, 2019b).

Estos son algunos de los destinos:

Figura 1.1

Destinos de Emirates en el mundo



Fuente: Emirates (s.f.)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING

Nombre comercial

Emirates

Misión

"Existimos para ofrecer la mejora experiencia de vuelo del mundo" (Alavi, 2016).

Visión

"Hacer que la aviación civil sea segura, líder y sostenible" (Alavi, 2016).

2.1 Análisis del modelo de negocio

El presente trabajo tendrá como enfoque la entrada de la aerolínea Emirates en el mercado sudamericano teniendo como hub regional a Perú.

"Para analizar el modelo de negocio, se va utilizar el lienzo canvas en donde se va explicar las 9 piezas clave" (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014, p. 15). Estas son:

1. Actividades clave
2. Recursos clave
3. Socios clave
4. Propuesta de valor
5. Relaciones con los clientes
6. Canales
7. Segmento objetivo
8. Estructuras de costos
9. Fuentes de ingresos

Figura 2.1

Lienzo del modelo de negocio

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| <p>Socios Clave Sus principales socios claves son: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). Ministerio de Comercio Exterior y turismo (MINCETUR). PromPerú-Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo. Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC). Todos ellos son los principales socios con los cuales tendría que tomar en cuenta Emirates al entrar a Perú.</p> | <p>Actividades Clave - Desarrollo continuo del personal, enfocado en la máxima satisfacción del cliente. - Mantenimiento preventivo de las aeronaves para su correcto funcionamiento.</p> <p>Recursos Clave -Recursos físicos: aviones modernos -Recursos financieros: Capital de trabajo para infraestructura y actividades de marketing. -Recursos Humanos: personal de servicio en counter, personal de servicio abordó y pilotos.</p> | <p>Propuesta de Valor Un servicio espléndido basado en puntualidad, comodidad y un servicio majestuoso en cada vuelo. Entretenimiento a bordo en cada uno de sus aviones. Open bar en el avión y un asiento que se convierte en cama para que puedas descansar cómodamente. Conexión de wifi y conector de viaje para todo tipo de dispositivos electrónico.</p> | <p>Relaciones con el Cliente -Políticas de privacidad para clientes y usuarios estrictas. -excelente servicio a bordo</p> <p>Canales - Agencia de viajes corporativos. - Canal online: a través de su propia página web o página web de terceros como despegar.com o sitios webs de viaje. - Aeropuerto: hacer la compra en la misma locación</p> | <p>Segmento Objetivo: Hombres y mujeres adultos entre 35 a 55 años NSE A y B que residan en Lima Metropolitana.</p> |
| <p>Estructura de Costos Costos fijos: pago al personal administrativo y operativo, servicios básicos. Costos variables: publicidad (lo invertido en redes sociales para promocionar); costos de distribución e insumos.</p> | | <p>Fuente de Ingresos Venta de los tickets a los clientes finales Servicios de interconexión con otras aerolíneas.</p> | | |

Elaboración Propia

2.2 Análisis de las fortalezas y oportunidades de la empresa

Es importante recordar que el análisis FODA, por sí mismo, no es inherentemente productivo o infructuoso. Por el contrario, la forma en que se usa determinará si produce beneficios para la empresa. (Ferrell y Hartline, 2018, p. 87)

Figura 2.2

Análisis FODA

| | | |
|---|--|---|
| <p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p> | <p>Fortalezas (F)</p> <p>F1 Servicio diferenciado y de calidad.</p> <p>F2 Capacidad financiera</p> <p>F3 Precios competitivos acorde al mercado.</p> <p>F4 Recursos humanos actuales capacitados</p> | <p>Debilidades (D)</p> <p>D1 Falta de experiencia con las exigencias de consumidores peruanos</p> <p>D2 Cultura organizacional muy marcada.</p> <p>D3 Marca no conocida por los peruanos</p> <p>D4 Sueldos por debajo de la competencia</p> |
| <p>Oportunidades (O)</p> <p>O1 Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez</p> <p>O2 Incremento de compra en canal online</p> <p>O3 Crecimiento de la demanda en el rubro</p> <p>O4 Consumidores dispuestos a pagar por un mejor servicio.</p> | <p>(FO) Estrategia ofensiva – Desarrollo de mercado:</p> <p>Aumentar la participación de mercado, incorporando otros destinos.</p> <p>Expansión de mercado: entrar al mercado peruano como hub e iniciar vuelos en sudamerica y Norteamérica</p> | <p>(DO) Estrategia de reorientación - Diversificación relacionada</p> <p>Incorporar alquiler de aviones privados para empresas.</p> |
| <p>Amenazas (A)</p> <p>A1 Inestabilidad política en el país por casos de corrupción.</p> <p>A2 Empresas competidoras con precios más bajos.</p> <p>A3 Empresas competidoras podrían imitar modelo de servicio.</p> <p>A4 Cambios en las necesidades y gustos del cliente.</p> | <p>(FA) Estrategia competitiva - Alianzas</p> <p>Crear una alianza estratégica con Sky Team o Star Alliance para llegar a más destinos.</p> | <p>(DA)-Estrategia de supervivencia – Reducción</p> <p>Disminuir el número de vuelos y de destinos.</p> |

Elaboración propia

2.3 Análisis Competitivo- 5 fuerzas de Porter

A continuación, presentamos la tabla con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2.3

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

| FUERZA | DESCRIPCIÓN | PODER |
|--------------------------------------|--|---|
| RIVALIDAD SECTORIAL EXISTENTE | En cuanto a competencia directa Emirates tiene 3 competidores fuertes: British Airways, Delta Airlines, United Airlines. Estas aerolíneas ofrecen un servicio de lujo, tienen grandes aviones y vuelan a los 5 continentes. (-) En cuanto a competencia indirecta tiene 3 competidores grandes: Air France-KLM, Iberia y Latam. Todas estas son bastantes usadas para vuelos al exterior y son conocidas en el mercado latinoamericano. (-) | Se considera alta ya que cuenta con tres competidores directos. Sin embargo, Emirates ofrece diferenciación en su servicio ya que ofrece experiencia de vuelo que incluye confort y placer a bordo de un avión de lujo. |
| AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES | Aerolíneas que aún no llegan al mercado peruano y que también ven una opción para expandirse. (+) Las mismas aerolíneas latinoamericanas podrían comprar aviones (+) | Se considera alta por sus bajas barreras de entrada y de salida. |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | Los buses son otro medio de transporte más económico que los aviones y que se podría tomar para ir de un país a otro aunque demora más tiempo ir en bus (+) | Se considera baja ya que el medio de transporte aéreo es el más rápido. |
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | el poder de negociación de los clientes se considera bajo debido a que Emirates establece reglas para evitar problemas o inconvenientes con el cliente. Además, se preocupa en mantener a sus clientes felices y establece programas de fidelización. (-) | Se considera baja principalmente debido a la alta diferenciación de Emirates. |
| PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES | Los proveedores de Emirates en nuestro país van hacer sobre todo el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones MTC. Ambos ministerios son los más importantes en nuestro país respecto al sector y con los cuales Emirates tendría que negociar y establecer buenas relaciones. Otro proveedor importante es la empresa que brinde el servicio gourmet de alimentación a bordo. | Se considera medio alta porque ambos ministerios promueven la inversión en nuestro país. |

Elaboración propia

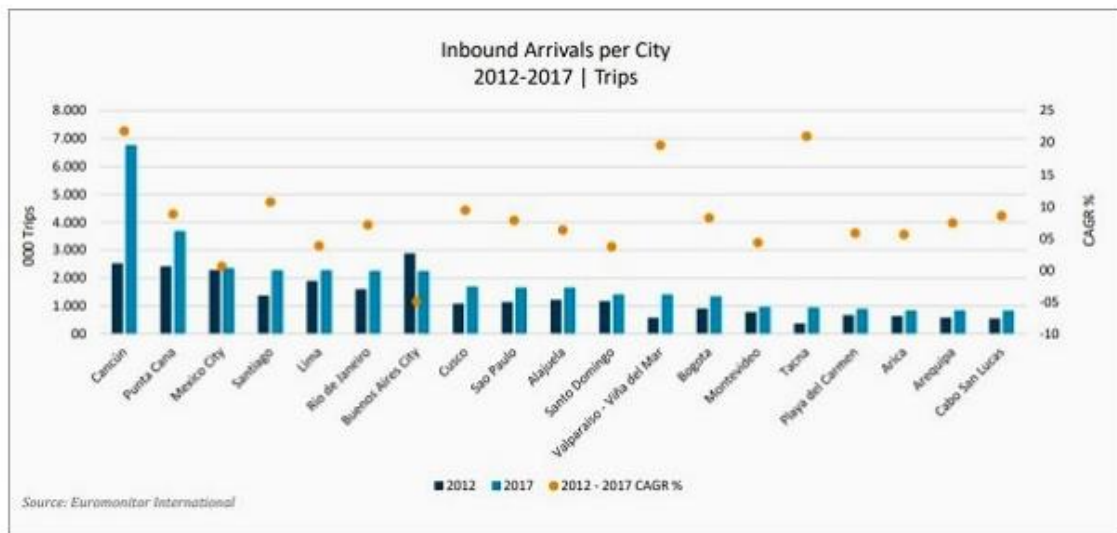
2.3.1 Sustentación de oportunidades y amenazas

En cuanto a oportunidades, el Perú es el sexto país más visitado por los extranjeros en América Latina con casi 4 millones de llegadas internacionales.

Según el estudio de Euromonitor dentro de las principales ciudades que visitan los turistas en América Latina de los 20 destinos más demandados por el turismo receptivo, cuatro están en Perú. Estos destinos son: Lima, Arequipa, Tacna y Cusco (“Perú es el sexto país más visitado por turistas extranjeros en América Latina”, 2019).

Figura 2.4

Llegada de turistas entrantes por ciudad



Fuente: “Perú es el sexto país más visitado por turistas extranjeros en América Latina”, 2019

Adicional a ello, una oportunidad es que cada vez más adultos se compran un Smartphone y pierden el temor de realizar compras por internet lo cual es importante para la empresa. Ya que la mayoría de compra de tiques aéreos se realizan por este medio.

Con relación a las amenazas, la inestabilidad política en nuestro país podría causar inconvenientes. En los últimos años la corrupción por recibir dinero de la empresa Odebrecht en donde nuestros últimos presidentes se han visto involucrados y han ido a la cárcel.

También otra amenaza sería la imitación de sus competidores en su modelo de servicio aquí en Perú.

Pese a todo ellos es una buena opción que Emirates decida abrir operaciones aquí en el Perú y vea como un hub regional a Perú no solo por su buena ubicación sino también porque se considera uno de los principales destinos que visita los extranjeros en Latinoamérica ya sea por negocios o turismo.

2.4 Estrategia y Mezcla de marketing orientada hacia los servicios

2.4.1 Producto

El producto que en este caso vendría ser un servicio, se dividiría en dos partes:

Servicio básico: servicio de transporte aéreo

Servicios complementarios: servicio de entretenimiento a bordo, atención A1 por parte del personal, bar de servicio completo, suites en primera clase, spas de ducha.

2.4.2 Precio

El precio se establece según el tipo de categoría: primera clase, clase business y clase turista, el monto varía de acuerdo con la categoría del ticket en la que el cliente compre.

La entrada al mercado peruano sería con la categoría de clase business debido a que los empresarios son los que más vuelos realizan por negocios y están dispuestos a pagar un boleto más caro para viajar más cómodos y tener una experiencia de servicio superior. Y luego ya establecida la empresa en nuestro país podrían lanzar su clase turista para ciertos destinos que no son muy frecuentes por su competencia para captar la atención de los clientes.

2.4.3 Plaza

Actualmente el aeropuerto Jorge Chávez tiene planes de expansión, esta obra comprende una segunda pista y un nuevo terminal (“Obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez iniciarán en los próximos días”, 2019). De hacerse realidad este proyecto sería una gran oportunidad para Emirates, ya que podría colocar un counter moderno y una sala vip para sus clientes.

Por otro lado, cualquier persona puede acceder a comprar el ticket aéreo de manera virtual ya sea desde una computadora, celular o cualquier otro dispositivo electrónico.

En el caso del cliente empresa, la mayoría trabaja con agencias de viaje que ofrecen el servicio de comprar los tickets y encargarse de las gestiones respectivas de los empleados que laboran en esa empresa.

Actualmente Emirates tiene página web y una app en donde el usuario puede planificar su vuelo, realizar el check in y obtener su tarjeta de embarque. De esta manera se ahorra tiempo y hace que al llegar al aeropuerto el servicio sea más rápido y pueda subir al avión sin problemas.

2.4.4 Promoción

En cuanto a promoción la aerolínea para evitar hacer la publicidad adaptada para cada país e invertir mucho dinero en ella, prefiere hacerse conocida promocionando a equipos deportivos. Entre los que destacan los patrocinios a partidos de críquet, fútbol, rugby, golf y tenis. Además, están presentes en eventos culturales. (Alcacer, J. y Clayton, J., 2019, p. 12).

Por otro lado, realiza campañas publicitarias en medios escritos a través de revistas dirigidas a un público sofisticado en el cual hace mucho énfasis en la experiencia de vuelo superior y su primera clase de lujo.

En el caso de Perú, la aerolínea puede aplicar su promoción escrita en revistas locales como Somos, Cosas y Caretas. Adicional a ello, puede patrocinar a jugadores de la selección o equipos locales conocidos como alianza y universitario. Así como la implementación de crm exitoso.

2.4.5 Proceso

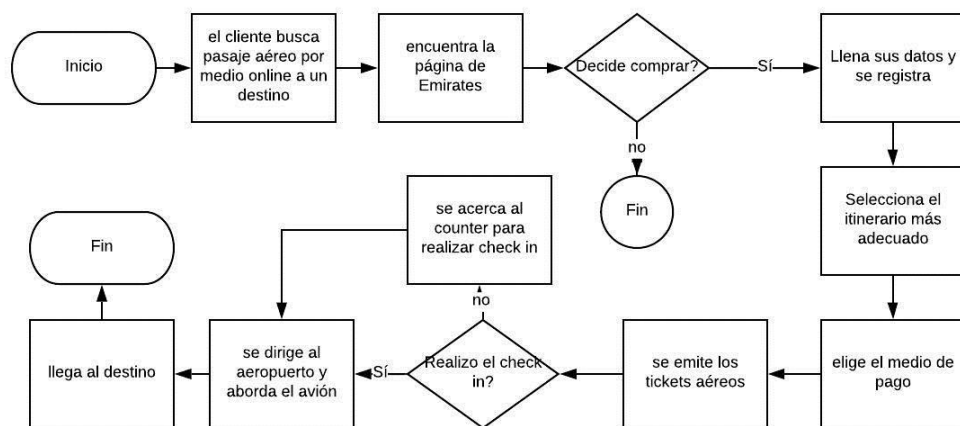
En el caso de Emirates, los procesos que más se toman en cuenta son:

- Diseño del proceso de servicio al cliente: capacitación de trabajadores de manera adecuada tanto personal en tierra como personal en el aire.

- Administración rigurosa de calidad de servicios: tiene que haber un equilibrio entre demanda y capacidad para que los clientes al llegar al counter no tengan que esperar mucho tiempo y hacer largas colas.
- Automatizar tareas como: el check in por página web o aplicativo, el chat online para resolver pequeñas dudas.

Figura 2.5

Flujograma del proceso del servicio de Emirates



Elaboración Propia

2.4.6 Entorno físico

En lo que se refiere a entorno físico, todos los aviones de Emirates son relativamente nuevos y bastante modernos, tiene una media de 6,4 años. Además, si viajas en clase turista como primera clase se puede ver que son aviones de calidad.

Figura 2.6

Cabina de la clase business



Fuente: Emirates (s.f.)

Por otro lado, en tierra, Emirates tiene acceso a salas vip donde ofrece a sus clientes de primera clase y clase de negocios asientos cómodos, revistas, duchas, cambiadores y alimentación mientras espera su escala o conexión.

Figura 2.7

Sala Vip de Emirates



Fuente: Emirates (s.f.)

En lo que se refiere a vajilla y comida, la aerolínea cuida mucho cada detalle para que pueda disfrutar el cliente. Incluso pueden disfrutar de un bar a bordo.

Figura 2.8

Bar a bordo en avión de Emirates



Fuente: Emirates (s.f.)

2.4.7 Personal

El personal de Emirates en su mayoría cosmopolita y mujeres jóvenes de edad promedio de 29 años. En si el personal mantiene una permanencia promedio de un poco más de cuatro años de servicio. Se someten a un programa de 7 semanas de entrenamiento (Aerolínea Emirates: Conectando lo desconectado, 2014, pág. 13).

Todo esto crea un servicio bastante organizado y sobre todo recordado por el cliente por la buena experiencia.

2.5 Estrategias de marketing

2.5.1 Estrategia genérica según Porter (1980)

Diferenciación: desempeño superior valorado por el cliente.

Emirates crea en el cliente una experiencia de servicio aéreo y se enfoca en que las personas que viajan en sus naves se sientan a gusto y valoren los detalles que no se dan en otras aerolíneas.

2.5.2 Estrategias corporativas de marketing

Estrategias de crecimiento para mercados nuevos

Expansión de mercado: Actualmente Emirates está presente en 138 ciudades, pero puede expandirse a más países y llegar a más ciudades. Si se establece como hub regional a Peru, las personas que viajan de Argentina, Chile, Uruguay y Bolivia podrían tener una escala en Peru y luego viajar a Centro América, Estados Unidos o Canadá.

Desarrollo de mercado: Emirates tiene 3 categorías que se dirigen a un perfil de consumidor distinto. En el caso de llegar al Peru lo más conveniente es que realice su entrada con la clase business ya que por tema de establecer negocios en otras ciudades muchos profesionales viajan.

Alianzas estratégicas: puede establecer alianzas con Skyteam o Star Alliance para crear sinergias y hacer crecer la participación de mercado. Llegando así a más destinos en el mundo.

2.5.3 Estrategias de crecimiento

Crecimiento intensivo

Tabla 2.1

Matriz de crecimiento Ansoff

| | | | | PRODUCTOS | | |
|--------------------------------------|----------|--------|---------------------------|------------------------------------|-----------------|--|
| M E R C A D O S | | | Actuales | Nuevos | | |
| | Actuales | | Estrategia de Penetración | Estrategia desarrollo de productos | | |
| | | Nuevos | | Estrategia desarrollo de mercado | Diversificación | |

Fuente: Ansoff (1965)

Según el caso las estrategias de crecimiento, la estrategia que aplica es desarrollo de mercado debido a que es el servicio actual en un mercado nuevo que en este caso es Perú.

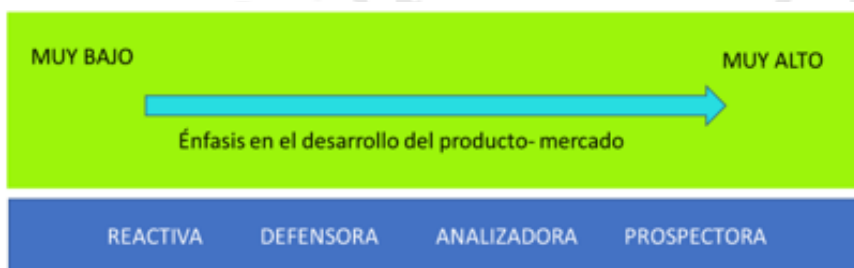
2.5.4 Estrategias competitivas de marketing

A continuación, se encontrará las estrategias competitivas que emplea Emirates en el mercado actual.

Considerando a Emirates como una empresa que es líder en el mercado actual y según (Skytrax Corporation, 2018) siendo considerada una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.

Figura 2.9

Estrategia de Miles y Snow



Fuente: Miles y Snow (1978)

Emirates según esta estrategia se ubicaría en prospectora ya que valora ser pionera en nuevas aéreas del mercado, responde rápidamente a nuevas oportunidades y busca expandirse a nuevos mercados.

Tabla 2.2

Tipo de industria según ventaja competitiva - Matriz BCG

| | | Tamaño de la ventaja competitiva | |
|---|--------|---|--|
| | | PEQUEÑA | GRANDE |
| Número de enfoques para alcanzar la ventaja competitiva | MUCHOS | FRAGMENTADAS (Rentable /No tienen relación con tamaño de empresa) | DE ESPECIALIZACION (Todas rentables /Mayor apalancamiento estratégico) |
| | POCOS | ESTANCADA (sin relación rentabilidad-participación /Menor apalancamiento estratégico) | DE VOLUMEN (Relación participación/tamaño mercado) |

Fuente: Boston Consulting Group (1981)

En el caso de Emirates la estrategia que aplica es de especialización. Debido a que la ventaja competitiva que actualmente tiene el servicio es grande por la gran tecnología de sus naves, la calidad de sus butacas y el excelente servicio que se distingue.

Diseño de estrategias competitivas

Hay 2 puntos importantes en el cual Emirates debe estar alerta:

Expandir la demanda: nuevos usuarios y generar la recompra vía online. Establecer un programa de fidelización y crm que ayude a mantener a los clientes satisfechos.

Proteger e incrementar participación: estar atento a la competencia y listo para defenderse. En paralelo cuidar la rentabilidad con estrategias ofensivas.

2.5.5 Estrategias de marca

Emirates conocida inicialmente por su excelente calidad de servicio a bordo en el transporte aéreo y sus esplendidos aviones de lujo, ha entrado a nuevas categorías dentro del rubro de aviación, servicio y viajes.

Emirates como marca utiliza la estrategia de extensión de marca debido a que tiene otros productos relacionados al rubro de servicio aéreo, como lo es Emirates Holidays, ofrece vacaciones personalizadas a más de 100 destinos; Emirates Sky awards, programas de pasajeros frecuentes galardonado de Emirates; Emirates Sky cargo, lleva a cabo operaciones logísticas globales desde Dubái; Emirates group security, una organización que desarrolla medidas de seguridad en la red de Emirates; Emirates flight training academy, academia de pilotaje de la mismo grupo empresarial; Emirates Engineering y Emirates flight Catering; un excelente cáterin de alimentación.

Tabla 2.3

Estrategia de Marca

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

Fuente: Kotler (2017)

2.6 Ciclo de vida del producto/ servicio

El producto que en este caso es un servicio está en la etapa de crecimiento porque la empresa se expande entrando a otros países y equipando sus naves para que cada vez el servicio sea lo mejor de lo mejor.

2.7 Desarrollo de estrategias y programas de precios

Utiliza una estrategia superior para diferenciarse de su competencia y mantenerse como una empresa que ofrece un servicio Premium incluso en su clase económica busca darles confort a los clientes y que sientan que es más que una simple clase turista.

2.8 Brand equity

El capital de la marca (Brand equity) es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o a su marketing.

Tiene dos fuentes principales: conciencia de marca e imagen de marca

2.8.1 Conciencia de marca

Se refiere a la huella de la marca en la memoria del cliente. Se mide por la capacidad de la marca en ser recordada y en ser reconocida frente a otras de la competencia.

En el caso de Emirates la marca es recordada por sus clientes y es reconocida frente a sus competidores por la gran trayectoria que lleva en estos más de 30 años.

2.8.2 Imagen de marca

Se refiere a las percepciones que los clientes tienen de la marca y se reflejan en las asociaciones con ella que mantienen en la memoria.

Tiene dos componentes: personaje de marca y asociaciones con la marca

Personaje de marca

Describiríamos a Emirates como un hombre elegante y con buen porte. Tiene la edad de 40 años. Se considera sofisticado y ama la tecnología. Es un hombre que tiene los valores del respeto, confianza, puntualidad y honestidad muy marcados. Además, pertenece a un estrato social alto y le gusta siempre estar a la vanguardia. Habla varios idiomas y tiene un nivel de educación superior. También tiene muchos premios ganados por su excelencia. No le gusta lo sencillo, al contrario, se esfuerza al máximo por lucir siempre perfecto. Es amante de los lujos, viajes y de la buena comida.

Asociaciones de la marca

En relación con atributos, beneficios y valores. Emirates como aerolínea puede mostrar fácilmente el lujo de sus naves como atributo visible, en beneficios busca que los personas se sientan cómodas en cada una de sus butacas y que el viaje sea lo más agradable posible.

Lo más difícil para toda marca es transmitir los valores, en el caso de Emirates buscar que toda la empresa se eduque a tratar bien a los clientes y sean ellos quien siempre los elijan por su amable trato y buenas experiencias a bordo.

2.9 Estrategias de posicionamiento

Dentro de las estrategias de posicionamiento que existen, se destaca 2 tipos de estrategias de posicionamiento aplicado para Emirates como marca:

Posicionamiento frente a la competencia: la empresa busca resaltar la ventaja del excelente servicio y la calidad de sus aviones para diferenciar la marca.

Posicionamiento de calidad: la marca en sí está posicionada en la mente del consumidor como calidad en el servicio. Por algo es considerada una las 10 mejores aerolíneas del mundo.

2.10 Estrategias de internacionalización y de expansión

Según la matriz de harrel y Kiefer, lo recomendable para la empresa Emirates es evaluar la posibilidad de crecer en el mercado peruano para ofrecer un buen servicio y una adecuada atención al cliente.

Las barreras de entrada al país son bajas y el crecimiento del mercado peruano en compra de tickets aéreos ha crecido lo cual es atractivo para la empresa evaluar la posibilidad de la entrada a Perú.

Tabla 2.4

Matriz de Harrel y Kiefer

| | | VENTAJA COMPETITIVA | | |
|--------------------|-------|---------------------------|---------------|------------------------|
| | | Actuales | Medio | Bajo |
| ATRACTIVO DEL PAIS | ALTA | Inversión/ crecimiento | | Dominante/abandono |
| | MEDIO | | Mantenimiento | |
| | BAJO | | | Estrategias combinadas |

Fuente: Albaum et al (1990).

2.11 Adaptación vs estandarización

Considero personalmente que la estrategia más adecuada es la estandarización, ya que Emirates está presente en los 6 continentes. La aerolínea es una marca reconocida mundialmente. De hecho, Emirates no ofrece el mismo tipo de comida en todos los países, pero en ciertas cosas si se adapta sin embargo el servicio en si es uno solo en todos lados.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DEL MARKETING OPERATIVO

3.1 Producto de servicio

Los desempeños de los servicios se experimentan y no se poseen. Aun cuando se trate de elementos físicos de los cuales el cliente se vuelve propietario. Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación de servicio, tanto tangibles como intangibles, que crean valor para los clientes (Lovelock y Wirtz, 2015, pág. 83).

Valor de marca

Emirates es una marca poderosa por lo tanto tiene un alto valor de marca, cuando llegue a Perú hará que su marca sea reconocida como lo hace en otros países.

“En el 2017 TripAdvisor reconoce a Emirates como Mejor Aerolínea del Mundo” (P.R.F, 2017).

En el 2018 Skytrax premio a las 10 mejores aerolíneas del mundo en el cual Emirates ocupó el cuarto lugar. Adicional ocupa el primer lugar en el mejor entretenimiento a bordo, quinto lugar en la mejor primera clase y cuarto lugar en la mejor clase ejecutiva del mundo (Skytrax Corporation, 2018).

Según (Skytrax Corporation, 2019), los premios World Airline Awards de Skytrax, considerados «los Oscars del sector de la aviación», son los más codiciados sobre la calidad de las aerolíneas, y representan un referente de excelencia a nivel internacional.

Estrategias de producto y marca

La estrategia que entraría al mercado peruano también sería de diferenciación, ya que su target son personas de alto nivel socioeconómico y se va a dirigir a personas que en su mayoría son empresarios o adultos que viajan por trabajo o diversión y están dispuestos a pagar un ticket de precio superior por comodidad y lujo.

3.2 Precio

El valor percibido está conformado por una serie de factores, entre ellos: la imagen que tiene el comprador respecto del rendimiento del producto, la garantía de calidad, el servicio al cliente, la reputación del proveedor, su confiabilidad, etc (Kotler & Keller, 2016).

La estrategia que aplica es precio premium, ya que establece un precio por encima de la competencia porque Emirates es capaz de diferenciar su servicio de transporte aéreo versus su competencia, tiene mayor calidad, características superiores y servicios especiales tanto en tierra como en aire.

Al aplicarse esta estrategia tendría un mayor margen de contribución y se aísla de la competencia de precios.

Costo y precio

El precio al entrar al mercado peruanos tiene que ser competitivo, buscar que las personas vean a Emirates como una aerolínea que ofrece un servicio superior pero que tampoco sea imposible pagarlo. Por lo cual se debe evitar con los “precios escondidos” como lo hacen muchas aerolíneas que te ofrecen un precio base y luego te cobran adicionales y el ticket aéreo sale mucho más caro de lo que el cliente realmente esperaba pagar. Por lo cual Emirates ofrecerá un precio que incluya desde el principio todos los servicios que ofrecerá, así en cliente se evita sorpresas al ver el monto final.

Tabla 3.1

Costos anuales Emirates

| Operating costs in AED m | 2018-19 | 2017-18 | % change | 2018-19 as % of operating cost |
|---|---------------|---------------|------------|--------------------------------|
| Jet fuel | 30,768 | 24,715 | 24.5 | 32.3 |
| Employee | 12,623 | 13,080 | (3.5) | 13.3 |
| Aircraft operating leases | 11,964 | 11,691 | 2.3 | 12.6 |
| Depreciation and amortisation | 9,680 | 9,193 | 5.3 | 10.2 |
| Sales and marketing | 6,137 | 6,404 | (4.2) | 6.4 |
| Handling | 5,544 | 5,335 | 3.9 | 5.8 |
| In-flight catering and other costs | 3,519 | 3,323 | 5.9 | 3.7 |
| Overflying | 2,761 | 2,891 | (4.5) | 2.9 |
| Facilities and IT related costs | 2,626 | 2,485 | 5.7 | 2.8 |
| Aircraft maintenance | 2,413 | 2,364 | 2.1 | 2.5 |
| Landing and parking | 2,231 | 2,153 | 3.6 | 2.3 |
| Cost of goods sold | 1,588 | 1,575 | 0.8 | 1.7 |
| Crew layover | 1,094 | 1,125 | (2.8) | 1.1 |
| Corporate overheads (including fx loss) | 2,312 | 1,902 | 21.5 | 2.4 |
| Total operating costs | 95,260 | 88,236 | 8.0 | 100.0 |

Fuente: Informe Anual de Emirates Group 2018-2019

Punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio primero hay que calcular el margen de contribución Recuperado de: de la diferencia del precio de venta unitario promedio y el costo de venta unitario promedio del ticket aéreo. Esto nos dará un margen de contribución de positivo que representa un cierto porcentaje del precio de venta.

Para hallar el punto de equilibrio en soles, se tiene que dividir el total de gastos fijos y de marketing anuales entre el margen de contribución porcentual. Lo que nos dará como resultado un punto de equilibrio mayo a cero o cero.

Para hallar el punto de equilibrio en unidades, se dividirá el total de gastos fijos y de marketing anuales entre el margen de contribución en soles. Lo que nos dará como resultado un punto de equilibrio positivo.

3.3 Plaza

Tipo de canales

Canal directo

- **Página web:** se realiza la compra a través de la página de la aerolínea, se hace el pago online con tarjeta de crédito o débito y se obtiene el ticket aéreo.
- **Aeropuertos:** este otro medio para realizar la compra del ticket para conexión o simplemente concretar la compra hacia algún destino que desee.

Canal indirecto

- **Página web de terceros:** se realiza la compra en página webs que ofrecen servicios de pasajes aéreos de múltiples aerolíneas online. En el Perú las más comunes son: despegar.com, nuevo mundo, atrapalo.com.
- **Agencias de viaje:** por este canal, la agencia se encarga de buscar el horario más adecuado por el cliente y le da opciones en varias aerolíneas. Adicional puede armarle un paquete de viaje que incluya hospedaje y tours.

3.4 Promoción

Emirates utiliza 2 estrategias bien marcadas para darse a conocer y fidelizar a sus clientes, estas son: Above the line (ATL) y Below the line (BTL).

- **Above the línea (ATL):** realiza campañas en medios de comunicación de televisión, revistas y carteles publicitarios.
- **Below the line (BTL):** muestra bastante interacción en sus redes sociales como Facebook, YouTube y pagina web principal.

A continuación, las campañas publicitarias de los últimos años de Emirates:

SAFETY VIDEO – EMIRATES esta campaña fue lanzada en el 2016, durante unos meses y en diferentes estadios del mundo las azafatas aparecían antes de comenzar el partido de fútbol en el mismo campo y hacían la demostración de seguridad que normalmente realizan en cabina, pero adaptada al momento. Se hizo un video en el estadio de Volksparkstadion de Hamburgo y es espectacular (Inturea , 2018).

UPGRADE YOUR AIRLINE esta campaña se realizó a inicios del 2018 tras salir ganadora del premio a mejor aerolínea en su clase económica por TripAdvisor Travellers Choice Awards 2017. El mensaje de la campaña es: “No realice un upgrade de su asiento, haga un upgrade de su aerolínea. Vuele por Emirates” (Diaz Pez, 2018, párr. 2).

BEST ECONOMY CLASS IN THE WORLD así se llama su última campaña que se realizó en octubre del 2018, donde destaca ser la aerolínea número 01 de entretenimiento en el mundo, en todo el video promocional lo que quieren que el cliente tenga claro es que si hay alguna aerolínea que ofrece entretenimiento a bordo increíble pues es Emirates.

3.5 Proceso

Según las cuatro categorías de servicio existentes, el servicio de transporte aéreo se ubicaría en el procesamiento hacia las personas, ya que es un servicio dirigido al cuerpo del individuo. Ofrecerle confort en el viaje y servicios extras que hagan sentirse excelente.

El proceso en el servicio de una aerolínea inicia con la búsqueda del ticket ya sea online o a través de una agencia, luego que ya ha Recuperado de: el ticket deseado. Pasa al otro proceso que es el de hacer su check in e ir al aeropuerto para poder abordar el avión, previo a ello a tenido que pasar por el counter a dejar sus maletas. Parte importante de los procesos son los puntos de contacto cada vez que el cliente se encuentra en una situación nueva en el servicio.

CAPÍTULO IV: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

4.1 Análisis y propuesta para implementación de CRM

Emirates es una empresa que busca fidelizar a sus clientes, tiene un programa de fidelización tanto para empresas como personas naturales.

En el caso de Perú, se realizaría un programa de CRM orientada a ambos clientes: empresa y personas.

4.2 Objetivo

El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada (de producto y servicio) a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

Cliente adecuado

Hay que aprovechar el potencial de un cliente, incrementando el monto de lo que gastara. Es decir, si podemos ofrecerle un plus para mejorar el servicio y está dispuesto a pagarlo hay que dárselo como opción.

En el caso de la entrada a Perú con la clase business se puede incrementar el ticket para ver cuánto adicional está dispuesto a pagar el cliente.

Oferta adecuada

Personalizar lo que se ofrezca a cada cliente o segmento.

Emirates como aerolínea de prestigio y precio superior debe segmentar muy bien su mercado dirigiendo sus esfuerzos a el público que pueda pagar los tickets por un mejor servicio y calidad.

Canal adecuado

Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente. Es decir, si mi cliente está entrando por las páginas web y ve una oferta debería ver la misma oferta por su celular o tablet.

Por otro lado, es importante saber por dónde nos comunicamos y cuáles son los canales preferidos de mi cliente. En el caso de Perú, Facebook es la red social más usada tanto por jóvenes como adultos, así que Emirates puede lanzar sus promociones y darse a conocer a través de este medio. En el caso de los ejecutivos y empresarios suelen leer bastante periódico y revistas, en el Perú el diario Comercio tiene gran cantidad de lectores del nivel socioeconómico A y B, así como también la revista Caretas y Cosas.

Momento oportuno

Comunicación eficiente con los clientes en momentos relevantes.

Ante cualquier inconveniente, el cliente debería poder comunicarse con la empresa con facilidad y en caso la empresa tenga algún problema debería también poder actuar de manera inmediata.

4.3 Tipo de CRM

Analítico

Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.

- data warehouse: almacén central de los datos de la empresa
- data mining: analiza la información para descubrir tendencias

Operacional

Responsable de la gestión de diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes.

Colaborativo

Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes: front office, web, email, fax, teléfono, interacción directa.

4.4 Variables del crm

4.4.1 Procesos

Todos los procesos que tenga el servicio deben estar alineados hacia la misma estrategia de ofrecer el mejor servicio al cliente.

En todos los momentos en el que el cliente está en contacto con el servicio, ya sea en el counter, al momento de abordar el avión, en tránsito a su destino, descendiendo del avión y por último al recoger sus maletas debe notarse que todos los puntos de contacto muestran el mismo lineamiento.

4.4.2 Recursos humanos

Los recursos humanos son parte esencial y muy importante en un servicio, ya que se tiene contacto directo con la otra persona y puedes visualizar su comportamiento verbal y no verbal.

Se debe elegir a la persona idónea para cada puesto, evaluando su perfil para el puesto y su disposición al servicio. De esta manera nos podemos asegurar que el personal elegido es el correcto. Adicionalmente hay que realizar capacitaciones constantes.

4.4.3 Tecnología de la información

Emirates debe mantener su base de datos actualizada, así como también invertir en softwares especializados en análisis de información del cliente. De esta manera al llegar al mercado peruano puede saber hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Por otro lado, es esencial que tenga sus redes sociales actualizadas, debido a que cada vez las personas son más digitales y están atentos a las promociones y novedades de las empresas.

4.5 Inteligencia de clientes

La inteligencia de clientes parte de una buena gestión de datos, es decir si se tiene una buena data de los clientes, se podrá segmentar de manera exitosa y poder dirigir los esfuerzos de la campaña hacia el cliente con menor error y mayor porcentaje de éxito.

Una buena gestión de datos recolecta todo tipo de datos que nos pueda servir para crear una campaña más específica a mi público objetivo.

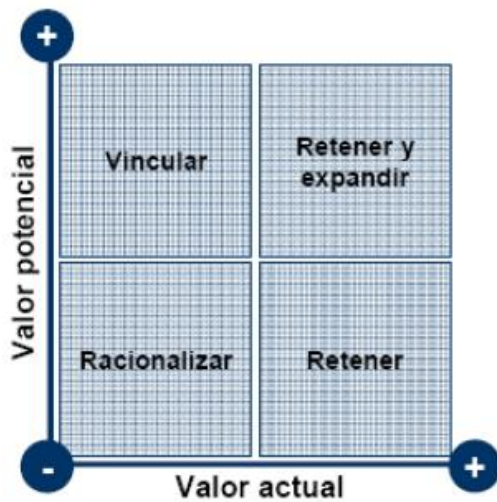
Alguno de estos datos importantes es: datos demográficos y financieros, historial de compra y pago, navegación en web, historial de campañas e interacciones. Todo esto nos permite estar más cerca del cliente y conocerlo cada vez un poco más.

En la parte de análisis de cliente, se puede trabajar basada en su secuencia de compra.

En segmentación vamos a utilizar la segmentación basada en el valor. En el cual se buscará vincular al cliente a la empresa para luego retener.

Figura 4.1

Segmentación basada en el valor



4.6 Programa de fidelización

4.6.1 Análisis preliminar para la definición del programa

Emirates al ser una empresa nueva al entrar al mercado peruano. Tiene que buscar un medio que logre que los clientes la prefieran y se realice la recompra del boleto aéreo. Para lo cual es importante tener un programa de fidelización efectivo.

4.6.2 Análisis de datos y segmentación de clientes

A través de la data que podamos recolectar de nuestros medios como páginas web, base de datos y otros. Se segmentará a los clientes en 3 categorías: Oro, Platino y Cobre.

4.6.3 Definición del segmento objetivo del programa

El target son hombres y mujeres adultos de 35 a 55 años, que disfrutan viajar cómodos y están dispuestos a pagar un adicional por un servicio de calidad.

4.6.4 Definición clara de los objetivos del programa

Fidelizar a los clientes potenciales.

Incentivar la recompra en un 20% a través del canal online.

Afiliarlos al programa de pasajero frecuente con el fin de aumentar las ventas en un 15%.

4.6.5 Definición clara de la promesa o propuesta de valor del programa

El programa de pasajero frecuente de Emirates se creará con el fin de premiar la preferencia y la lealtad de sus pasajeros.

Los socios de Emirates acumularán millas cada vez que vuelen en Emirates con el cual tendrán muchos beneficios. Las millas que acumulen pueden ser canjeadas para descuentos en restaurantes, hoteles y parques de diversiones.

4.6.6 Definición de los incentivos a ser ofrecidos a los clientes leales

A los clientes leales se les ofrecerá dentro de la app la opción de poder descargar en sus celulares o tablets el botón de beneficios a descuentos en hoteles, restaurantes y parques de diversiones usando un código de cliente frecuente al momento de realizar el pago.

4.6.7 Diseño e implementación de apoyo

Para poder implementar este diseño de la app que permitirá poder distinguir en 3 categorías de usuario: oro, platino y cobre.

Los clientes de categoría cobre tendrán beneficios básicos como: poder hacer el check in a través del app, poder ver opciones de descuento a otros destinos, hacer seguimiento a su viaje y tener un mapa de guía al país que van a ir.

Los clientes de la categoría platino tendrán además de los beneficios de cobre, descuentos dentro del aeropuerto que están esperando, opción a masajes gratuitos en caso su escala sea larga y la opción de tener un mapa interactivo que les permite ver los lugares que los turistas más visitan en esa ciudad de destino.

En el caso de los clientes de oro: tendrán los mejores beneficios, todo lo que se le ofrece a las otras dos categorías más descuentos en museos, parques recreativos, restaurantes, hoteles y como son clientes premium podrán tener preferencia a la hora de abordar el avión, reservar un vuelo y poder cambiarlo por otro. Adicional por ser pasajeros frecuentes podrán participar de un sorteo todo pagado que se realizara 2 veces al año solo para los clientes que lleguen hacer de la categoría oro.

4.6.8 Estrategia de comunicación y lanzamiento

Este programa será difundido en todas sus redes sociales y pagina web durante 2 meses para que el cliente pueda conocer este beneficio que ofrece Emirates a sus clientes.

4.6.9 Medición de resultados, evaluación y ajustes del programa

Para poder medir los resultados, vamos a utilizar algunas mediciones.

En el caso que los clientes llamen a consultar algo por el programa de millas o alguna duda que tengan y sea atendido por teléfono se utilizara el método FCR.

First Call Resolution (FCR)

Este indicador es de gran importancia ya que muestra el porcentaje de llamadas que se solucionan en ese primer contacto.

Figura 4.2

Fórmula de FCR

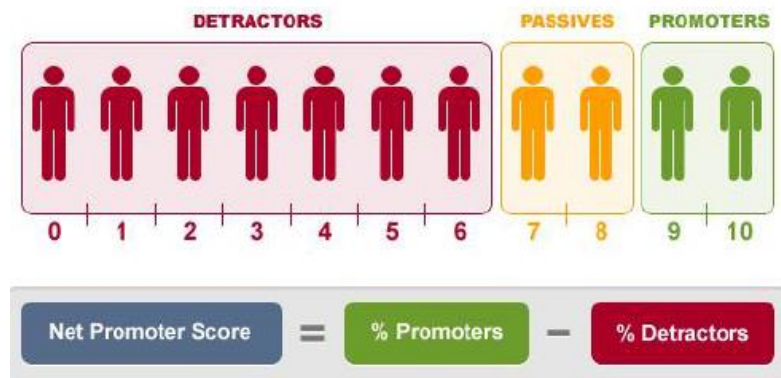
$$\text{FCR} = \frac{\# \text{ Llamadas resueltas en primer contacto}}{\# \text{ Llamadas Totales}}$$

Net Promoter Score (NPS)

Esta herramienta nos ayudara a medir la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones del servicio.

Figura 4.3

Fórmula de NPS



NPS <0 --- Malos resultados

NPS =0 – Aceptable

NPS > 0 -- Excelente

De acuerdo con los resultados que obtengamos en este primer lanzamiento se evaluara si modificamos alguna parte del programa o mejoramos.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como hemos podido observar a lo largo de este caso, Emirates tiene gran ventaja competitiva frente a las demás aerolíneas. El hecho de ser una empresa líder, pionera en utilizar aviones muy bien equipados y ofreciendo un servicio excelente que se hace notar, ha creado que sean sus clientes los primeros en recomendarla.

Si bien al llegar al mercado peruano tendría que estar ya construida la nueva pista de aterrizaje y haberse hecho la ampliación del aeropuerto Jorge Chavez. Tendría tiempo suficiente para ir avanzando con el estudio de mercado y obteniendo información a través de los medios de navegación de clientes que esperan poder viajar a Dubái, Boston, Australia y otros destinos en una empresa de prestigio como Emirates.

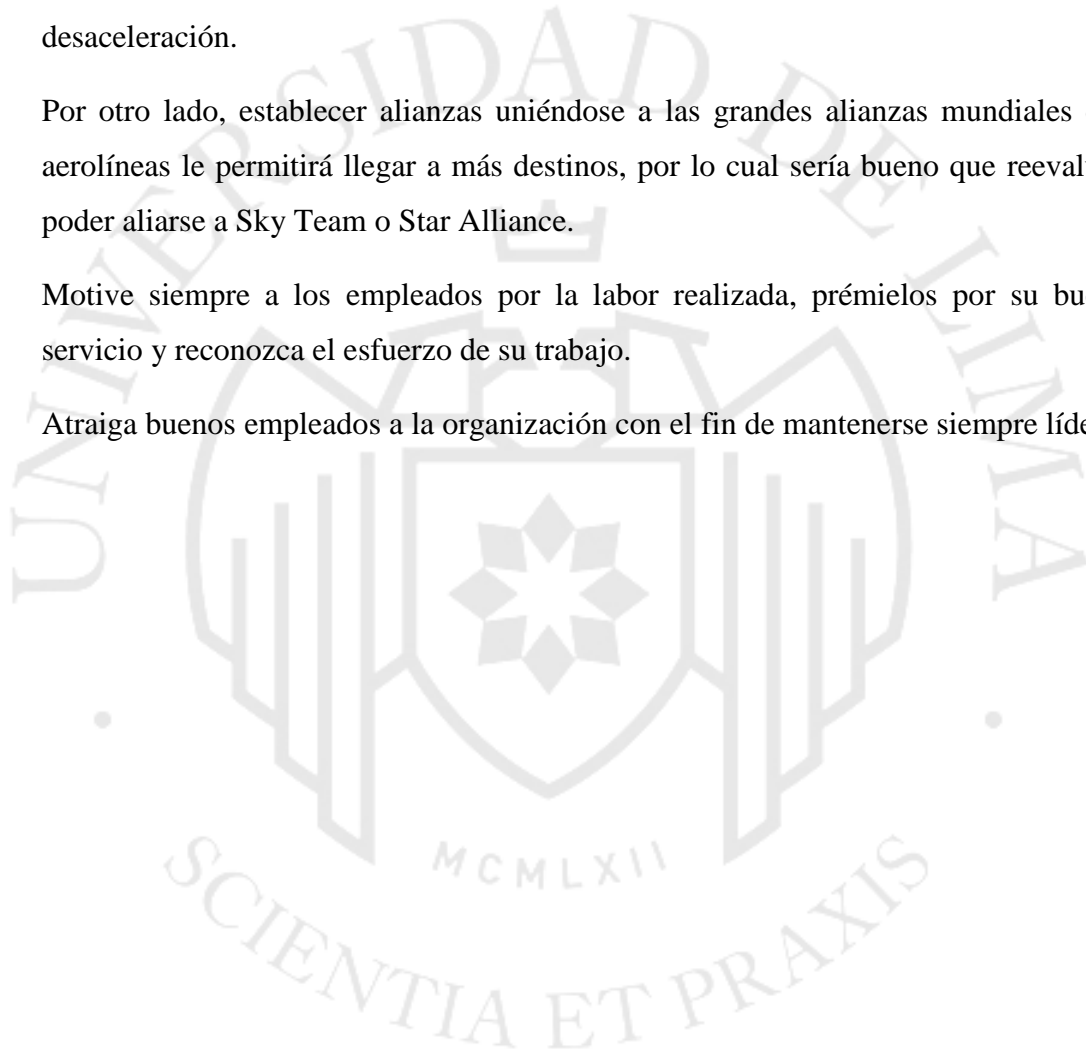
Llegar al país con uno de los grandes aliados mundiales sería bastante ventajoso para Emirates ya que lograría cubrir más destinos en el mundo y hacer que tanto los clientes como ellos ganen.

CONCLUSIONES

- Emirates aerolínea tiene una excelente ventaja competitiva por el cual se puede seguir expandiendo a más mercados, tanto por calidad, tecnología y servicio que ofrece. Ha sabido aprovechar todos sus recursos y sacarle ventaja.
- Se puede concluir que, al entrar al mercado peruano, sería una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo para poder expandirse
- Se confirma que el canal más adecuado para vender sus tiques es el virtual, desarrollando plataformas exitosas.
- Actualmente no existe una aerolínea en el Perú que ofrezca un servicio tan elegante, moderno y sofisticado lo cual hace que sea la pionera al entrar al mercado con aviones de lujo y apostar por un país en vías de desarrollo.
- La población adulta en el Peru entre 21 y 59 años de edad representa el 52.1% de los peruanos (Ipsos , 2018), y esto va a ir en aumento lo cual significa que habrá más personas laborando y que por ende tienen más dinero para poder gastar en viajes de trabajo o diversión.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Emirates seguir invirtiendo en mercados en desarrollo como lo es los países de Latinoamérica. En el caso del Peru el PBI de este año está creciendo lento, no al ritmo que se esperaba, pero hasta el momento no ha habido desaceleración.
- Por otro lado, establecer alianzas uniéndose a las grandes alianzas mundiales de aerolíneas le permitirá llegar a más destinos, por lo cual sería bueno que reevalúe poder aliarse a Sky Team o Star Alliance.
- Motive siempre a los empleados por la labor realizada, prémios por su buen servicio y reconozca el esfuerzo de su trabajo.
- Atraiga buenos empleados a la organización con el fin de mantenerse siempre líder.



REFERENCIAS

- Alcacer, J. y Clayton, J. (2019). Aerolínea Emirates: Conectando lo desconectado (caso 9-716-S12). Recuperado de sitio de internet de Universidad de Harvard: <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/624177/items/716S12-PDF-SPA/sclinks/12a55a4554cb4c8a402d5f249ca0634f>
- Alavi, E y Sephrifar, T. (02 de Agosto de 2016). *The Emirates Group*. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/EbrahimAlavi1/the-emirates-group>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos [archivo PDF]. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Diaz Pez. (19 de febrero de 2018). La Nueva Campaña de Emirates: Upgrade de Aerolínea [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://diazpez.com/la-nueva-campana-emirates-upgrade-aerolinea/>
- Emirates. (2019a). *Características de las Cabinas*. Recuperado de: <https://www.emirates.com/pe/spanish/experience/cabin-features/>
- Emirates. (2019b). *Historia*. Recuperado de: <https://www.emirates.com/pe/spanish/about-us/history.aspx>
- García Nieto, J. P. (2013). *Construye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Inturea. (02 de julio de 2018). 4 campañas ingeniosas de marketing de aerolíneas. [mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.inturea.com/campanas-ingeniosas-marketing-aerolineas>

- Ipsos (2018). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ª. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock y Wirtz. (2015). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (7ª. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez iniciarán en los próximos días. (02 de Abril de 2019). *Portal Turismo*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/obras-de-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-iniciaran-en-los-proximos-dias/>
- Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Perú es el sexto país más visitado por turistas extranjeros en América Latina. (02 de Abril de 2019). *Portal Turismo*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-es-el-sexto-pais-mas-visitado-por-turistas-extranjeros-en-america-latina/>
- P.R.F. (10 de abril de 2017). Emirates premio a mejor aerolínea del mundo 2017. *Noticias aéreas*. Recuperado de: <https://noticiasaereas.com/emirates-mejor-aerolinea-mundo-2017/>
- Skytrax World Airline Awards. (2019). *World's Top 10 Airlines of 2019*. Recuperado de: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2019/>
- Skytrax. (2019). *World Airlines Award*. Recuperado de: <https://skytraxresearch.com/es/service/airline-of-the-year-awards/>
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII?. En G. Cavallo y R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (pp. 435-472). México: Santillana.