

## Estrategias de marketing y posición competitiva en institución civil de Cochabamba, Bolivia.

*Marketing strategies and competitive position in a civil institution in Cochabamba, Bolivia.*

*Estratégias de marketing e posição competitiva numa instituição civil em Cochabamba, Bolívia.*

**Mauricio Claros Andia**

tantorya521@gmail.com

**Universidad Simón I. Patiño**

<https://orcid.org/0009-0000-0933-593X>

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i2.10>

Artículo recibido en agosto 2021 / Arbitrado en septiembre 2021 / Aceptado en noviembre 2021 / Publicado en enero 2022

### RESUMEN

En los últimos años se incrementó la competencia de instituciones o empresas que ofrecen cursos de formación aeronáutica a precios más bajos y en menoscabo de la calidad educativa. Por otra parte, el Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC no cuenta con un personal dedicado al área de marketing. En tal sentido, la presente investigación se planteó como objetivo el Diseñar estrategias de marketing para mejorar la posición competitiva del Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC en la ciudad de Cochabamba para la gestión 2022. Por ello, la investigación se enmarcó en los paradigmas cualitativo-cuantitativo, de tipo mixto-descriptiva. La recolección de datos se realizó con las técnicas: Encuesta y observación. Para la primera se empleó como instrumento un cuestionario, que registró la percepción de 218 estudiantes en cuanto a los factores que rodean la institución. Este instrumento consta de 10 preguntas. Seguidamente, se empleó una matriz FODA que registró los factores internos y externos que inciden en la organización. Finalmente, se elaboró una propuesta de plan de marketing para mejorar la posición competitiva del INAC

**Palabras clave:** Estrategias de marketing, posición competitiva

### ABSTRACT

In recent years, there has been an increase in competition from institutions or companies offering aeronautical training courses at lower prices and to the detriment of educational quality. On the other hand, the National Institute of Civil Aviation - INAC does not have a staff dedicated to the marketing area. In this sense, the objective of this research was to design marketing strategies to improve the competitive position of the National Institute of Civil Aviation - INAC in the city of Cochabamba for the 2022 management. Therefore, the research was framed in the qualitative-quantitative, mixed-descriptive paradigms. Data collection was carried out with the following techniques: survey and observation. For the former, a questionnaire was used as an instrument, which recorded the perception of 218 students regarding the factors surrounding the institution. This instrument consists of 10 questions. Next, a SWOT matrix was used to record the internal and external factors affecting the organization. Finally, a marketing plan proposal was prepared to improve INAC's competitive position.

**Keywords:** Marketing: Marketing strategies, competitive position

Nos últimos anos, tem havido uma maior concorrência por parte de instituições ou empresas que oferecem cursos de formação aeronáutica a preços mais baixos e em detrimento da qualidade educacional. Por outro lado, o Instituto Nacional de Aviação Civil - INAC não dispõe de pessoal dedicado à área do marketing. Neste sentido, o objectivo desta investigação era conceber estratégias de marketing para melhorar a posição competitiva do Instituto Nacional de Aviação Civil - INAC na cidade de Cochabamba para a gestão de 2022. Assim, a investigação foi enquadrada dentro dos paradigmas qualitativos-quantitativos, mistos-descritivos. A recolha de dados foi llevada a cabo utilizando as seguintes técnicas: levantamento e observação. Para a primeira, foi utilizado um questionário como instrumento, que registou a percepção de 218 estudantes relativamente aos factores que rodeavam a instituição. Este instrumento consiste em 10 perguntas. Em seguida, foi utilizada uma matriz SWOT para registar os factores internos y externos que afectam a organização. Finalmente, foi desenvolvida uma proposta de plano de marketing para melhorar a posição competitiva do INAC.

**Palavras-chave:** Estratégias de marketing, posição competitiva

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC fue creado en 1976 ubicado en la ciudad de Cochabamba, Bolivia. Es una institución del Estado boliviano, cuya finalidad es la formación superior en el sector de la aeronáutica. Actualmente ofrece las carreras de: Control de Tránsito Aéreo, Meteorología, Tripulantes de Cabina de Pasajeros, Encargado de Operaciones de Vuelo, todos de acuerdo a programas contenidos en su Manual de Instrucción y Procedimientos (MIP), aprobado por la Autoridad Aeronáutica. El INAC ha percibido que tiene una disminución en su participación en el mercado, y quiere saber cuáles son los factores que conllevaron a esa situación.

A continuación, se identifican las principales actividades que pueden causar el problema: a.- En los últimos años se incrementó la competencia de instituciones o empresas que ofrecen cursos que tradicionalmente los ofertaba el INAC a precios más bajos; b.- La competencia directa del INAC es la Empresa Delta Charlie SRL, porque la empresa ofrece los cursos a precios más bajos y con menores exigencias para la admisión de sus alumnos, y estos montos se pueden reducirse aún más por promociones o descuentos por pago al contado; c.- Según estimaciones dentro del INAC, la institución no cuenta con un personal que se enfoque, de manera específica, al área de marketing. Esto sería importante para poder dar a conocer los cursos que el INAC imparte, la diferencia de calidad de los cursos impartidos por el INAC y aquellos de la competencia; d.- La publicidad es escasa, en medios de comunicación como: Televisión, periódicos, revistas y redes sociales e.- La ciudadanía boliviana en general no conoce el INAC ni la oferta académica que éste ofrece; e.- El INAC no tiene una sinergia con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a través de las redes sociales. Según el Instituto Nacional de Estadística son los medios de comunicación que hoy en día más se utilizan a

nivel mundial por la población en general.

En tal sentido, la presente investigación se planteó como objetivo el diseñar estrategias de marketing para mejorar la posición competitiva del Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC en la ciudad de Cochabamba para la gestión 2022. Desarrollar estas nuevas estrategias responde a la necesidad del INAC de aplicar un marketing que mejore su competitividad frente a la competencia que se ha generado en el rubro de la formación de profesionales aeronáuticos. Esto aumentaría su participación en el mercado, así como crecer y fortalecerse como institución y mejorar su situación financiera. Dicha institución cuenta con más 25 años de experiencia en el campo de la formación de profesionales aeronáuticos con una calidad muy alta, lo que deriva en egresados que cumplen sus funciones con alto grado de experticia y seguridad; coadyuvando a mejorar la seguridad operacional en Bolivia y el mundo. La investigación hace uso del conocimiento que sustenta las áreas del Marketing estratégico y operativo, fundamentos de marketing, planificación estratégica, investigación de mercados, estrategias de publicidad y promoción, y gerencia de ventas.

De esta manera, se inició la investigación construyendo un marco conceptual donde se analizó el concepto de marketing. Según Howard (1993), el marketing representa el proceso dedicado a identificar las necesidades del cliente y conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa. Adicionalmente, esta actividad comunica la conceptualización del producto a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones en la empresa. De esta forma, se pudo conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades identificadas del consumidor y comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Asimismo, autores como Ries y Trout (2002), se refieren al marketing como un instrumento que tiene el fin de competir con otras empresas. De esta forma, todas las empresas tienen un segmento

que conquistar y competidores que vencer o de quienes defenderse. De la misma forma, Kotler y Keller (2016) declaran que el marketing se denomina como una actividad donde un conjunto de instituciones y procesos se crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en general.

Por otra parte, para ser efectivo, el marketing suele focalizarse en segmentos. Por lo tanto, un segmento de mercado se establece como un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Adicionalmente, los mercadólogos no tienen la tarea de crear los segmentos, sino de identificarlos para luego seleccionar aquellos a los que se van a dirigir. (Kotler y Keller, 2016)

Por ello, el marketing de segmentos presenta más ventajas que el marketing masivo. De esta forma, la empresa se permite diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que satisfaga al mercado meta. Por ende, las empresas definen el programa y las actividades de marketing para responder mejor a las ofertas de los competidores (Kotler y Keller, 2016)

Igualmente, dentro de este proceso, se realizan estrategias de marketing para satisfacer los objetivos de la empresa. De acuerdo a Kotler y Keller (2016), una estrategia de marketing representa una forma de proceder en cuanto a una serie de objetivos con el fin de diseñar acciones ligadas a los aspectos de marketing, tecnología y recurso.

Además, para estos autores, se elige la estrategia de marketing dependiendo de la posición competitiva que ocupe la empresa en el mercado. Debido a esto, se dividen las estrategias en cuanto a su destinatario; por ejemplo: si son estrategias competitivas para líderes, estrategias de empresas retadoras, estrategias para empresas seguidoras y estrategias para especialistas o nichos. Para los fines de la presente investigación, se desarrollaron las dos primeras estrategias mencionadas.

Adicionalmente, para el desarrollo de una estrategia, se debe establecer un plan de marketing

que la sustente. Según la American Marketing Association (AMA, citado por García y Pérez, 2018), el plan de marketing es un documento compuesto que contempla los análisis de: la situación de mercadotecnia actual, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. Por ello, para esta investigación es esencial debido el diseño de un plan de marketing que ayude a adquirir algunos beneficios corporativos, los cuales pueden ser aprovechados al máximo usando las herramientas adecuadas (Sainz, 2011).

Por otro lado, en el desarrollo de un plan de Marketing, los especialistas determinan el análisis gracias a la posición en el mercado. Por esto, para obtener y mantener una posición adecuada en los mercados, se debe establecer el grado de la posición de ventaja competitiva en la empresa a través de la síntesis de la competencia (Paris, 2018).

Por lo tanto, para elaborar un plan de marketing, Hoyos (2018) sugiere que este debe cumplir una serie de fases en su construcción. Asimismo, este proceso se debe iniciar con el análisis de la situación, evaluando donde está la empresa hoy junto con las características de la misma. Posteriormente, se definen los objetivos y como se va a alcanzar estos.

Sin embargo, las características de las empresas, las diferencias de tamaño y diversidad de actividades no facilitan la creación de un programa estándar para la realización del plan de marketing. Por ende, las condiciones de elaboración que lo validan son variadas y responden a diferentes necesidades de la empresa, junto con los elementos de cada etapa del diseño del plan (Camino y de Garcillán, 2012).

De esta misma forma, dentro del plan de marketing, los especialistas deben desarrollar un plan de acción del mismo. De acuerdo a Sainz (2009), un plan de acción es en esencia una herramienta que ayuda a decidir lo que se hará desde el presente hasta el futuro. Por lo tanto, este instrumento permite a la organización participar

en la construcción del futuro evitando quedar a la merced de los avatares del mercado.

Igualmente, Flores y Meza (2013) señalan que es esencial desarrollar un plan estratégico dentro del plan de marketing. Por consiguiente, el plan estratégico de marketing se establece como un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos, los cuales son: análisis de la situación actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción y control y seguimiento del mismo (American Marketing Association, citado por Alcaide et al., 2013).

No obstante, para asegurar el éxito de este plan, Drucker (1954) propone que los gerentes deben analizar las estrategias desde su situación presente, estando sujetas a cambios en caso necesario. Otro aspecto que destaca el mencionado autor, es cómo el plan debe tomar en cuenta la competencia, los recursos que posee la empresa y cuáles faltan. Por otra parte, los gerentes necesitan usar la estrategia como una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad (Mintzberg et al., 1997). Como consecuencia, el uso de una estrategia funcional que sea una apuesta segura puede conseguir un gran éxito en el campo de marketing. Asimismo, Kotler y Armstrong (2017) propone que, si una estrategia se centra en obtener que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente, puede lograr que él esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto y/o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

Además, diferentes autores (Blanco y Segarra, 2013; Kont, 2011; Olamendi, 1996) han argumentado que existen diversos tipos de estrategias aplicadas en el campo del marketing. Como primer tipo, Kont (2011) presenta que el E-Marketing toma en cuenta a todas las acciones que se realizan online para un negocio con el objetivo de encontrar, atraer, ganar y retener clientes. Asimismo, Blanco y Segarra (2013) demostró que un gran número de

las empresas implementan el E-Marketing con el fin de satisfacer al cliente, dando como resultado que una gran mayoría logró incrementar sus ventas tras su ejecución.

Por otra parte, Olamendi (1996) precisa que el uso de una estrategia basada en el Marketing Mix puede ayudar a mejorar el desempeño de la empresa. De acuerdo al autor, esta estrategia se centra en el precio, producto, distribución y la comunicación. Cuando se habla del producto, el investigador hace énfasis a tácticas dedicadas al desarrollo de nuevos elementos y mejoras de los productos existentes. Sin embargo, cuando este determina el precio, lo enmarca en cuanto a las tarifas, condiciones de venta, descuentos, márgenes, punto de equilibrio. Asimismo, el autor explica que la distribución debe tomar en cuenta la colocación física de la mercancía, canales de distribución a emplear, organización de la red de ventas. Como último elemento del Marketing Mix, el autor concluye que este engloba a la publicidad, marketing directo, promociones a bajo coste, relaciones públicas y patrocinio.

Por su parte, Figueroa (2010) expone que hay un nuevo tipo de estrategia usada en el mercado, denominada Estrategia de Diversificación. Este tipo de estrategia ayuda a introducir nuevos productos o servicios que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia, especialmente con productos ya existentes. Están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

No obstante, si una empresa logra ejecutar un plan de marketing efectivo, es posible que ésta quede posicionada como una empresa líder. De acuerdo Kotler y Keller (2016), una empresa líder es aquella que tiene la mayor participación de mercado. Según los autores, dichas corporaciones alcanzan este estado gracias a que actúan en tres frentes. El primero es cuando las empresas líderes se enfrentan al incremento de la demanda total del mercado. De acuerdo a Kotler y Keller (2016), esto ocurre cuando aumenta la cantidad de posibles usuarios que elijan lo que se ofrece en función de

aumentar la cantidad de personas que conocen la oferta de servicio. Por otro lado, el segundo frente representa la protección de la participación empresarial en el mercado actual a través de acciones defensivas y ofensivas, con el objetivo de cimentar los valores que permanezcan en el mercado. Como último frente, una empresa líder debe ampliar su participación en el mercado, aunque el tamaño del mercado permanezca constante.

Debido a las características de la presente investigación, se desarrolló el concepto de marketing digital en cuanto a su uso actual. Para Somalo (2011), el marketing digital se mantiene en un constante auge debido a la gran aceptación que tiene por parte de los consumidores. Por ello, los negocios han tenido la necesidad substancial de desarrollar sus conocimientos del mundo online para realizar buenas acciones de marketing y saber comunicarlas es algo fundamental para todo negocio.

Además, para lograr el éxito de las empresas en el mercado, especialistas como Lamb (2017) han fundamentado que estas necesitan fortalecer su posición competitiva. De acuerdo a Sitioseel (s.f.), la posición competitiva se refiere al lugar que tiene una empresa o entidad dentro de un mercado, o el espacio que está tratando de ocupar en comparación a sus competidores.

De la misma forma, debido a la posición competitiva, muchas empresas han comenzado a desarrollar estrategias para conseguir una ventaja ante sus competidores. Por ende, Lamb (2017) señala que la ventaja competitiva es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que son percibidas por el mercado meta como significativas y superiores a la competencia. Como resultado, dichas características permiten incluir una alta calidad del producto, entregas rápidas, precios bajos, excelente servicio o una característica que la competencia no pueda ofrecer.

Otro factor importante a considerar es la economía, pues es un elemento que afecta

constantemente a las empresas que aplican estas estrategias. De acuerdo a Krugman et al. (2013), la economía representa a la ciencia social que se encarga de estudiar la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios. De la misma forma, Alfred Marshall (citado por Krugman et al, 2013), un economista del siglo XIX, se refirió a la economía como “el estudio de la humanidad en los asuntos de la vida cotidiana”. Sin embargo, la economía se divide en cuanto a la cantidad y tipo de sujetos de estudio. Debido a esto, la presente investigación tuvo la tarea de diferenciar la macroeconomía de la microeconomía.

Primeramente, la Macroeconomía examina el comportamiento agregado de la economía; es decir, cómo interactúan las acciones de todos los individuos y empresas para producir ciertos resultados para la economía en su conjunto. Sin embargo, como se puede destacar, la Microeconomía se centra en cómo toman las decisiones los individuos y las empresas; así como el análisis de las consecuencias de esas decisiones (Krugman et al., 2013)

Por otra parte, Paris (2018) hace referencia a la cuota de mercado, explicando que la participación de una institución en los diferentes mercados se determina en la proporción de las ofertas de servicios, que esta posee sobre el total del mercado. A su vez, Best (2008) indica que este proceso depende de las futuras ofertas de una empresa, en cuanto a dos factores: Demanda total del mercado y la cuota de participación. Sin embargo, Paris (2018) argumenta que, si se incrementa la participación de mercado sin tomar en cuenta al cliente o las ganancias, se puede alterar e infligir daño al bienestar de la empresa.

Por ende, para calcular la cuota de participación en un mercado, Best (2008) propone que se utilicen una serie de fórmulas matemáticas. No obstante, estas fórmulas pueden verse erradas por la falta de disponibilidad de información en las ventas

realizadas en el mercado. Adicionalmente, el uso del análisis lógico puede proporcionar una buena aproximación a este concepto. Esto se puede lograr a través de la herramienta del árbol de desarrollo, la cual indica cómo afecta la respuesta del cliente a la cuota de participación de la empresa (Best, 2008).

Igualmente, para los fines del presente estudio, fue necesario definir el factor de comunicación en el Marketing. En este contexto la comunicación representa un proceso de distribución de conocimientos a diferentes sectores. Por ello, este fenómeno debe abrir oportunidades, tanto individual como colectivamente (Mayobre, citado por Cardozo, 2007).

En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación de marketing, donde se abarque el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos. Asimismo, deben dirigirse a una serie de individuos e instituciones que son los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también su propio personal (Lambin, citado por Cardozo, 2007).

## MÉTODO

De acuerdo a el objetivo planteado la presente investigación se encuentra dentro de los paradigmas cualitativo-cuantitativo, por lo cual es una investigación de tipo mixto-descriptiva. Este enfoque permitió entender la realidad de la situación actual desde diferentes ámbitos de interés; así como recolectar, clasificar, manejar y analizar los datos que sirvieron para comprender el comportamiento de la población objetivo y compararlo.

Por otro lado, el diseño de la investigación corresponde a una investigación documental y de campo. Documental porque se identificaron y analizaron diversos autores relacionados con el objeto de estudio y procesos de elaboración de una estrategia de marketing y su incidencia en el INAC. De Campo porque se recolectaron los datos a partir

del contacto directo con los sujetos investigados en la INAC por medio de una encuesta.

En tal sentido, la muestra se realizó con un muestreo aleatorio simple de los estudiantes inscritos en el Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC en los años 2019-2020-2021; la misma estuvo conformada por 218 alumnos de los institutos de formación aeronáutica.

Para el logro de los objetivos se utilizaron métodos que responden a los niveles inductivo y deductivo. En el primero se procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales; por ello se emplearon métodos para el análisis y síntesis de la información específica de acuerdo al estudio partiendo de las fuentes consultadas. El segundo método permitió extraer una conclusión con base en los datos teóricos y prácticos recopilados en el transcurso de la investigación.

Para lograr dicha recolección se emplearon las técnicas de la encuesta y la observación. Para la primera se elaboró un cuestionario, como instrumento, que registró la percepción de los estudiantes en cuanto a los factores que rodean la institución. Este instrumento consta de 10 preguntas con la escala de likert. Seguidamente, se realizó una observación directa que registre los factores internos y externos que inciden en la organización a través de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como instrumento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente sección se estudian los resultados de los instrumentos aplicados, es decir, la encuesta y la matriz FODA con el fin de analizar la información recabada y poder efectuar un diagnóstico de la situación actual del INAC en cuanto a la pérdida de posicionamiento en el mercado, ante una falta de competitividad respecto a la competencia.

En tal sentido, el cuestionario consta de 10 preguntas donde los participantes indican cuál es la percepción que tienen de haber estudiado o estar estudiando una profesión aeronáutica, para tal efecto, se realizó una discriminación en función de las instituciones de formación aeronáutica. La primera pregunta permitió identificar las tres (3) instituciones con mayor porcentaje, incluyendo INAC la cual obtuvo el 40%; las otras dos son: WKC con un 30% y AeroFlight con un 30%. Las siguientes preguntas exploran el nivel de satisfacción en cuanto al curso elegido en las 3 instituciones, dando como resultado que en el INAC los estudiantes se encuentran entre muy satisfactorio (55%) y satisfactorio (42%). Mientras que la WKC la mayoría señala que se percibe ni bueno, ni mala (40%) y Satisfactorio (38%), la suma de ambos datos da una valoración positiva. En cuanto a AeroFlight la mayoría señala que se percibe el curso como satisfactorio (68%) y un muy satisfactorio (20%), dando una valoración bastante positiva.

Luego se registró a través de qué medios de comunicación los estudiantes recibieron información del lugar de estudio. Los resultados arrojaron que en su mayoría fue por medio de Facebook (65%) y a través de persona a persona (30%); lo cual indica que la red social Facebook es la más efectiva para la difusión de la información. Seguidamente, se indagó sobre qué tan fácil fue encontrar la oferta académica, a lo cual los estudiantes indicaron que hay una dificultad considerable para poder encontrar información, entre difícil (68%) y muy difícil (9%). Al indagar sobre qué factores se toman en cuenta al momento de elegir una opción de estudios la calidad (57%) fue el dato con mayor valoración, seguido por precio (29%).

Igualmente se consultó a estudiantes de otras instituciones, sobre si conocían la oferta académica del INAC antes de elegir estudiar una carrera aeronáutica, los resultados fueron afirmativos

(59%), lo cual indica que queda un buen porcentaje (41%) que desconocía la oferta académica de la institución. Esto evidencia el porcentaje de posibles usuarios que buscaron carreras aeronáuticas y a las que no les llega el marketing. A este grupo de estudiantes que no están en el INAC, también se les consultó sobre por qué eligieron una opción de estudios diferente al INAC, los resultados fueron mejores precios (72%), menor tiempo de estudio (12%). Esto deja en evidencia que el factor económico tiene un peso relevante en la toma de decisiones.

Por otra parte, la consultar sobre los medios de comunicación preferidos las redes sociales tienen una abrumadora mayoría (92%), lo cual deja en evidencia los espacios de interacción preferidos entre los jóvenes. Por ello, al indagar sobre la preferencia de las redes sociales para adquirir información de los servicios de enseñanza disponibles, destaca de forma abrumadora Facebook (81%); lo cual coloca a esta red social con mayores posibilidades para el desarrollo de una estrategia de marketing.

Por otra parte, el segundo instrumento fue el desarrollo del estudio FODA, lo cual requirió realizar un análisis del macroentorno y del microentorno. El macroentorno consistió en estudiar aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial y a la sociedad, en este caso se analizaron los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales. Entre los factores políticos destaca que el Estado bolivariano tuvo que hacer frente a los efectos de la pandemia del covid-19. Por lo cual, hubo un drástico cambio en la forma de realizar tareas tan cotidianas como la educación, donde esta pasó de ser presencial a un formato virtual. En cuanto a los factores económicos el INAC por ser una institución de carácter público, económicamente depende de la asignación de recursos que el Tesoro General de la Nación de manera anualizada, siendo estos recursos ajenos a los ingresos que la institución pueda tener. El factor tecnológico se refiere a las brechas tecnológicas



existentes en Bolivia, son sin duda, un tema que debe considerarse por todas las instituciones que se encargan de brindar servicios de enseñanza y capacitación.

El INAC, como entidad de enseñanza, tiene que considerar estas limitaciones tecnológicas existentes para trazar sus estrategias y que estas estén de acorde con la realidad boliviana. En el factor educativo, de acuerdo a estudios realizados durante la cuarentena, cuatro de cada diez adolescentes o jóvenes no recibieron clases por ninguna plataforma de internet, lo que se agravó en el área rural. Los estudiantes señalan que el costo económico de “conectarse” les impide seguir sus estudios.

Por otra parte, el microentorno también es conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. En este caso, dada la naturaleza de la actividad del INAC y la presente investigación, se indagó exclusivamente en el análisis de los competidores en Cochabamba, clientes y reguladores, por ser una institución una entidad de enseñanza y capacitación superior. En tal sentido, se identificaron 11 empresa competidoras y se contrastaron con los servicios educativos (cursos especializados) que presta el INAC. El resultado es que el INAC ofrece 14 cursos y ninguna de las instituciones competidora tiene la misma oferta de cursos; la oferta de los cursos de la competencia oscila entre uno y tres.

Actualmente, los indicadores del marketing que se implementan en el INAC son: Medición de la seguridad en las operaciones aéreas, medición del porcentaje de crecimiento por la incorporación de nuevos cursos de especialización y nivel de satisfacción de los estudiantes. Pero es necesario hacer un análisis mix de marketing, el cual se compone de producto, precio, plaza, distribución y la promoción. El producto: El INAC es una institución pública con una oferta amplia de cursos, que en muchos casos solo son dictados ahí; debido a que los costos son subvencionados

por el Estado, tienen una baja demanda y un alto costo formativo. El precio: El INAC cuenta con los precios más altos del mercado boliviano para los cursos de Piloto Privado y Piloto Comercial con aeronaves fabricadas en 2016; estos los cursos con mayor competencia por parte de otras empresas; sin embargo, los competidores trabajan con aeronaves fabricadas entre los años 60 y 80. No obstante el margen de ganancia es muy pequeño; pero muy demandado, en cada convocatoria hay un 600% de solicitudes (solo acceden 1 de cada 6 postulados). Plaza: La institución tiene dos localidades y cuentan con las comodidades necesarias para la realización de la actividad, con acceso directo al Aeropuerto Jorge Wilsterman. Distribución y promoción: La institución cuenta con una página web ([www.inacbolivia.com](http://www.inacbolivia.com)), la promoción de sus cursos solo es a través de la página web. No obstante, la misma fue diseñada por una empresa externa como contratación por producto. Esto significa que su actualización está en manos del contratista y para cualquier cambio se deben hacer las gestiones administrativas. Esto hace que el proceso de actualización sea muy lento. Además, el INAC cuenta con una cuenta en la red social Facebook que no presenta respuestas a las consultas realizadas.

A continuación, se realizaron diversas matrices, estas fueron: Matriz de Perfil de Capacidad Institucional, Matriz de Evaluación de los Factores Internos, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, Matriz de Evaluación de los Factores Externos y Matriz de Perfil Competitivo. Los resultados obtenidos en dichas matrices proporcionaron los insumos para la construcción de la matriz FODA, los cuales son: Fortalezas: F1: Reconocimiento nacional e internacional, F2: Personal altamente capacitado, F3: Aviones con el mejor mantenimiento del sector, F4: Infraestructura adecuada y propia, F5: La formación aeronáutica de más alta calidad en Bolivia. Oportunidades: O1: Crecimiento de la industria aeronáutica a

nivel mundial, O2: Aumento de la demanda de profesionales aeronáuticos, O3: Aumento de la demanda de capacitación virtual, O4: Aumento de las capacidades de servicios en redes sociales, O5: Crecimiento moderado de la economía nacional. Debilidades: D1: Poco manejo de Marketing, D2: Poco uso de redes sociales para dar a conocer la Institución, D3: Poca o ninguna actualización de actividades de la Institución, D4: No administra su página Web, D5: Cuenta de Facebook deficiente. Amenazas: A1: Ser una entidad estatal en tiempos de austeridad económica, A2: Inestabilidad política, A3: Afectación del COVID-19, A4: Aumento de los costos de repuestos de aeronaves, A5: Reducción de las operaciones de la línea aérea EcoJet.

En el transcurso de la investigación los procesos y datos recolectados respondieron al objetivo establecido. Por lo cual, definió cada una de las etapas y las posibilidades de contrastar y argumentar el plano global y local. Esto permitió diseñar estrategias de marketing para mejorar la posición competitiva del Instituto Nacional de Aviación Civil – INAC en la ciudad de Cochabamba para la gestión 2022.

De esta manera, se elaboró una propuesta de estrategia de marketing que tuvo como objetivo: desarrollar un plan de marketing para mejorar la posición competitiva del INAC para su base principal de la ciudad de Cochabamba en la gestión 2022. La propuesta se propone mejorar la posición competitiva del INAC frente a la competencia, a través de una mayor difusión de la capacitación especializada y formación aeronáutica que solo el INAC imparte a nivel nacional en Bolivia.

Para el diseño de esta propuesta, se tomó en cuenta los objetivos de la empresa y sus recursos, el exhaustivo análisis de la matriz FODA y la investigación de mercado realizada en el transcurso de la presente investigación; así como el diagnóstico obtenido a través de la encuesta. Seguidamente, se establecieron 8 estrategias, estas son: 1. Designar personal a la actividad de Marketing y manejo de

redes sociales; 2. Cambiar la página web del INAC y crear un Facebook más interactivo; 3. Adaptar los cursos que tradicionalmente se ofrecían en la modalidad presencial para dictarlos en la modalidad virtual; 4. Incrementar ingresos para poder solventar aumento de costos, aumentando la oferta de cursos; 5. Ofrecer más cursos según la necesidad de la comunidad aeronáutica; 6. Mostrar las capacidades que el INAC tiene para trabajar frente al COVID-19; 7. Mostrar a través de redes sociales los amplios espacios del INAC que bajan el riesgo de contagios por COVID-19; 8.- Crear y difundir continuamente contenidos sobre las actividades del INAC; de esta manera, se podrá mostrar su impacto a la comunicad aeronáutica.

Para el logro de dichas estrategias, se proponen las siguientes actividades: 1. Asignar personal para la creación de una nueva página web bajo el control del INAC; 2. Asignar personal para la creación y administración de una nueva cuenta de Facebook; 3. Crear y administrar una cuenta de Instagram para la institución; 4. Crear un Moodle y diseñar los cursos virtuales; 5. Desarrollar el curso de meteorología en Moodle; 6. Crear banner que indiquen los protocolos de bioseguridad para ingresar a la institución; 7. Adquirir una máquina de medición de temperatura y dispensador de alcohol para las manos; 8. Mostrar a través de cuenta de Facebook los espacios ventilados y espaciosos de las aulas y ambientes; 9. Mostrar actividades del INAC a través de Facebook e Instagram.

Finalmente, se analizó el presupuesto de marketing, el cual debe considerar que La adquisición de activos fijos para el INAC está prohibida por regulación del Ministerio de Economía. Como todas las instituciones públicas el INAC funciona con un presupuesto anual que se solicita con un año de anterioridad. El presupuesto del 2022 fue aprobado, pero al inicio del año fue reducido a menos del 50%. Sin embargo, varias de las actividades propuestas se realizaron, gracias al personal de la institución. Se presentó el beneficio

que se esperaba con el curso de Técnico Superior en Meteorología; pues los ingresos provenientes de dicho curso no están contemplados en la planificación anual del INAC.

## CONCLUSIONES

Tras analizar e interpretar los autores que sustentan la investigación, analizar los resultados y diseñar la propuesta, la presente investigación estableció las siguientes conclusiones: 1.- Se desarrolló un plan de marketing para mejorar la posición competitiva del Instituto Nacional de Aviación Civil - INAC, para lo cual se aplicaron diferentes Estrategias de Marketing, así como Estrategias Operativas, en función de los que determinaron los análisis realizados; 2.- A través de un análisis de la situación interna y externa, así como de los resultados de la encuesta, la observación directa, y la investigación del mercado; se puede definir al INAC como una institución líder del sector en el departamento de Cochabamba; 3.- Se identificaron los medios de comunicación que son las fuentes de información de los estudiantes que optaron a la carrera aeronáutica como su opción de estudio en Cochabamba; 4.- Se determinaron los factores que mantienen al INAC como líder del sector de formación en el aeronáutica; 5.- Se pudo evidenciar cuáles son las redes sociales más utilizadas por la población joven que busca opciones de estudios superiores.

Finalmente, se propusieron recomendaciones que coadyuvaran a la institución a mejorar y optimizar la forma como da a conocer sus actividades a la comunidad cochabambina; tales como: Realizar un estudio de mercado por lo menos una vez por año, el INAC pueda innovar medios de comunicación para estar siempre a la vanguardia de la comunicación, capacitar al personal en el uso de nuevas formas de comunicación y en nuevas tecnologías, para que pueda generarse en el INAC un ambiente de sinergia entre sus integrantes, difundir la información que se publica en la página

web del INAC y en las redes sociales; así como diseñar un sistema de preguntas inteligente que permita enviar al estudiante información una vez realizada la solicitud de información.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013). Marketing y Pymes. Las Principales Claves de Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. Marketing y Pymes.
- Best, R. (2008). Marketing estratégico (Cuarta ed.). Pearson Educación.
- Blanco, I. y Segarra, M. (2013). Estudio exploratorio del uso del E-Marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. Revista Científica de la Universidad Pontificia Bolivariana. 7(2):29-37. <http://hdl.handle.net/10251/60171>
- Camino, J. y de Garcillán, M. (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial.
- Cardozo, S. (2007). La comunicación en el Marketing. Visión Gerencial, (2), 196-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876009>
- Drucker, P. (1954). La gerencia de empresas. Penguin Random-House Grupo Editorial.
- Figueroa, C. (2010). Propuesta de Estrategias para una Empresa Mexicana Integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional.
- Flores, D. y Meza, C. (2013). Plan Estratégico de Marketing para el Mejoramiento de la Microempresa Creaciones Koraly de la Ciudad de San Gabriel, Provincia del Carchi. Tesis de grado. Universidad Técnica de Norte.
- García, Y. y Pérez, D. (2018). La importancia del Plan de Mercadotecnia en las Empresas Internacionales. Vinculatégica EFAN. (2), 248-253. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculatégica/Vincultagieca\\_4/34%20GARCIA\\_PEREZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculatégica/Vincultagieca_4/34%20GARCIA_PEREZ.pdf)

- Howard, J. A. (1993). El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing. Díaz de Santos S.A.
- Hoyos, R. (2018). Plan de marketing: con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones.
- Kont, J. (8 de febrero de 2011). ¿Qué es emarketing? Definición y concepto más allá del Click. José Kont. <https://josekont.com/que-es-emarketing/2011/02/>
- Kotler P. y Armstrong G. (2017). Fundamentos de marketing (13a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Krugman, P., Wells, R. y Graddy, K. (2013). Fundamentos de economía. Editorial Reverté.
- Lamb, C. (2017). Marketing. Servicios Editoriales 6Ns SA.
- Mintzberg. H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico: Conceptos contextos y Casos. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Olamendi, G. (1996). Marketing todo terreno. Benidorm.
- Paris, J. (2018). Marketing estratégico. Alfaomega.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw-Hill.
- Sainz, J. (2009). El Plan de Marketing en la Pyme. ESIC Editorial.
- Sainz, J. (2011). El plan de marketing en la práctica. ESIC editorial.
- Sitioseel (s.f.). La importancia de la posición competitiva. [https://sitioseel.tec.mx/ecd/demos/mk380\\_demo/curso/web/tema1-2.html?T1#:~:text=Para%20este%20curso%20utilizaremos%20la,mercado%20en%20el%20que%20compite.](https://sitioseel.tec.mx/ecd/demos/mk380_demo/curso/web/tema1-2.html?T1#:~:text=Para%20este%20curso%20utilizaremos%20la,mercado%20en%20el%20que%20compite.)
- Somalo, I. (2011). Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital. Wolters Kluwer España.