

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



SUSTENTACIÓN DE CASO: AEROLÍNEA EMIRATES

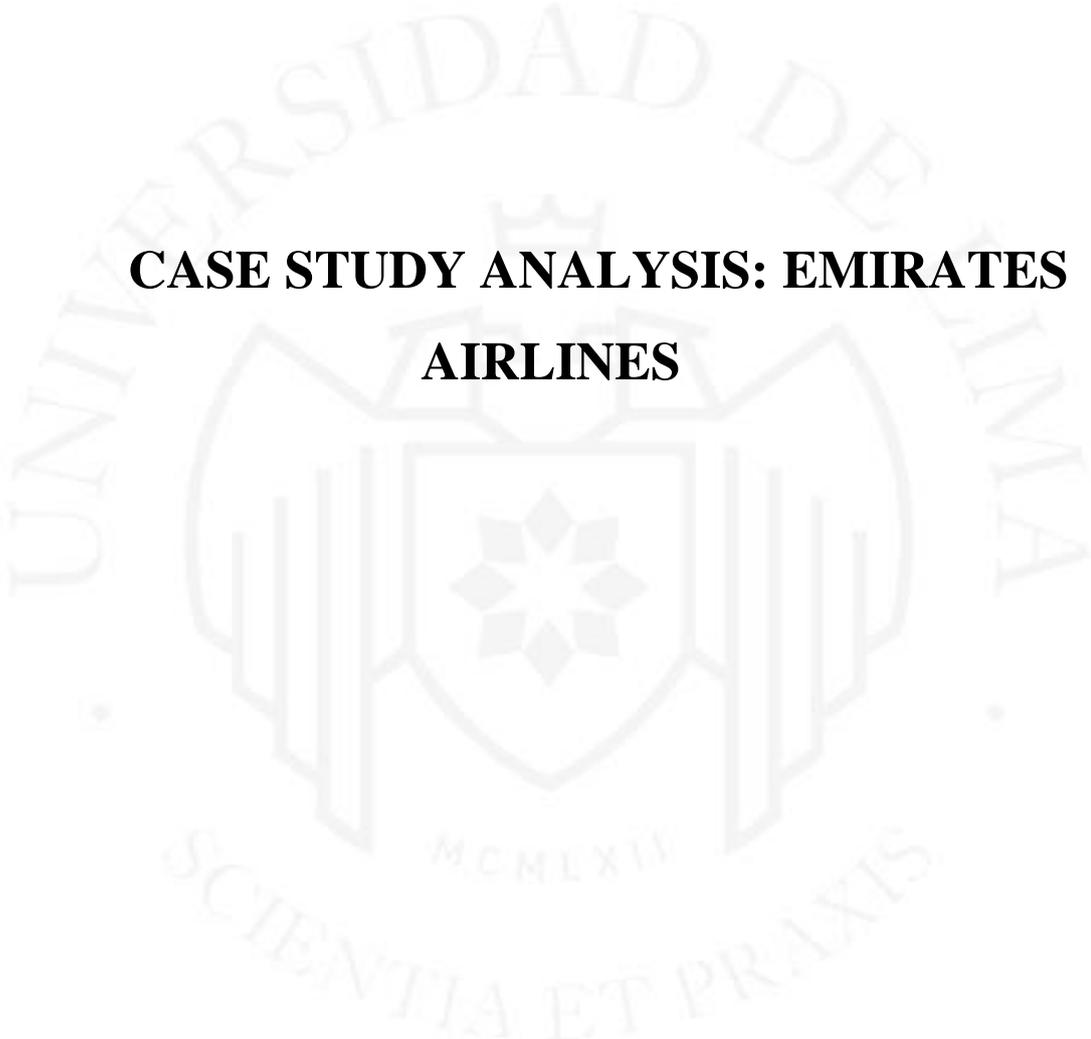
Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Luz del Pilar Ruiz Hidalgo

Código 20052114

Lima – Perú

Mayo de 2019



**CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES
AIRLINES**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA EMIRATES.....	3
1.1 Historia de la empresa Emirates.....	4
1.2 Mercados en donde Emirates se encuentra operando	5
1.3 Número de rutas	6
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE EMIRATES	7
2.1 Análisis del modelo de negocio desde una perspectiva de marketing estratégico 7	
2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades de Emirates evaluando su ingreso a Perú	8
2.2.1 Fortalezas de la empresa Emirates	8
2.2.2 Debilidades de la empresa Emirates	9
2.3 Análisis competitivo	9
2.4 Determinación de oportunidades y amenazas de Emirates para entrar al mercado peruano.....	11
2.4.1 Oportunidades en el ingreso al mercado peruano	11
2.4.2 Amenazas para el ingreso al mercado peruano	11
2.5 Estrategia de marketing orientada hacia los clientes	12
2.5.1 Segmentación de mercado	12
2.5.2 Mercado meta.....	12
2.5.3 Diferenciación y posicionamiento de mercado	13
2.6 Estrategia de fidelización de clientes	13
2.7 Planeamiento corporativo del marketing y marketing estratégico	13
2.8 Estrategias corporativas de marketing	14
2.8.1 Estrategia de Expansión	14
2.8.2 Estrategias de crecimiento	14
2.8.3 Estrategias competitivas de marketing.....	14
2.8.4 Estrategias de marca.....	15
2.8.5 Estrategias de Servicio	16
2.8.6 Desarrollo de estrategias y programas de precios: Valor para el cliente.	17

2.8.7	Brand Equity o capital de marca (el valor percibido por el cliente)	17
2.8.8	Posicionamiento	20
2.8.9	Marketing internacional	21
CAPÍTULO III: MARKETING OPERATIVO.....		22
3.1	Servicio Emirates	22
3.2	Precio	23
3.2.1	Comparación y equilibrio de precios	23
3.2.2	Mercado por competencia.....	24
3.3	Plaza.....	26
3.4	Promoción.....	27
CAPÍTULO IV: MARKETING APLICADO.....		30
4.1	Campañas de reciclaje y reutilización en Perú.....	30
4.2	Campañas de reducción de consumos (carbono cero)	31
4.3	Campañas de impacto social y turismo en Perú.....	33
CONCLUSIONES		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS.....		38
BIBLIOGRAFÍA		42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Socios estratégicos de Emirates.....	5
--	---



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo Emirates	3
Figura 1.2 Mapa de rutas de Emirates	6
Figura 2.1 Participación de Aerolíneas en Perú – 2018.....	10
Figura 2.2 Matriz de estrategia de crecimiento.....	14
Figura 2.3 Vendedor ambulante en Ayacucho durante Semana Santa.....	18
Figura 2.4 Pantalla de canal Emirates en Youtube	19
Figura 2.5 Redes sociales de Emirates.....	19
Figura 3.1 Toma de pantalla de comercial de Emirates, campaña actual.....	27
Figura 3.2 Camiseta Real Madrid con logo de Emirates	28



INTRODUCCIÓN

Si hablamos de Emirates, se nos viene a la cabeza prestigio, glamour, comodidad, y sin duda, precios elevados. Si Emirates desea ingresar al mercado peruano de aerolíneas, debe hacerlo definiendo bien su estrategia de marketing y analizando todas las carencias que el servicio de aviación comercial presenta en este momento en el país y la región en general.

Los países de Sudamérica se encuentran hoy en el radar de cualquier economía mundial, dado que varios mercados emergentes están ubicados en esta región. Estos países están ahora desatendidos en varios rubros; entre ellos, específicamente el relacionado a la conectividad con vuelos y conexiones hacia destinos internacionales. Es muy común tener que tomar escalas en países como Panamá o Estados Unidos para poder ir a algún destino final en otros continentes. Esta falta de conectividad se convierte en una gran oportunidad para cualquier empresa de aviación comercial que quiera satisfacer esta carencia en el mercado sudamericano.

Si hablamos específicamente sobre el mercado de aerolíneas comerciales en el Perú, podemos observar que los precios de boletos se mantienen en un rango intermedio a comparación del resto del mundo. Las aerolíneas low-cost recientemente ingresaron al mercado, mientras que las aerolíneas tradicionales intentan competir con las anteriores en estrategias de precios bajos (Hurtado de Mendoza, 2019). Además, Perú se encuentra dominado por aerolíneas extranjeras, en las que Latam y Avianca se han posicionado como los principales jugadores del mercado.

En este trabajo de investigación se analizará el posible ingreso al mercado peruano de Emirates; posicionando a esta marca como una aerolínea que ofrece **lujo y conectividad para todos**; manteniendo así el perfil y estrategia comúnmente utilizado. Analizaré, además, de qué forma se podría trabajar en el marketing social para el ingreso de Emirates al Perú, tomando en consideración que la aerolínea ya se encuentra presente en los mercados de Chile, Brasil y Argentina (Emirates, 2019b).

Respecto al marketing social, en este trabajo de investigación se describirán las potenciales estrategias de marketing social que se pueden aplicar para la posible entrada

de Emirates a Perú; estas servirán de base para crear un vínculo más grande entre Emirates y este nuevo mercado donde aterrizará. La idea principal con el desarrollo de estas estrategias es la de posicionar a la marca como una empresa comprometida con el medio ambiente y el desarrollo social local; tal como lo ha venido haciendo en otros países.

Termino esta introducción con una frase de Tim Clark, presidente de la empresa Emirates, que resume a la empresa:

A nuestro modo de ver, no somos en esencia diferentes a una empresa de autobuses. Afrontamos los mismos problemas, como capacidad, puntos de fijación de precio, utilización de asientos y otras cosas. Debemos despegarnos de esa mentalidad de una empresa de autobuses y cambiar para crear una marca, para llevar a la gente hacia el glamour y diferenciarnos a través del servicio como propuestas de valor. (Alcacer y Clayton, 2014)

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA EMIRATES

Hoy en día, el uso de aerolíneas es masivo a nivel mundial. Podemos encontrar empresas de aviación que ofrecen distintos formatos para atender a varios sectores de la población. Como ejemplos de varias categorías tenemos: aerolíneas “ultra low-cost” (Allegiant, Spirit, Frontier, etc.), “low cost” (Southwest Airlines, Virgin America, Jet Blue, etc.) y aerolíneas tradicionales “network Airlines” (Delta, American, United, Emirates, etc.) (Asheville Regional Airport, 2016).

Sin importar cuál sea la ventaja competitiva que se pueda ofrecer, es en este mar de opciones donde surgen dudas sobre cuál podría ser la mejor manera de distinguir a tu aerolínea en el mercado en el cual se desea ingresar.

A continuación, presentamos a la aerolínea Emirates: la cuarta aerolínea más grande del mundo en capacidad, y la más grande por cantidad de pasajeros. Además de esto, y por si fuera poco, Emirates es una de las aerolíneas de lujo más reconocidas a nivel mundial (Alcacer y Clayton, 2014).

Figura 1.1

Logo Emirates



Fuente: Emirates (2019c)

1.1 Historia de la empresa Emirates

Emirates es una empresa de aviación que realizó su vuelo inaugural el 25 de octubre de 1985 desde Dubái con apenas dos aviones: un Boeing 737 en arrendamiento y un Airbus 300 B4 y US\$10 millones de capital inicial proporcionado por la familia real de Dubái. Teniendo como su centro logístico más importante a los Emiratos Árabes Unidos (EAU), la familia real de ese país designó a un pequeño grupo de veteranos de aerolíneas internacionales expatriados la tarea de crear la empresa y proporcionar el servicio característico de la aerolínea que denominaron “Emirates”; siendo esta de propiedad del gobierno de los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Es la aerolínea más grande de Medio Oriente, viajando a más de 150 ciudades en 80 países en seis continentes; operando más de 3,600 vuelos por semana desde su centro de operaciones en el Aeropuerto Internacional de Dubái (Emirates, 2019b).

Aunque inicialmente la aerolínea fue desarrollada con un enfoque regional para conectar mercados marginales, su mayor diferenciación fue la de enfocarse en atender a países emergentes, tales como los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Con el paso del tiempo, Emirates fue expandiéndose rápidamente mediante la aplicación de distintas estrategias de marketing, y eventualmente también logró convertirse en una de las aerolíneas con el mejor nivel de servicio a nivel global.

Emirates es la cuarta aerolínea más grande del mundo en términos de pasajeros internacionales transportados, y la segunda más grande en términos de toneladas de carga voladas. Emirates SkyCargo es la empresa de carga de Emirates. Desde marzo de 2016 hasta febrero de 2017, Emirates tuvo el vuelo comercial más largo sin escalas: desde Dubái a Auckland (Emirates, 2019b).

Emirates opera una flota mixta de aviones de fuselaje ancho Airbus y Boeing. A partir de febrero de 2019, Emirates es el mayor operador de Airbus A380 con 109 aviones en servicio y otros 14 en orden. Desde su introducción, el Airbus A380 se ha convertido en una parte integral de la flota de Emirates, especialmente en rutas de alto tráfico de larga distancia. Emirates es también el operador de Boeing 777 más grande del mundo con 151 aviones en servicio (Wikipedia, s.f.a).

1.2 Mercados en donde Emirates se encuentra operando

En estos momentos, Emirates se encuentra operando en 85 países en América, África, Medio Oriente, Europa y Asia y Pacífico y abarca más de 157 destinos (Fly Better Around the World, 2018). Emirates es una de las aerolíneas más conectadas a nivel mundial, haciendo hincapié de esto mediante el uso del lema “Fly better around the world”.

En cada una de las ciudades donde Emirates opera, ofrece distintos paquetes para poder conectarse entre varios destinos, utilizando siempre Dubái como punto de tránsito para rutas largas. Además, Emirates cuenta con socios estratégicos para poder facilitar el comercio y el turismo hacia y desde varios destinos, a través del centro de la aerolínea en Dubái (Emirates, 2019d).

Actualmente, Emirates cuenta con 21 socios de código compartido y 130 socios interlínea en 61 países.

Tabla 1.1
Socios estratégicos de Emirates

Socios de código compartido	
Air Malta	Korean Air
Air Mauritius	Malaysian Airlines
Alaska Airlines	Qantas
Bangkok Airways	Siberia Airlines
Copa Airlines	South African Airways
Flybe	Tap Portugal
flydubai	Thai Airways International
Japan Airlines	TGV Air (SNCF)
Jetblue Airways	WestJet
Jetstar Airways	Linhas Aereas Inteligentes S.A. (GOL)
Jetstar Asia	

Fuente: Emirates (2019e)

Elaboración Propia

Cabe resaltar que Emirates no es asociado a ninguna liga de aerolíneas ya que relaciona a estas organizaciones como burocráticas y restrictivas (Alcacer y Clayton, 2014).

1.3 Número de rutas

Emirates se caracteriza por la buena conectividad y variedad de rutas que ofrece. Podemos encontrar rutas directas extremadamente largas, como la de Emiratos Árabes Unidos a New York, la cual se puede realizar por la capacidad de aviones con los que cuenta la aerolínea. Emirates alcanza prácticamente cualquier destino del planeta desde su centro en Dubái.

A continuación presentamos un mapa con los puntos en las ciudades a donde llega Emirates.

Figura 1.2

Mapa de rutas de Emirates



Fuente: Emirates (2019f)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE EMIRATES

En este capítulo ahondaremos en los conceptos de marketing, considerando y analizando las estrategias mayormente utilizadas por Emirates. De esta forma podremos elegir cuál es la mejor ruta para entrar al mercado de peruano.

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

Como modelo de marketing estratégico, Emirates se asegura de que todos sus esfuerzos de marketing estén alineados bajo el concepto general de mostrar su fortaleza como una de las mayores aerolíneas del mundo, brindando un servicio de primera clase, exclusividad, lujo, seguridad y conectividad a nivel mundial (Alcacer y Clayton, 2014).

Usando Dubái como hub principal para sus operaciones y por medio de una *Estrategia Transnacional*, en la cual “*el objetivo es lograr simultáneamente eficiencia global y adaptación a las necesidades de cada mercado con una coordinación flexible*”, Emirates ha logrado posicionarse entre las 10 aerolíneas más grandes del mundo en un tiempo relativamente corto en comparación a sus competidores. Las compañías que siguen una “Estrategia Transnacional” sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, y de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías “tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos” (Actualidad Empresa, 2017).

2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades de Emirates evaluando su ingreso a Perú

A continuación presentamos algunas de las fortalezas y debilidades de Emirates considerando su ingreso al mercado peruano:

2.2.1 Fortalezas de la empresa Emirates

- Empresa de alto prestigio mundial, reconocida y galardonada en varias oportunidades por su gran nivel de servicio y cumplimiento en horarios de los vuelos (Skytrax, 2018).
- Emirates cuenta con un gran número de colaboradores capacitados y con amplio conocimiento de idiomas y culturas de distintos países. Por políticas de la compañía, todos sus colaboradores deben ser sumamente simpáticos con todos los clientes, siendo los viajeros frecuentes su mayor enfoque. Recordar detalles específicos como fechas y/o datos mencionados en otras oportunidades de vuelo por sus viajeros frecuentes, resalta mucho la diferencia del servicio de Emirates (Alcacer y Clayton, 2014).
- Cuenta con una herramienta de CRM, “Paradise”, la cual les permite conocer datos personales, comidas y bebidas preferidas, las revistas que más les gusta, entre otras cosas; lo cual permite que los tripulantes de la cabina tomen nota de las preferencias de los pasajeros frecuentes de Emirates.
- A más de sus vuelos, Emirates ofrece la posibilidad de armar paquetes completos para de esa manera resaltar la experiencia del viajero. Incluidos en estos paquetes se ofrecen los servicios de alquiler de vehículos, hospedajes, traslados, excursiones, entre otros (Emirates, 2019g).
- La conectividad que presenta Emirates es uno de sus principales ventajas dado que es una de las aerolíneas que ofrece la mayor cantidad de rutas a nivel mundial (Emirates, 2019b)
- Cuenta con un gran número de aviones de primer nivel, tales como el A380 de dos pisos. Toda su flota de aviones cuenta con lo último en tecnología.
- Emirates puede recorrer rutas sumamente largas gracias a sus aviones, tales como las rutas de Dubái a Nueva York o Sidney.

- Alto respaldo financiero, siendo la aerolínea oficial de los Emiratos Árabes Unidos.
- Emirates tiene un amplio portafolio de entretenimiento a bordo, con más de 3,500 canales de entretenimiento, además de películas y series de todo el mundo. Canales de deporte y más de 30,000 canciones. Además cuenta con las pantallas personales más grandes del mercado de aerolíneas (Fly Better with Emirates Inflight Entertainment, 2018).
- Emirates cuenta con 20MB de wifi libre para que puedan utilizarlo durante el vuelo.

2.2.2 Debilidades de la empresa Emirates

Desconocimiento sobre las costumbres de compra y gustos específicos del mercado peruano respecto al rubro de aerolíneas, lo que ocasiona dificultad para crear campañas de marketing.

Las diferencias entre las culturas árabe y latinoamericana podría ocasionar “choques culturales” que podrían causar situaciones incómodas con usuarios.

Emirates trabaja bajo un modelo de “Megacentro”, lo que puede ser perjudicial en caso de entrar a nuevos mercados muy lejanos a Dubái, como ocurre con Perú.

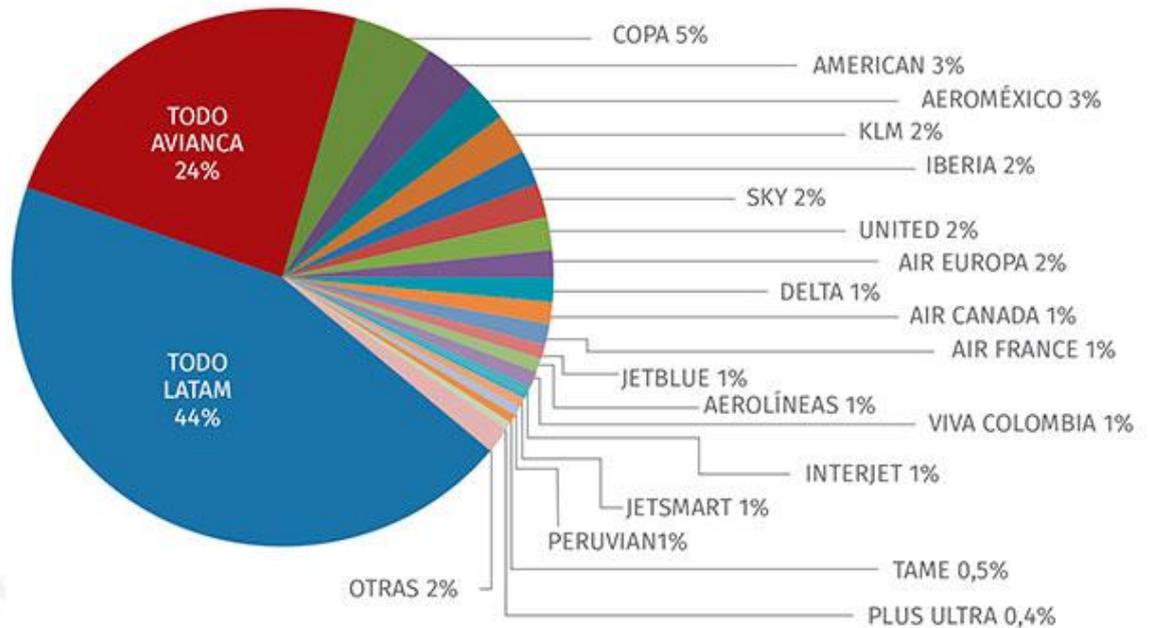
2.3 Análisis competitivo

Emirates compete con muchas aerolíneas a nivel mundial, tales como Qatar Airways, Etihad, Turkish Airlines, pero se destaca frente a sus competidores en el golfo; ya que ofrece un servicio Premium de vuelos. Respecto a aerolíneas que prestan servicio en Perú, tenemos a Air France, KLM, Iberia, Latam, Avianca, American Airlines, entre otras; las cuales brindan servicio de pasajes business y económico y en donde se nota una pugna de rutas y precios.

Como las aerolíneas mejor posicionadas en Perú tenemos que mencionar a Latam de la fusión de Lan y Tam y el grupo colombiano Avianca (Emprendedor, 2012).

Figura 2.1

Participación de Aerolíneas en Perú – 2018



Fuente: T News (2019)

Para la entrada a Perú de Emirates propongo se desarrolle una **estrategia de especialista**, buscando no competir directamente con las demás aerolíneas y más bien aprovechar el servicio diferencial ofrecido por Emirates para entrar en este mercado que aún no es atendido por una aerolínea con estas características.

Es importante mencionar cual es la ventaja competitiva de Emirates: brindar el mejor servicio posible para llegar a tus destinos. Ofreciendo los mayores detalles desde la comodidad que brinda su flota de aviones pasando por la excelente comida y los demás servicios adicionales que ofrecen. Además se agregan nuevas rutas constantemente, dando oportunidad a acortar tiempos de viaje.

Sobre este punto cabe mencionar que el gobierno de EAU apoyó la entrada de Emirates a nuevos mercados negociando acuerdos de aviación bilaterales con los estados extranjeros a cuyos mercados deseaba ingresar Emirates (Alcacer y Clayton, 2014). Esto no solo beneficio a Emirates, sino también a su competencia directa en el Golfo.

Estoy segura que con la entrada de Emirates, competidores se esforzaran más en la experiencia del pasajero, así como en los detalles de la eficiencia del combustible de los aviones, entre otros.

2.4 Determinación de oportunidades y amenazas de Emiratos para entrar al mercado peruano

2.4.1 Oportunidades en el ingreso al mercado peruano

- En Perú, se estará construyendo la nueva ampliación de aeropuerto Jorge Chávez, lo cual significará una gran oportunidad para que nuevas ofertas de vuelos puedan dar en Lima, y que las instalaciones puedan adecuarse a los requerimientos de aerolíneas tan prestigiosas como Emirates (Lima Airport Partners, 2019).
- Lima es una ciudad situada estratégicamente en la costa y en medio del continente Sudamericano, con un clima privilegiado, lo que hace que la logística sea muy cómoda.
- Perú aún no puede disfrutar de un servicio de aerolínea Premium para viajes comerciales, lo cual sería una buena oportunidad para ofrecer los servicios de Emirates en el mercado.
- En Sudamérica se encuentran muchos países emergentes los cuales buscan conectarse con Europa, Asia, África y Oceanía de forma más directa o por medio de otras rutas. Emirates conecta a los mercados emergentes, en este caso a Perú, con EAU, esto mejora las relaciones comerciales y afianza tratados para la fácil negociación entre países (“Perú y Emiratos Arabes estrecharán sus relaciones económicas”, 2018; Unquiles, 2016).

2.4.2 Amenazas para el ingreso al mercado peruano

- Existe una falta de profesionales capacitados para brindar y dar soporte para el servicio “Premium” que se ofrece en los vuelos Emirates.
- La competencia desleal, publicidad maliciosa y guerra de precios que se viven hoy en día en el Perú en el mercado de aerolíneas (Hurtado de Mendoza, 2019).
- Desestabilidad política y corrupción, problemas que se pueden ver en el día a día en Sudamérica y sobre todo en Perú, como en el caso Lavajato, “Cuellos blancos”, entre otros muy polémicos (Infobae, 2019).

- Copias de Innovaciones de los productos y servicios que ofrece Emirates por otras aerolíneas regionales (Alcacer y Clayton, 2014).
- Intereses de por medio de ciudades como Miami, Panamá o Madrid; las cuales son hubs principales de conexión con el resto del mundo. Estos hubs podrían poner condiciones como reclamo al ingreso de Emirates al Perú.
- Desinformación y desconocimiento mutuo entre el público de Perú y EAU sobre las condiciones y cultura, lo que podría generar temor a viajar a estas partes del mundo.

2.5 Estrategia de marketing orientada hacia los clientes

2.5.1 Segmentación de mercado

En el caso de Emirates, se trabaja en la elaboración de una segmentación intermercado; la cual se refiere a la formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y conductas similares aun cuando se encuentren en diferentes países (Espinoza, 2015). Emirates, estudia muy bien a los mercados en donde se encuentra operando para justamente brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los viajeros en estos desafíos. Emirates cuenta con la capacidad de ofrecer sus productos a sus consumidores a nivel mundial.

2.5.2 Mercado meta

El mercado meta al que se dirige Emirates es el segmento económico “A y B”. Adicionalmente se puede incluir a aquellos viajeros que desean tener una experiencia superior y no tan solo un viaje en avión.

2.5.3 Diferenciación y posicionamiento de mercado

Emirates es una aerolínea dedicada a ofrecer un mejor servicio superando expectativas, lo cual convierte a un viaje en una experiencia en donde provea servicios como: bar, lounge, opciones únicas de canales de televisión y música, opción de tomar un ducha en la zona business, entre otros.

Además Emirates ofrece servicio “post experiencia de vuelos” tales como: alquiler de vehículos, hospedajes, traslado y excursiones.

2.6 Estrategia de fidelización de clientes

Este punto es uno de los más importantes y trabajados por Emirates. Actualmente capacitan a todos sus colaboradores para dar un servicio superior a sus clientes. Como ejemplo de este punto, Emirates analiza el rendimiento de sus tripulantes en relación directa a la amabilidad y resolución de problemas inmediatos para sus viajeros. A más de esto, Emirates trabaja con el software de CRM (Customer Relationship Management) “Paradise”, el cual ayuda a mejorar la experiencia del cliente y crea relaciones más duraderas y rentables con ellos. En este software se colocan datos importantes sobre el cliente y la relación que tienen hasta el momento con Emirates.

2.7 Planeamiento corporativo del marketing y marketing estratégico

Emirates se encuentra en 148 países en el mundo, cada uno con necesidades y problemáticas distintas. El objetivo principal de Emirates es captar las oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores eficientemente. Lograr un “Océano Azul” en los mercados en donde opera es uno de los principales enfoques de la empresa. Destacar todos los detalles de servicio que lo hacen diferente de su competencia es el mayor foco de la corporación. La manera de trabajar de Emirates lo lleva a satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa, lo cual es el objetivo principal del marketing estratégico (Espinosa, 2016).

2.8 Estrategias corporativas de marketing

2.8.1 Estrategia de Expansión

Emirates trabaja en la captación de mercados marginados con grandes poblaciones pero con pocas opciones de vuelo. Esto le da a Emirates la posibilidad de expandir su mercado y prestar un servicio necesario para el público. Se expanden a países con necesidades de rutas hacia su hub estratégico, EAU, o que aún no tienen un servicio como Emirates en la oferta de aerolíneas (Aula Fácil, s.f.).

2.8.2 Estrategias de crecimiento

Tomando en consideración la matriz a continuación, Emirates aplica **la estrategia de desarrollo de mercados**, dado que busca constantemente nuevos mercados para sus servicios. En este informe analizaremos el ingreso al mercado peruano.

Figura 2.2

Matriz de estrategia de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Calidad & Gestión (2010)

2.8.3 Estrategias competitivas de marketing

En el caso de Emirates se aplica la estrategia de **diferenciación**, brindando un servicio excelente y de nivel superior, enfocado al 100% en el cliente y a su máxima satisfacción.

Entre los mecanismos de diferenciación que se consideran en Emirates, tenemos:

- **Avance tecnológico:** Contando con una de las más grandes y modernas flotas de aviones en todo el mundo, Emirates puede demostrar que cuenta con lo último en tecnología aeronáutica de los principales proveedores mundiales de aeronaves. Incluido en este punto se encuentran las ventajas tecnológicas para lograr ahorro de combustible, eficiencias en rutas, logística de carga, etc.
- **Calidad de servicio:** Emirates tiene la reputación de contar con uno de los mejores servicios a bordo de cualquier aerolínea en el mundo. Esto, sumado a una excelente selección de comidas, bebidas, acabados de los interiores de sus aviones, trato al cliente, manejo de reservas, traslado entre conexiones y miles de detalles adicionales, hacen que la experiencia del cliente sea suprema y refuerce la reputación de la excelente calidad de su servicio.

Emirates también aplica la estrategia de “**Océano Azul**”, dado que busca mercados emergentes en los cuales aún no llega un servicio “Premium” como el que ofrecen, buscando no tener competencia en el mercado a introducirse.

2.8.4 Estrategias de marca

La estrategia elaborada en este caso es la de marca única, dado que Emirates trabaja con la misma marca en todos los países en donde se encuentra operando.

El marketing lo diferencia respecto a cada país y brindan promociones especiales según corresponda, pero se presentan con una misma marca de prestigio: Emirates.

- **Imagen de marca superior:** Como concepto general de la marca de Emirates, se encuentra la percepción de ser una de las aerolíneas más exclusivas del mundo.

Esta imagen de marca superior es una combinación de servicio, reputación, modernidad de su flota y alcance de su red de destinos en el mundo (Wikipedia, s.f.b).

2.8.5 Estrategias de Servicio

Emirates brinda una planificación de rutas estratégica, analizando y buscando mercados marginados con grandes poblaciones y pocas opciones de vuelo.

- **Marketing interno:** El diferencial más grande de Emirates es el servicio y el personal quien lo ofrece forma parte principal de la organización. Por ello, Emirates requiere de personal capacitado y motivado; colaboradores orientados en dar el mejor servicio posible, con la mejor actitud frente al consumidor. Para que esto se dé, se tienen que generar compromisos que puedan cumplir sus colaboradores. Es por esto que se tienen que definir cuáles son los compromisos que se asumen en cada área de servicio, en este caso puntual y como ejemplo se define como prioridad que el cliente se sienta lo más satisfecho posible no solo con la atención a bordo si no también con la resolución de problemas que podrían ocasionarse antes y después de abordar el vuelo; marcando claramente cuál es el valor agregado del servicio brindado por Emirates. Se capacita a los colaboradores de la empresa a tener el más alto nivel de atención al cliente. Además, ya que es vital mantener la satisfacción de los colaboradores de Emirates, en su trabajo se brinda a sus empleados beneficios tales como planes de salud integrales, además de licencias pagadas de maternidad y enfermedad. Otra estrategia empleada por Emirates sobre el marketing interno es la utilización del pago por mérito como parte de su enfoque basado en competencias para la gestión del desempeño (Wikipedia, s.f.a).
- **Marketing interactivo:** Emirates es una empresa que denota la pasión por servir y el interactuar de manera eficaz con sus clientes es esencial. Parte importante de este punto es el enfoque en las necesidades del cliente, su opinión, evitar negaciones y siempre estar en la búsqueda de soluciones.
- **Gestión de calidad:** Respecto a este punto, Emirates tiene un procedimiento claro sobre la entrega de su servicio y de hecho ha establecido sus propios procedimientos. Desde la entrega de maletas, el ingreso en el avión, la acomodación en sitios, el transcurso del vuelo y la llegada, todo el proceso está finamente pensado por Emirates. **Se tiene pensado** desde la forma de saludo, términos utilizados y hasta como presentarse siempre con una sonrisa y la vestimenta adecuada (Gestiópolis, 2018).

2.8.6 Desarrollo de estrategias y programas de precios: Valor para el cliente.

La estrategia de precios utilizada por Emirates es la de “**Descremado de Precios**”, la cual según Stanton, Etzel y Walker, es la utilización de un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo. La frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos. Entonces, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Para ellos el servicio debe ofrecer beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar, tal como lo hace Emirates.

2.8.7 Brand Equity o capital de marca (el valor percibido por el cliente)

El **brand equity** es el valor que tiene una marca al vender en base a su notoriedad, y donde ya no solo se mide el nivel de ventas sino que también entran factores como las experiencias de los clientes y la proyección de imagen (Dinterweb, s.f.).

Factores del “Brand Equity” respecto a Emirates:

- **Conocimiento de marca:** El logo de Emirates es bastante reconocido a nivel mundial. Parte de este reconocimiento se debe al auspicio que realiza al equipo “Real Madrid”; quienes llevan en su pecho el logo de Emirates. Para indicar que se trata de una aerolínea, se usa el lema “Fly Emirates”. Puntualmente, por medio del uso de la palabra “Fly”, se da conocimiento al público en general de que se trata de una aerolínea. Tal vez conozcan o no sobre todas las características muy particulares o cualidades del servicio Emirates, pero lo importante a resaltar es que definitivamente reconocen el logo de Emirates la gran mayoría de personas. Esta estrategia de marketing en publicidad, genera un gran reconocimiento de marca a nivel mundial. Podemos ver a personas de todo nivel socioeconómico y personajes en videojuegos de fútbol luciendo la camiseta con el logo de Emirates.

Figura 2.3

Vendedor ambulante en Ayacucho durante Semana Santa.

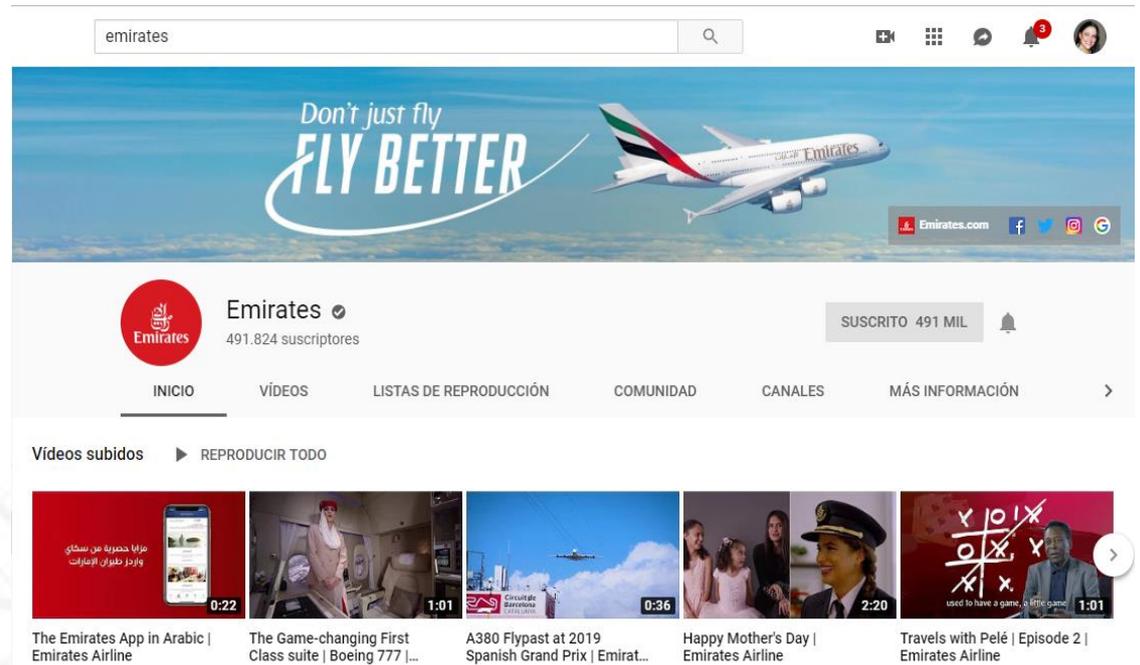


Elaboración propia.

Cabe resaltar que Emirates es una de las marcas de línea aérea de mayor valor del mundo; según el informe “Brand Finance Global 500” del año 2016, que analiza las mejores marcas a nivel mundial (Estrategia y Negocios, 2016).

- **Calidad:** Emirates se caracteriza por el alto nivel de calidad de su servicio. Desde el diseño de los uniformes de su tripulación, pasando por la vajilla y los utensilios utilizados durante el viaje, y hasta el diseño del interior de los aviones; Emirates se preocupa en que cada detalle refleje el más alto nivel de calidad. Para los que no han tenido la oportunidad de volar en Emirates; la aerolínea difunde gran cantidad de videos e imágenes por redes sociales, páginas web, entre otros, donde muestran el alto nivel del servicio, la calidad de lo ofrecido y la imagen de una experiencia inolvidable.

Figura 2.4
Pantalla de canal Emirates en Youtube



Fuente: Emirates (2019a)

- **Social Media:** Emirates tiene cuentas en las redes sociales más populares en el mundo, tales como Facebook, Instagram, Twitter. Además maneja un canal muy activo en YouTube, en donde continuamente sube videos sobre sus campañas, sus aviones, y el servicio que ofrecen. De esta manera pueden llegar con su imagen a todo el mundo y a todo segmento.

Figura 2.5
Redes sociales de Emirates



Fuente: Emirates (2019a)

A continuación presento el **Modelo Brand Asset Valutor**, para evaluar el valor activo de la marca:

- ✓ Relevancia: Emirates presenta gran relevancia en el mercado y lo demuestran todos los premios por el servicio “Premium” que brinda.
- ✓ Estima: Emirates es reconocida como una de las aerolíneas más grandes del mundo, admirada, estudiada y muchas veces copiada por sus competidores. Todas las aerolíneas aspirarían a tener alguna de las características de Emirates incluidas en sus servicios.
- ✓ Conocimiento: Emirates se ha encargado de que el público general la reconozca, con auspicios millonarios a distintos equipos deportivos como el Real Madrid. Gran porcentaje de la población mundial ha visto el logo de Emirates (Kotler y Armstrong, 2013, p. 215)

2.8.8 Posicionamiento

Emirates se posiciona como una de las mejores aerolíneas del mundo, por el excelente servicio, cumplimiento de horarios, entrega de equipaje, entre otras características valoradas por los viajeros (BBC Mundo, 2018).

- **Estrategias de posicionamiento:** Respecto al posicionamiento en el mercado de Emirates podemos destacar unas palabras de Boutros Boutros, vicepresidente sénior de la División de Emirates, Comunicaciones Corporativas, Marketing y Marca, quien declaró:

Nosotros invertimos de forma estratégica en la construcción de nuestra marca y es reflejo de todo lo que hacemos. Hemos diferenciado la marca de Emirates no sólo a través de nuestras iniciativas de marketing y patrocinios, sino también por nuestra **combinación competitiva de alta calidad en productos** y servicios y las iniciativas destinadas al cliente basadas en la tecnología, que nuestros equipos desarrollan cada día en tierra y a bordo. Trabajamos duro para identificar, anticipar y cumplir cada necesidad para nuestra diversa clientela a nivel mundial, y creemos firmemente que esto nos diferenciará de nuestra competencia ahora y en el futuro. (Estrategia y Negocios, 2016)

- **Según la calidad:** Emirates brinda una alta calidad de servicio y de productos secundarios en la realización del servicio lo que denota su posicionamiento en el mercado (OBS Business School, 2017).

2.8.9 Marketing internacional

La estrategia utilizada por Emirates es la de estandarización en la cual adecuan su servicio de primer nivel que ofrecen a la realidad de cada país donde abre mercado. Además, se trabajara en la estrategia de adaptación, ya que los detalles culturales son importantes y se adecua el servicio, sacando lo mejor de cada lugar para ofrecerlo en los vuelos. En el caso de Perú se aprovechará de la gastronomía los ricos platos y bebidas típicas para ofrecerlos en los vuelos desde y hacia Perú.



CAPÍTULO III: MARKETING OPERATIVO

En este capítulo analizaremos el marketing operativo de Emirates, orientado al ingreso a Perú.

3.1 Servicio Emirates

Emirates se enfoca en realizar un servicio “Premium”, lo cual hizo que se posicione en el mercado y evite la competencia con aerolíneas de bajo costo. Para mejorar el servicio, personalizó sus aviones para ofrecer mayor cantidad de servicios únicos tales como, bares, suites “Premium”, duchas, entre otros.

Emirates ha ganado dos veces el premio “World Travel Award” de la industria de viajes por “mejor servicio de primera clase” en los años 2013 y 2016, y el año pasado quedando en cuarto lugar. Cabe resaltar que Emirates ha sido reconocido siempre por los innumerables premios que ha recibido de la industria por servicio (Skytrax, 2018).

Cada detalle importa dentro del servicio ofrecido. Más que simplemente trasladarte de una a otra ciudad, Emirates brinda una experiencia inolvidable de viaje.

En el Perú, aún no existe un servicio similar en el mercado, por lo cual veo una posibilidad muy alta de atractivo para los viajeros. Si la calidad es irrelevante para el público, las rutas únicas que ofrecerá crearán una oportunidad magnífica para Emirates.

Respecto a la teoría sobre los conceptos básicos de cualquier servicio, detallo:

- **Caducidad:** La experiencia Emirates acaba en algún momento por lo cual todos los detalles son importantes.
- **Intangibilidad:** El servicio es intangible, pero suele ser más valorado que los productos tangibles en muchas ocasiones. El servicio Emirates viene acompañado con muchos detalles tangibles como la calidad de la comida, merchandising brindado durante el vuelo, calidad de las bebidas, entre otros.
- **Heterogeneidad:** Como política de la empresa, si no hay “química” entre el cliente y quien lo esté atendiendo, de inmediato viene otro colaborador de Emirates a cubrir sus necesidades sin necesidad de que el cliente lo sepa.

- **Inseparabilidad:** Siempre se tiene a un colaborador Emirates cerca para atender 100% de dudas, necesidades o comentarios de sus clientes.

3.2 Precio

Con sus altos precios, Emirates utiliza una estrategia de “desceme” de precios; con la cual segmenta a sus clientes y elimina a personas que no vayan a consumir sus servicios. Estos precios respaldan el aura de “servicio glamoroso” que ofrece Emirates.

En Perú, esta estrategia servirá para poder captar un público no atendido y con la capacidad de comprar los boletos de Emirates, y también un público “aspiracional” que quiere ser parte del aura que ofrece Emirates.

También se podría aplicar a una estrategia de Fijación de precios de acuerdo a la demanda ya que en general las aerolíneas trabajan sus precios de esa forma. Mayor demanda, mayor precio y menor demanda menor precio. Es una forma muy buena de poder llenar vuelos.

3.2.1 Comparación y equilibrio de precios

Aunque las aerolíneas suelen tener un tope de precios en el mercado de boletos de avión existe un sistema automatizado por algoritmos de “comparación y equilibrio” de precios por los que se regula la oferta y la demanda de los boletos. Este sistema se encuentra atado no solo al stock de boletos disponibles, sino a su precio y localidades donde se ofrecen.

Costos variables

Entre los costos variables que tiene Emirates, Podemos destacar:

- Administrativo local
- Costos de aterrizaje
- Manejo de lado tierra
- Acuerdos con IATA
- Acuerdos con autoridades aeroportuarias
- Publicidad local
- Servicio a pasajeros

Como total, todos estos costos suman cerca del 45% del total promedio de los costos operativos de una aerolínea.

Costos fijos

Entre los costos fijos que tiene Emirates, podemos destacar:

- Administrativo general
- Repuestos
- Mano de obra (tripulantes, pilotos, administrativos, entre otros)
- Costos de combustible
- Mantenimiento
- Manejo de equipaje
- Tarifas aeroportuarias
- Impuestos
- Marketing
- Promociones
- Comisiones de agencias de viajes
- Gastos por pasajeros

Como total, todos estos costos suman cerca del 55% del total promedio de los costos operativos de una aerolínea (Investopedia, 2018)

3.2.2 Mercado por competencia

En la entrada al Perú, Emirates se encuentra en una posición muy particular: simplemente no tiene competidores. Debido a los altos precios de los boletos, el tipo de servicio a bordo, la infraestructura que ofrece en sus operaciones, y excelencia general en el servicio que ofrece a sus clientes en todas las acciones relacionadas a sus vuelos; es claro que no existen competidores en el mercado regional que siquiera se asemejen al servicio de Emirates.

Ya que no existe competencia local, Emirates no estaría compitiendo en precios, ni tampoco estaría compitiendo en el tipo de rutas, ya que Emirates ofrece rutas intercontinentales y destinos no disponibles por las aerolíneas tradicionales.

Adicionalmente a esto, Emirates puede aprovechar la coyuntura actual dada por la guerra de precios originada por la entrada al mercado peruano de las aerolíneas low-cost, y la preocupación de las aerolíneas tradicionales por competir con ellas reduciendo sus precios.

Emirates no compite, está a otro nivel. Y ya que se encuentra a otro nivel -muy superior en todo sentido, el precio para que otras aerolíneas de la región puedan subir a su nivel sería extremadamente prohibitivo y descuadraría sus modelos de negocios.

Esta situación no cambiará hasta que entren los competidores de Emirates (como lo son Etihad, Singapore Airlines, ANA, Qatar Airways). Esto será muy difícil de que ocurra, a menos que Perú se convierta en una potencia económica regional (como Brasil) y que pueda soportar un mercado para otra aerolínea de lujo, a parte de Emirates.

Los factores previamente mencionados resaltan la estrategia de “océano azul” que Emirates generalmente ofrece en mercados emergentes. Esto le da a Emirates la oportunidad de no tener que competir con precios y destacarse en su público objetivo, teniéndolos bien atendidos.

Por otro lado cabe resaltar que el mercado peruano que puede pagar por los servicios que presta Emirates está evolucionando, creciendo y fortaleciéndose. Debido a la estabilidad en el crecimiento económico del Perú en los últimos 10 años, existe hoy una nueva clase económica pudiente en el Perú que se ha convertido en el público objetivo de Emirates.

Este es el mismo público que compra en negocios y consume marcas que antes no existían en el mercado peruano. Como muestras de algunas de estas tenemos dealers de Rolex, Aston Martin, Omega, Tesla, Land Rover, entre otras. Esto demuestra que el mercado peruano se ha elevado y que si pudiesen mantener el público que consideraría comprar un pasaje en Emirates, pero que no lo hace porque no se ofrece en el mercado.

Debido a todo lo anterior, Perú también podría convertirse alternativamente en un hub que podría atender a otros mercados vecinos, como lo son Ecuador, Bolivia, Paraguay, y Colombia, donde también existirían clientes potenciales para el servicio de Emirates.

3.3 Plaza

Emirates utiliza varios tipos de canales para la venta de sus boletos aéreos: canales con y sin intermediarios. Los primeros son los más recomendados y los de mayor importancia por niveles de compra para Emirates. En estos canales se puede captar el servicio desde un inicio, en la intención de compra. Si un cliente busca esta alternativa es porque definitivamente está en un porcentaje muy alto de hacer esta compra de boletos a Emirates. Cabe resaltar que, dado que los precios de boletos Emirates suelen ser altos, la relevancia en los canales con intermediarios podría ser muy baja.

La estrategia de canales utilizada por Emirates es la selectiva, la cual se define por dar opción de comercializar su servicio a pocos intermediarios.

A continuación ahondamos en los tipos de canales más utilizados por Emirates:

- **Sin intermediarios:** Destacamos dos canales de este tipo:
 - **Compra de boletos mediante la página web Emirates** la cual es la forma de compra más recomendada ya que puedes gozar del buen servicio de Emirates desde tu laptop o celular. Además, la página la puedes encontrar en el idioma que desees y orientado al país que desees, según donde vives en ese momento.
 - **Las oficinas físicas de Emirates** en distintos países, en donde se vive la experiencia real de servicio de forma presencial. En estos establecimientos se puede ver una gran cantidad de material BTL, tales como simuladores, asientos de prueba, y hasta opciones de tomar fotos con los logos de Emirates.
 - **App de Emirates** para los celulares donde se puede ver las reservas realizadas, buscar nuevos boletos de viaje, reservar algún servicio adicional o más.
- **Con intermediarios:** Dado los precios de boletos de Emirates, estos son canales que normalmente no benefician a Emirates.
 - **Apps de compra de boletos** tales como Expedia, Kayak, Despegar.
 - **Las agencias de viaje** que cada vez menos son menos usadas ya que han sido reemplazadas por los apps de venta de boletos. Se tiene que determinar según un estudio de Mercado a agencias y clientes de categoría “Premium”.

3.4 Promoción

Emirates utiliza todos los medios de comunicación posibles para promocionar a su marca. Con videos virales en YouTube, comerciales de televisión, campañas publicitarias en medios escritos, Emirates abarca todos los niveles de promoción posibles. En sus últimas campañas difunde el lema “FLY BETTER, EMIRATES” dando a conocer su liderazgo en el mercado mundial en relación al servicio.

Figura 3.1

Toma de pantalla de comercial de Emirates, campaña actual



Fuente: Emirate (2018b).

Emirates estudia muy bien los mensajes a difundir, los personajes de cada video, fotografía, anuncio, colores a utilizar y sobre todo que la información se mantenga homogénea en los medios que utiliza para todos los países. En algunos videos utiliza a personajes conocidos tales como Jennifer Aniston y explora la clase Turista de Emirates en nuestra segunda campaña de publicidad.

Además, emails para campañas de promoción de boletos o paquetes de viaje, encuestas, invitaciones a visitar su página web son parte de su campaña constante.

Respecto a las herramientas de BTL, Emirates constantemente utiliza: exposición de logo, auspicio de eventos o eventos sociales propios. Respecto a eventos sociales organizados por Emirates, se preocupan mucho en que todo sea de la máxima calidad posible y que todos los invitados estén más que contentos con la asistencia al evento.

Para el Perú, propongo realizar eventos de difusión sobre la experiencia Emirates a una base de datos de viajeros frecuentes de clase “business”. Además, recomendamos

se realice el auspicio a equipos deportivos líderes en el Perú o auspicio a campeones de distintas disciplinas deportivas, tal como lo hacen en otros países. Podrían también adecuar estadios y auspiciar eventos deportivos de renombre.

Figura 3.2

Camiseta Real Madrid con logo de Emirates



Fuente: EcoDiario.es (2012)

La publicación de anuncios en revistas reconocidas en el mercado, tales como: Cosas, Somos, G Gestión, Semana Económica y la utilización de redes sociales activas en Perú es importante para el reconocimiento de la llegada de Emirates a la oferta de vuelos locales. Todas las acciones relacionadas a medios se trabajarán con una agencia de medios reconocida y que trabaje localmente en Perú. Mindshare, Havas Media son dos buenas opciones dado que tienen oficinas en varias partes del mundo.

Respecto a la exposición del logo y colores Emirates, podemos verlos en el counter de check-in, en el avión, en los gates con alfombra roja al recibir a los pasajeros al avión y detalles que se les brinda en el momento del recibimiento. Además, los colaboradores Emirates son notables en todos los aeropuertos por su impecable vestuario con los logos de Emirates e impecables sonrisas en todos los corredores. Dentro del vuelo, te brindan merchandising como mantas, almohadas, entre otras cosas, y si viajaran con niños, Emirates brinda algún juguete para entretenimiento.

En resumen, Emirates trabaja de forma muy activa su promoción de marca, siendo así una de las empresas de la aviación más reconocidas a nivel mundial.

Por otro lado, Emirates se asoció anteriormente con organizaciones de turismo en Dubái para promocionar la ciudad. Los paquetes turísticos ofrecen eventos, como safaris por el desierto y la aerolínea estructura sus reservas para permitir pequeñas paradas de

bajo costo o sin costo alguno en Dubái. Brindar este tipo de opciones a clientes locales ayudaría aún más la promoción de la aerolínea en Perú.



CAPÍTULO IV: MARKETING APLICADO

En esta oportunidad desarrollaré las campañas de marketing social con las que propongo que Emirates ingrese a Perú. Luego de analizar a fondo las estrategias comúnmente utilizadas por Emirates y su mezcla de marketing, podemos destacar el gran compromiso que tiene con sus clientes, colaboradores y las regiones en donde opera. Desarrollando turismo y motivando a sus viajeros a conocer nuevos lugares, logran sacar a relucir lo mejor de cada una de sus ciudades de destino. Cabe resaltar las campañas de marketing social que Emirates y que en su ingreso a Perú deberá también difundir para que conozcan más sobre la compañía (Emirates, 2019h).

El objetivo directo de estas campañas de marketing social es lograr que Emirates se posicione como una empresa socialmente responsable, y con esto, lograr que los posibles clientes del mercado peruano desarrollen una afinidad y aprecio por la marca “Emirates”, volviéndose así en embajadores de la marca por medio de sus comentarios y referencias positivos (marketing boca a boca). Adicionalmente a los beneficios de marketing, existen beneficios directos relacionados a la reducción de costos operativos en estas actividades.

A continuación, las estrategias propuestas:

4.1 Campañas de reciclaje y reutilización en Perú

Respecto a las siguientes campañas sociales de reciclaje:

- **Objetivos:** Reducir el consumo de materias primas y artículos terminados por medio del uso de materiales reciclados y/o la reutilización de artículos. De esta manera se mejorará la imagen de la empresa y se hará un bien al medio ambiente.
- **Problema por resolver:** El incremento en el uso de artículos descartables incrementa costos operativos y causa un daño real al medioambiente. La disminución y/o eliminación de su uso reducirá sus consecuencias negativas.

- Diagnóstico: Evaluar el impacto de artículos descartables vs. el uso de artículos reciclables o reutilizables por medio de una medición de costos, peso en carga y procesamiento de los desechos.
- Proceso social: Por medio de concientización de todos los usuarios y proveedores de los servicios relacionados a los vuelos de Emirates, se podrá lograr que todos valoren el esfuerzo para reducir los consumos innecesarios.
- Resultados: Disminuir costos y presentar a Emirates como una empresa responsable con el medio ambiente.
- Campaña cognitiva – Por medio de la presentación y uso de materiales e insumos no descartables; tales como el uso de platos de cerámica y no de plástico o cubiertos de metal, se concientizará a los pasajeros sobre cómo se puede reducir la generación de desperdicios plásticos. Además la colocación de contenedores de reciclaje, invitando al público en general a reciclar.

Las campanas propuestas son:

- **Servicio a bordo tomando en cuenta medidas de reutilización:** Emirates ofrecerá utensilios de metal y vasos de vidrio para los servicios de comida a bordo, los cuales se pueden reutilizar en distintos viajes. Esto se llevará a cabo junto con mensajes de motivación al cuidado del medio ambiente y el de la reducción de la utilización de artículos de plástico.
- **Reciclaje de papel, plástico y vidrio:** Se realizarán campañas de reciclaje en los aviones, áreas de abordaje, puertas de embarque, oficinas y demás áreas que correspondan a los vuelos Emirates.

4.2 Campañas de reducción de consumos (carbono cero)

Respecto a las siguientes campañas sociales de reducción de consumos:

- Objetivos: Reducir el consumo de energía y combustible en las actividades e instalaciones de Emirates. De esta manera se reducirán costos y se hará un bien al medio ambiente.
- Problema por resolver: El uso de excesivo de combustible y energías incrementan costos operativos y causan daños reales al medioambiente. La

disminución de su uso innecesario reducirá sus costos y consecuencias negativas.

- **Diagnóstico:** Evaluar el uso de tecnologías de ahorro por medio de una medición de costos, peso en carga y mantenimiento.
- **Proceso social:** Por medio de concientización de todos los usuarios y proveedores de los servicios relacionados a los vuelos de Emirates, se podrá llegar a que todos valoren el esfuerzo necesario para reducir los consumos de combustible y energías.
- **Resultados:** Disminuir costos y presentar a Emirates como una empresa responsable con el medio ambiente.
- **Campaña cognitiva** – Por medio de la presentación de medidores que demuestren ahorros en tiempo real, se podrá hacer que los usuarios y proveedores vean el efecto directo de sus acciones en ahorros. Las instalaciones presentaran sensores de presencia y demás tecnologías ligadas al ahorro directo de energía, así como se trabajara en obtener menor consumo en agua. Además, la tecnología de los aviones permitirá el ahorro sustancial de combustible.

Las campañas propuestas son:

- **Mejora de las instalaciones físicas (oficinas y sedes) mediante la implementación de certificaciones para construcciones sustentables (como la certificación LEED):** Todas las oficinas y sedes de la empresa postularán y obtendrán certificaciones medioambientales tales como LEED. Emirates percibirá ahorros en sus consumos de agua y energía, además les brindará mayor bienestar y confort a sus usuarios. Cabe resaltar que LEED es una gran herramienta de marketing para que se pueda reconocer públicamente que sus oficinas y sedes operan apegadas a normativas de sustentabilidad.
- **Ahorro de combustible:** Por la tecnología elegida por Emirates con respecto a su flota de aviones, genera una huella de carbono mucho menor respecto a sus competidores en Sudamérica. Mediante la integración de aeronaves con motores de consumo eficiente de combustible, Emirates puede obtener ahorros en su facturación de combustible, así como el reconocimiento del público general respecto a mitigación del cambio climático.

Emirates afirma actualmente tener menos emisiones que otras aerolíneas debido a su flota que tiene un promedio de consumo de combustible de menos de cuatro litros por cada 100 pasajeros que vuela. La división de carga de la aerolínea utiliza una red de operaciones de centro y radio similar.

Sobre la eficiencia de su flota, Emirates ha declarado que sus versiones del A380-800 ofrecerán una economía de combustible de 3,1 litros por cada 100 km de pasajeros. Adicionalmente, Emirates utiliza un programa llamado "Flextracks", una tecnología que se utiliza para planificar y optimizar la eficiencia de las rutas y el factor de carga. Los factores de carga de pasajeros fueron del 81,2% en los 6 meses anteriores a septiembre de 2010. Emirates ha invertido en un programa llamado "llegadas a medida", que permite que el control de tráfico aéreo enlace a las aeronaves en ruta. Primero determina la velocidad y el perfil de vuelo desde el aire a la pista, lo que permite a la tripulación aceptar y volar un perfil de descenso continuo, ahorrando combustible y emisiones (Wikipedia, s.f.a).

4.3 Campañas de impacto social y turismo en Perú

Respecto a las siguientes campañas de impacto social y turismo:

- **Objetivos:** Crear afinidad entre los clientes potenciales de Emirates en Perú por medio de la integración de la marca en actividades no directamente relacionadas a sus vuelos.
- **Problema por resolver:** Emirates podría ser percibido como una “gran multinacional” que no está relacionada al Perú y su gente, por lo que incluyendo a la marca en temas de impacto social, turismo y educación se podría crear la imagen pública de una empresa integrada al Perú y su gente.
- **Diagnóstico:** Evaluar la percepción positiva o negativa de la marca por medio de encuestas de opinión pública a varios segmentos de la población, incluyendo clientes potenciales.
- **Proceso social:** Por medio de la exposición de la marca Emirates dentro de actividades de beneficio social y turismo, se podrá incluir a la marca dentro del desarrollo social de las comunidades.

- Resultados: Lograr que Emirates se vuelva influenciador local, bajo una luz positiva y como empresa socialmente responsable.
- Campaña cognitiva – Por medio de la presentación de imágenes de eventos realizados, programas de integración en poblaciones apartadas y otras actividades de interés público, se demostrar que Emirates si se interesa por el público peruano.

Las campañas propuestas son:

- **Venta de productos autóctonos del Perú para beneficios sociales:** Como concepto de integración de Emirates a programas de mejoras sociales en varias comunidades y grupos del Perú, se podrían ofrecer a la venta productos peruanos hechos a mano, artesanías y/o productos típicos con alguna particularidad única dentro de los vuelos de Emirates. Este dinero recaudado pasará de inmediato a las mejoras de las comunidades que se encargaron de fabricar estos productos.
- **Promociones de viajes y tours (asociaciones de turismo):** El desarrollo de la industria del turismo puede ser muy interesante y por ello proponemos que Emirates trabaje en conjunto con PromPeru para realizar promociones de la ciudad de Lima y el Perú en general, lo cual pueda ser parte de los videos promocionales en la cabina del avión. En estos videos se podrían destacar los mejores paisajes del país y hacer notar el turismo culinario que se está desarrollando hace algunos años. De esa forma la calidad de esta industria culinaria en la ciudad subirá sin límites, dada la cantidad de turismo atraído por la aerolínea. Esto generara puestos de trabajo y posicionara a la ciudad como un icono en la región. Podemos aprovechar los servicios adicionales post viaje que ofrece Emirates actualmente, tales como: alquiler de vehículos, hospedajes, traslados, excursiones, entre otros (Emirates, 2019g).

De igual forma, se pueden promocionar viajes y tours a Dubái para clientes en el Perú. Esta acción generara intercambios culturales y de promoción turística entre los mercados del Perú y de EAU, con la idea de generar más turismo.

Con estas acciones se pueden eliminar paradigmas de violencia e inseguridad que pueden tener ciertas ciudades, y lograr mayor tranquilidad de parte de los clientes de Emirates para visitar estos destinos, ya sea por negocios o placer.

- **Escuela de capacitación de azafatas y tripulación:** Como concepto de integración de Emirates a la expansión de su marca e integración con la sociedad peruana; se podrían iniciar asociaciones y crear programas con escuelas técnicas, universidades y otros centros educativos para promover la capacitación y educación de nuevas generaciones de azafatas y tripulación proveniente de diversos sectores de la sociedad peruana, invitándolos a ser parte de una empresa transnacional e incitando el espíritu de aventura y exploración de otros países y culturas del mundo. Aprovechar el conocimiento respecto Emirates Flight Training Academy la cual fue diseñada para ser la academia de instrucción de vuelo más avanzada del mundo.

CONCLUSIONES

- La opción más conveniente para Emirates para entrar al mercado peruano es convertirse en una marca de Lujo y conectividad para todos, donde la calidad del servicio y el placer de los detalles no se pierdan, y que además brinde nuevas oportunidades de conexión y vuelos.
- El desarrollo del marketing social para la marca es sumamente importante en esta región y así reafirmar el compromiso de Emirates con el Perú.
- Se debe aprovechar la distracción de causas por la guerra de precios entre aerolíneas tradicionales y las low-cost para atender a aquellos clientes que buscan mayor calidad y no menor precio.
- Por medio de la inclusión de la marca en programas sociales, auspicios deportivos y otras acciones no directamente relacionadas a vuelos, Emirates tiene la oportunidad de conectar con el público peruano y lograr que estos se vuelvan embajadores de la marca por medio de sus comentarios y referencias (marketing boca a boca).
- La utilización estratégicamente de medios de comunicación locales son una herramienta importante para la difusión del ingreso de Emirates al mercado peruano.

RECOMENDACIONES

- Para la entrada y establecimiento de la aerolínea Emirates en el mercado peruano, recomendamos una estrategia de marketing que sea agresiva y en medios de prensa, redes sociales y eventos enfocados en su público objetivo, tanto en Perú como en países donde existan clientes potenciales que tengan como destino Perú.
- Esta estrategia deberá incluir:
 - Videos que resalten la exclusividad, lujo, seguridad y conectividad que Emirates presta en su servicio.
 - Publicaciones en prensa y redes sociales de imágenes que resalten la exclusividad, lujo, seguridad y conectividad que da Emirates en su servicio.
- Eventos de promoción coauspiciados con agencias gubernamentales, empresas transnacionales, ONG's, principales conglomerados peruanos y municipalidades de destinos turísticos del Perú, en los que se resalten las bondades de Emirates como aerolínea y de su integración por medio de Marketing Social
- Para entrar al mercado peruano, deberá realizar un estudio de mercado adecuado y focus group tomando en cuenta el segmento al que desea dirigirse. De esa forma Emirates conocerá las necesidades que tiene el público y como satisfacerlo.
- Realizar un cronograma de capacitaciones a los colaboradores que se contratarán localmente para que puedan conocer los estándares de Emirates.
- Ejecutar promociones para incentivar el turismo en las ciudades base (Lima y Dubái).
- Para evitar “erosionar” la marca Emirates, recomendando utilizar promociones de promoción de precios hacia destinos regionales que sirvan como escalas, por medio de aerolíneas aliadas a Emirates.
- Mantener estrategia de promoción y auspiciar a equipos deportivos en Perú.

REFERENCIAS

- Actualidad Empresa. (26 de Mayo de 2017). *Estrategias Empresariales de Marketing: Corporativas y Genéricas*. Recuperado de <http://actualidadempresa.com/estrategias-empresariales-marketing-corporativas-genericas/>
- Alcacer, J., y Clayton, J. (2014). *Emirates Airline: Connecting the Unconnected [Aerolínea Emirates: Conectando lo desconectado]*. (Caso 714-432). Recuperado del sitio de Internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://harvard.edu/>
- Asheville Regional Airport. (27 de Enero de 2016). *From Legacy to Low Cost: How Different Types of Airlines Work [Desde Interconectadas hasta las de Bajo Costo: Cómo funcionan los diferentes tipos de aerolínea]*. Recuperado de <https://flyavl.com/article/legacy-low-cost-how-different-types-airlines-work>
- Aula Fácil. (s.f.). *Estrategias Competitivas*. Recuperado de <https://www.aulafacil.com/cursos/marketing/internacional/estrategias-competitivas-l21460>
- BBC Mundo. (18 de Julio de 2018). *Cuáles son las 10 mejores aerolíneas del mundo (y en qué lugar se ubican las de América Latina)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44880508>
- Calidad & Gestión. (2010). *Estrategias de Crecimiento [Matriz explicativa]*. Recuperado de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html
- Dinterweb. (s.f.). *¿Qué es brand equity y cómo ayuda a mi empresa?* Recuperado de <https://blog.dinterweb.com/que-es-brand-equity>
- EcoDiario.es. (20 de Abril de 2012). *El Real Madrid lucirá 'Fly Emirates' durante 5 temporadas a 22 millones-año*. Recuperado de <https://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/3909513/04/12/El-Real-Madrid-lucira-Fly-Emirates-durante-cinco-temporadas-a-22-millonesano.html>

- Emirates. (2019a). *Página principal del canal de Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/channel/UCJ6jdm9qTla9Lp3Jf-TPwbg>
- Emirates. (2019b). *Acerca de Nosotros*. Recuperado de <https://www.emirates.com/pe/spanish/about-us/>
- Emirates. (2019c). *[Diseño del Logo en Página Principal]*. Recuperado de <http://emirates.com>
- Emirates. (2019d). *Flights to the Middle East [Vuelos al Medio Oriente]*. Recuperado de <https://www.emirates.com/uk/english/destinations/flights-to-middle-east.aspx>
- Emirates. (2019e). *Códigos Compartidos*. Recuperado de <https://www.emirates.com/ec/spanish/help/faq/193949/with-which-airlines-does-emirates-operate-codeshare-flights>
- Emirates. (2019f). *[Mapa de rutas]*. Recuperado de <http://routemap.emirates.com>
- Emirates. (2019g). *Buscar Vuelos*. Recuperado de <https://www.emirates.com/es/spanish/>
- Emirates. (2019h). *Environment [Ambiente]*. Recuperado de <https://www.emirates.com/uk/english/about-us/environment/>
- Emprendedor. (24 de Agosto de 2012). *Qué es un análisis competitivo*. Recuperado de <https://emprendedor.pe/marketing/ventas/realizar-un-analisis-competitivo/>
- Espinosa, R. (23 de Octubre de 2016). *Marketing Estratégico: Concepto, Funciones y Ejemplos*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Espinoza, G. (11 de Septiembre de 2015). *Segmentación de Intermercados*. Recuperado de <https://gerardoespinozawordpresscom.wordpress.com/2015/09/11/segmentacion-de-intermercados/comment-page-1/>
- Estrategia y Negocios. (4 de Febrero de 2016). *Emirates, la aerolínea de mayor valor del mundo*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/926423-330/emirates-la-aerol%C3%ADnea-de-mayor-valor-del-mundo>

- Fly Better Around the World [Vuela mejor alrededor del mundo]. (1 de Noviembre de 2018a). *Emirates*. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PVVXBXbcN5c&feature=youtu.be>
- Fly Better with Emirates Inflight Entertainment [Vuela mejor con el entretenimiento durante el vuelo de Emirates]. (25 de Octubre de 2018b). *Emirates*. [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gVW-6E3hf8w>
- Gestiópolis. (6 de Febrero de 2018). *10 estrategias en servicio y atención al cliente*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/10-estrategias-servicio-atencion-al-cliente/>
- Hurtado de Mendoza, C. (4 de Marzo de 2019). Guerra de precios de las aerolíneas: ¿Cómo se moverá la competencia? *Día 1 [Suplemento del diario El Comercio]*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mercado-aerocomercial-efecto-pasajes-us-5-aerolineas-peru-llevara-competencia-low-cost-costo-latam-avianca-lc-peru-sky-airline-viva-air-peru-noticia-613189>
- Infobae. (17 de Abril de 2019). *Perú y la corrupción: un país donde los políticos nunca dicen que no*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/the-new-york-times/2019/04/17/peru-y-la-corrupcion-un-pais-donde-los-politicos-nunca-dicen-que-no/>
- Investopedia. (30 de Abril de 2018). *Which major expenses affect airline companies?/¿Cuáles gastos mayores afectan a las aerolíneas?* Recuperado de <https://www.investopedia.com/ask/answers/040715/what-are-major-expenses-affect-companies-airline-industry.asp>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Capital de marca (brand equity). En *Fundamentos de Marketing* (11.^a ed.). (p. 215). México D.F.: Pearson Educación.
- Lima Airport Partners. (2019). *Ampliación del Aeropuerto*. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/ampliacion-del-aeropuerto>
- OBS Business School. (14 de Noviembre de 2017). *Cinco estrategias para el posicionamiento de una marca*. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/cinco-estrategias-para-el-posicionamiento-de-una-marca>

- Perú y Emiratos Arabes estrecharán sus relaciones económicas. (2018). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/353922/peru-emiratos-arabes-estrecharan-sus-relaciones-economicas>
- Skytrax. (2018). *The World's Top 10 Airlines of 2018 [Las mejores 10 aerolíneas del mundo en el 2018]*. Recuperado de <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2018/>
- T News. (9 de Enero de 2019). *Data Turismo: Así se veía el Primer Semestre del 2018 para las aerolíneas internacionales*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://tnews.com.pe/asi-se-veia-el-primer-semester-del-2018-para-las-aerolineas-internacionales/>
- Unquiles, R. P. (24 de Mayo de 2016). El Perú y Emiratos Árabes somos países en crecimiento con economías complementarias. *El Correo del Golfo*. Recuperado de <https://elcorreo.ae/economia/peru-emiratos-arabes-somos-paises-en-crecimiento-con-economias-complementarias>
- Wikipedia. (s.f.a). *Emirates (airline) [Emirates (Aerolínea)]*. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Emirates_\(airline\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Emirates_(airline))
- Wikipedia. (s.f.b). *Estrategias de Marca*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_de_marca

BIBLIOGRAFÍA

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL* (110), 137-155.
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- García Nieto, J. P. (2013). *Construye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2004). Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (10.^a ed.). (pp. 392-394). México D.F.: Pearson Educación.
- 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 D.F.: Santillana.