

# NEGOCIOS & TENDENCIAS

REVISTA CIENTIFICA



**VOLUMEN 1**  
**NÚMERO 2 (2025)**

ISSN: 3078 - 1647



# NEGOCIOS & TENDENCIAS

REVISTA CIENTIFICA



**VOLUMEN 1**  
**NÚMERO 2 (2025)**



ISSN: 3078 - 1647



**CRÉDITOS:**

ISSN Online: 3078-1655

ISSN Impresa: 3078 - 1647

**Depósito Legal: 3-3-224-2024 P.O.**

**DIRECTORIO DE LA REVISTA**

MSc. Lisbeth Vargas Becerra

**Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial Sede Monteagudo**

Lic. Patricia Corral Cardozo

**Editor en Jefe**

Lic. María Isabel Paredes García

**Editor en Edición**

Equipo de Diseño Gráfico, Diagramación y Maquetación

**Centro de Investigación y Extensión de Marketing Monteagudo CIEMM**

**COMITÉ ARBITRAL**

OFAC. MSc. Bolivia

CMBC. MSc. Bolivia

SBB. MSc. Bolivia

AIPM. PhD. Colombia

RKC. MSc. Bolivia

## PRESENTACIÓN

La Revista Negocios y Tendencias, es una publicación de referencia en el ámbito empresarial y económico en Bolivia, que se destaca por ofrecer análisis en profundidad sobre temas clave que impactan en el desarrollo económico y empresarial del país. En cada número, la revista aborda cuestiones relevantes y candentes como la innovación, gestión productiva y comercial en Mypes artesanales de cuero en Monteagudo, el posicionamiento de las universidades de Sucre desde la percepción de los estudiantes de secundaria, y el papel del sector de la construcción en el desarrollo económico de Bolivia, entre otros temas de interés.

Además, la revista también se adentra en temas emergentes y de actualidad como el pitching y la comunicación efectiva en Emprendex Academy, las criptomonedas y transacciones comerciales en Bolivia, y la evolución del marketing digital turístico a través de un análisis bibliométrico de la compra de servicios.

Con artículos escritos por expertos en sus respectivos campos, la Revista Negocios y Tendencias, se erige como una herramienta fundamental para empresarios, emprendedores, académicos y profesionales interesados en mantenerse al día con las tendencias y prácticas más relevantes en el mundo de los negocios en Bolivia.



Dra. Raquel Arancibia Padilla, Ph.D.

**DECANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES USFX**

# ÍNDICE

	PÁG.
INNOVACIÓN, GESTIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL EN MYPES ARTESANALES DE CUERO EN MONTEAGUDO.....	1-12
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca	
POSICIONAMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES DE SUCRE DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE SEXTO DE SECUNDARIA .....	13-23
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca	
¿CÓMO CONTRIBUYE EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO DE BOLIVIA A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL? .....	24-34
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca	
PITCHING Y COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EMPRENDEX ACADEMY: CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS PRESENTACIONES DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA COMERCIAL USFX .....	35-41
Universidad Autónoma Tomas Frías (UATF) - Potosí, Bolivia	
CRYPTOACTIVOS Y TRANSACCIONES COMERCIALES EN BOLIVIA: ANÁLISIS ECONÓMICO-REGULATORIO Y PERSPECTIVAS DE TRANSFORMACIÓN FINANCIERA EN LA GESTIÓN 2025. ....	42-51
Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca	
EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL TURÍSTICO: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA COMPRA DE SERVICIOS.....	52-68
Universidad Autónoma Tomas Frías (UATF) - Potosí, Bolivia	

INNOVACIÓN, GESTIÓN PRODUCTIVA  
Y COMERCIAL EN MYPES ARTESANALES DE CUERO EN MONTEAGUDO

**Innovation, production and commercial management in  
leather craft MSEs in Monteagudo**

**Claudia Rosario Arispe Ari**

arispe.claudia@usfx.bo

**Mba. Mayerlin Cerezo Torrez**

mayerlincerezo@gmail.com

**Unv. Jorge Marcel Aramayo Carballo**

aramayocarballojorge@gmail.com

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

FECHA DE RECEPCIÓN 30 de septiembre 2025

FECHA DE APROBACION 07 de noviembre del 2025

**Resumen**

El estudio analiza los factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) artesanales del sector cuero en Monteagudo, Bolivia, considerando tres dimensiones: innovación, gestión productiva y gestión comercial. Se aplicó un enfoque mixto, descriptivo y explicativo, con diseño no experimental y transversal, la recolección de datos incluyó encuestas y entrevistas a productores y actores del sector, complementadas con análisis estadístico y documental. Los resultados evidencian bajo nivel de innovación, débil planificación productiva y escasa inserción en mercados digitales, reflejando un Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE) de 2,20, clasificado como incipiente. Se concluye que la competitividad del sector depende de la articulación entre innovación adaptativa, modernización productiva y estrategias comerciales digitales. Se recomienda fortalecer las políticas públicas orientadas a la digitalización, capacitación técnica y asociatividad empresarial, como base para el desarrollo sostenible y la consolidación competitiva de las MYPES artesanales en el contexto local y regional.

**Palabras clave:** Competitividad empresarial, administración de la producción, innovación organizacional, producción artesanal, comercialización digital.

**Abstract**

This study analyzes the key factors determining the competitiveness of micro and small enterprises (MSEs) in the leather handicraft sector in Monteagudo, Bolivia, focusing on three dimensions: innovation, production management, and commercial management. A mixed-methods, descriptive, and explanatory approach was applied through a non-experimental and cross-sectional design. Data collection involved surveys and semi-structured interviews with producers and sector stakeholders, complemented by statistical and documentary analysis. The findings reveal low innovation capacity, weak production planning, and limited participation in digital markets, resulting in a Global Business Competitiveness Index (GBCI) of 2.20, classified as incipient. The study concludes that sectoral competitiveness depends on the integration of adaptive innovation, productive modernization, and digital marketing strategies. It recommends strengthening public policies focused on digitalization, technical training, and business associativity as essential mechanisms for sustainable development and the consolidation of competitive advantages among artisanal MSEs within local and regional contexts.

**Keywords:** Business competitiveness; Production management; Organizational innovation; Artisanal production; Digital marketing.

## INTRODUCCIÓN

El sector artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo constituye una actividad económica estratégica por su aporte a la generación de empleo, la preservación de la identidad cultural y el desarrollo local (GAMM, 2021). En el actual contexto de transformación digital y apertura de mercados, las micro y pequeñas empresas (MYPES) artesanales enfrentan el desafío de incrementar su competitividad mediante la incorporación de procesos de innovación, la optimización de la gestión productiva y el fortalecimiento de la gestión comercial (CEPAL, 2022). Sin embargo, estas empresas presentan limitaciones en la adopción de tecnologías, en la diversificación de canales de comercialización y en la eficiencia de sus procesos productivos. (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2022). Este estudio, de tipo descriptivo y explicativo, analiza cómo la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial inciden en la competitividad de las MYPES artesanales del cuero en Monteagudo, un sector caracterizado por limitaciones tecnológicas, baja eficiencia productiva y débil inserción comercial.

El análisis del estado del arte revela que, en América Latina, estos emprendimientos enfrentan desafíos estructurales relacionados con la informalidad, la limitada capacidad de innovación y la escasa integración de cadenas de valor dinámicas (CEPAL, 2018; Ramírez & Tello, 2020). También, diversos estudios destacan que la innovación, entendida como la introducción de mejoras en productos, procesos y estrategias comerciales, representa un factor determinante para la diferenciación y sostenibilidad de las empresas artesanales (Herrera, 2021; Ordoñez-Gutiérrez et al., 2023; Sánchez & Morales, 2023), siendo que las barreras de financiamiento, digitalización y baja productividad condicionan su competitividad (BID, 2020; Gonzales-Díaz & Becerra-Pérez, 2021).

La gestión comercial emerge como un eje estratégico, ya que la diversificación de canales de venta, el acceso a mercados digitales y la implementación de estrategias de marketing son esenciales para ampliar la presencia de las MYPES en mercados regionales y nacionales (Vega & Ramírez, 2023; Arispe, 2023). En el contexto boliviano, estas limitaciones se acentúan por la escasa capacitación técnica y el acceso restringido a financiamiento y mercados digitales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2023), el desarrollo del sector artesanal se encuentra respaldado por la Ley N.º 1997 de Fomento a la Producción Artesanal, que establece incentivos y políticas para fortalecer la productividad y la sostenibilidad de las microempresas del país (Ley N.º 1997, 1999).

El estudio se estructura en torno a tres ejes interrelacionados innovación, gestión productiva y gestión comercial que permiten analizar integralmente el nivel competitivo del sector artesanal. La innovación en MYPES, se enmarca como la sistematización de prácticas de I+D y la vigilancia tecnológica incrementan la capacidad de inserción en mercados competitivos y la sostenibilidad empresarial, suele ser incremental y orientada a la adaptación (CEPAL, 2022; Herrera, 2021). La gestión productiva entendida como la planificación, organización y control de los recursos y procesos orientados a la eficiencia, la calidad y la reducción de costos, facilitando la escalabilidad comercial, siendo aspectos determinantes para la supervivencia de las MYPES (Grant, 2019; Torres & Molina, 2022).

Por su parte, la gestión comercial abarca el conjunto de estrategias y acciones destinadas a posicionar los productos artesanales en el mercado, optimizar las ventas y establecer relaciones sostenibles con los clientes (Ramírez & Tello, 2020); la diversificación de canales de comercialización y la adopción de herramientas digitales, hoy son factores importantes para ampliar el alcance y mejorar márgenes de rentabilidad en empresas artesanales (Vega & Ramírez, 2023). Estos enfoques permiten analizar integralmente el nivel competitivo de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo, considerando tanto factores internos como externos.

La situación socioeconómica de Monteagudo y el entorno en el que operan las MYPES artesanales en

cuero, se distinguen por su tradición artesanal, especialmente en la elaboración de productos en cuero como sombreros, cinturones y carteras (GAMM, 2021). Según datos recientes, el sector artesanal en cuero representa una fuente relevante de empleo y sustento económico para numerosas familias de la región (INE, 2022; Arispe, 2023). No obstante, las empresas enfrentan limitaciones en infraestructura productiva, acceso a financiamiento y capacitación, así como dificultades para insertarse en mercados más amplios y competitivos (INE, 2022; CEPAL, 2022).

Las políticas públicas orientadas al fomento de las MYPES han tenido avances, pero persisten desafíos en la implementación de programas de apoyo técnico y comercial (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023), así como la orientación hacia la transformación digital para cerrar brechas territoriales (OCDE, 2024). El presente estudio tiene por objetivo analizar los factores que determinan la competitividad de las MYPES artesanales del sector cuero en Monteagudo, Bolivia, a través de tres dimensiones interrelacionadas: innovación, gestión productiva y gestión comercial.

### **Materiales**

En la fundamentación teórica y metodológica de este estudio se han considerado los aportes de autores reconocidos en el campo de la competitividad, la innovación y la gestión de micro y pequeñas empresas. El análisis, parte del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), que permitió examinar el entorno competitivo del sector artesanal en cuero, y de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), en el análisis interno de los factores estudiados, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, se incorporan los planteamientos de Herrera (2021) y Ramírez & Tello (2020) sobre la innovación incremental y adaptativa en las MYPES artesanales, así como los enfoques de gestión productiva y comercial orientados a la eficiencia y diversificación de mercados, propuestos por la CEPAL (2022).

Estos marcos conceptuales han guiado la selección de variables, la construcción de indicadores y la interpretación de los resultados, permitiendo un análisis integral de la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial en el contexto de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo. Adicionalmente, para la medición del nivel de competitividad del sector, se adoptó el modelo de cálculo del Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE) propuesto por Cóbita Niño & Parra Negrete (2019), utilizando la escala Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 corresponde a un nivel muy bajo y 5 a un nivel muy alto, ponderando las tres dimensiones de forma equitativa (peso = 1/3 cada una). Este enfoque metodológico permitió cuantificar de manera integrada los factores internos y externos que inciden en la competitividad de las MYPES, facilitando una evaluación objetiva y comparable del desempeño competitivo del sector artesanal en cuero de Monteagudo.

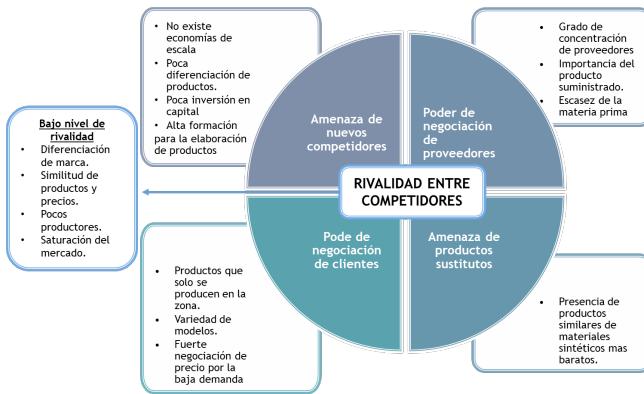
### **METODOLOGÍA**

La investigación se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque mixto, de tipo descriptivo y explicativo (Sekaran & Bougie, 2016; Creswell & Creswell, 2018), orientado a analizar factores de innovación, gestión productiva y gestión comercial que inciden en la competitividad de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo. Se empleó un diseño no experimental y transversal, lo que permitió observar las variables en su contexto real, sin manipulación del investigador (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014). Para la recolección de datos se aplicaron encuestas estructuradas a 25 participantes, entre propietarios y trabajadores de las 11 MYPES del sector de artesanías en cuero de la ciudad de Monteagudo, complementadas con 10 entrevistas semiestructuradas a actores clave, tales como representantes de asociaciones y autoridades locales. Dado el carácter censal de la población objeto de estudio, no fue necesario aplicar un procedimiento muestral probabilístico, ya que se trabajó con la totalidad de las unidades productivas y los principales actores vinculados a la actividad (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014).

No se efectuó prueba piloto ni validación por expertos, decisión que se justifica en la naturaleza ad hoc del instrumento, diseñado específicamente para la población de estudio. Este diseño permitió garantizar la coherencia de los ítems con las dimensiones teóricas analizadas y su adecuación al contexto local. Según Heppner & Heppner (2015), en previos, resulta válido desarrollar herramientas específicas siempre que exista correspondencia teórica y claridad en la formulación de los ítems, de esta forma se garantiza la confiabilidad de los resultados; no obstante, en futuras investigaciones podría ampliarse este enfoque mediante procedimientos de respaldo estadístico (Corral & Soler-Cárdenas, 2009). Los datos fueron tabulados y procesados en Microsoft Excel, empleando la estadística descriptiva (frecuencias, promedios y porcentajes) para la interpretación de los resultados. (Hair et al., 2010; Nunnally & Bernstein, 1994). La triangulación de fuentes y métodos contribuyó a la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una visión integral y actualizada del sector artesanal en cuero (Ramírez & Tello, 2020).

## RESULTADOS

El análisis del sector, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter evidencia un escenario de alta presión competitiva para las MYPES artesanales en cuero de Monteagudo.



**Fuente:** Elaboración propia con base en encuestas y entrevistas (2025)

Destacando que, 1) El poder de negociación de los compradores es elevado, determinado por un mercado local reducido y sensible al precio, lo que limita la capacidad de diferenciación. 2) El poder de los proveedores resulta crítico por la concentración en pocos oferentes de materia prima y la variación estacional de costos. 3) La amenaza de nuevos entrantes permanece latente, favorecida por barreras de ingreso mínimas y la posibilidad de replicar técnicas productivas. 4) Los sustitutos representan un riesgo considerable debido al ingreso de artículos industrializados de bajo costo y de productos artesanales provenientes de otras regiones con mayor posicionamiento. 5) La rivalidad entre competidores locales es intensa, ya que la mayoría de los talleres opera con estructuras semejantes, sin diferenciación significativa en diseño ni canales de comercialización. Esto confirma un entorno competitivo desfavorable que condiciona el desempeño del sector y subraya la necesidad de fortalecer la innovación, la eficiencia productiva y la diversificación comercial como ejes de ventaja sostenible.

Los resultados de las entrevistas denotan la realidad interna de las MYPES artesanales, centrada en la innovación, gestión productiva y comercial. Respecto a la innovación, se observa un nivel reducido de

adopción de prácticas innovadoras, predominando un enfoque empírico y conservador en la producción. Solo el 18% de los talleres reportó la implementación de algún cambio en el último año, frente a un 82% que mantuvo procesos tradicionales sin modificaciones sustanciales.

Las innovaciones identificadas son principalmente incrementales y se concentran en diversificación de productos (12%), mejoras de diseño (4%) e incorporación de nuevas técnicas productivas (2%), sin que se advierta innovación radical o tecnológica. Este comportamiento indica que el sector responde de manera reactiva a las demandas inmediatas de los consumidores, pero carece de una estrategia formal de innovación que integre investigación de mercado, desarrollo de nuevos materiales o uso de tecnologías digitales en diseño y producción.

Con base en una escala de Likert, se recopilaron las calificaciones de diez entrevistados, seleccionados por su rol como principales productores y líderes de opinión en el sector; obteniendo su valor promedio de 1,92 sobre el máximo de 5 puntos, estos resultados confirman que la innovación limitada constituye el principal obstáculo para la diferenciación competitiva del sector.

**Tabla 1.**  
**Calificación del factor de Innovación (INN) en el sector**

Innovación	Total entrevistados	Valor promedio
En la actualidad los actores que pertenecen al sector pueden ser considerados como agentes innovadores que impulsan actividades que agregan valor a sus productos y servicios	10	2,40
Los actores del sector tienen una dinámica de generar bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados	10	3,30
Los actores del sector tienen una dinámica de generar nuevos o significativamente mejorados métodos de producción, distribución entrega o sistemas logísticos, o los ha implementado	10	1,90
Los actores del sector tienen una dinámica de generar nuevos o significativamente mejorados métodos organizativos o los ha implementado	10	2,30
En el sector, las empresas realizan inversiones significativas para la investigación, desarrollo e innovación	10	1,40
En el sector se llevan a cabo procesos de vigilancia tecnológica con el fin de detectar oportunidades de innovación tecnológica y nuevas ideas que faciliten una mejora de procesos, productos y servicios en las organizaciones	10	1,40
En el sector se fomentan estrategias de protección y aprovechamiento de la propiedad intelectual (patentes, modelos de utilidad, secretos empresariales, diseños industriales, variedad vegetal, entre otros)	10	1,30
El sector desarrolla trabajos de vigilancia tecnológica para la toma de decisiones encaminadas de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado	10	1,50
Las empresas poseen una estrategia de I+D, integrada en la estrategia general y alineada con sus objetivos estratégicos, y ha establecido objetivos específicos de innovación e indicadores para medirlos	10	1,20
Existen políticas de apoyo a las empresas del sector que fomentan la formación y capacitación en temas relacionados con I+D	10	2,60
En las empresas del sector existe un departamento o área específica para el desarrollo de actividades de I+D con todos los equipos y personal que se requiera	10	1,20
Las actividades de I+D desarrolladas se financian de manera exclusiva con RECURSOS PROPIOS de las empresas, instituciones y entidades que pertenecen al sector	10	3,30
Las actividades de I+D desarrolladas se financian de manera exclusiva con RECURSOS EXTERNOS de las empresas, instituciones y entidades que pertenecen al sector	10	1,20
<b>VALOR PROMEDIO</b>		<b>1,92</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

El análisis de la gestión productiva revela una estructura operativa frágil, caracterizada por la ausencia de estandarización de procesos y una fuerte dependencia del trabajo manual, el 85% de la producción se realiza de forma artesanal, con apoyo limitado de herramientas básicas en actividades de corte y moldeado, lo que restringe la eficiencia y aumenta los tiempos de elaboración. La capacidad productiva es reducida frente a la demanda potencial, con altos niveles de capacidad ociosa derivados de la falta de planificación (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023).

Los valores promedios obtenidos en las entrevistas confirman que los talleres operan sin una estructura de costos formal, ni registros que permitan controlar insumos, tiempos y márgenes, situación que eleva la incertidumbre financiera y limita la toma de decisiones estratégicas. Esta condición se ve agravada por la depreciación del equipamiento y el almacenamiento inefficiente de materia prima, la falta de estandarización en los procesos y la escasa capacitación técnica, incrementando los costos operativos y reduciendo la competitividad de los productos. Desde la perspectiva de los consumidores, la calidad está vinculada al acabado y durabilidad del producto (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023); atributos que los productores asocian con la experiencia artesanal más que a procesos de mejora continua. La puntuación obtenida, presenta un valor promedio equivalente a 2,54 sobre el máximo de 5 puntos, este desempeño evidencia una leve fortaleza operativa, aunque insuficiente para alcanzar niveles de eficiencia sostenibles.

**Tabla 2.**  
Calificación del factor Gestión Productiva (GP) en el sector

Innovación	Total entrevistados	Valor promedio
Las empresas que conforman el sector desarrollan estrategias comerciales que generan ventajas en la adquisición de insumos y materias primas	10	2,30
Las maquinarias y tecnologías de apoyo que hacen parte de los procesos productivos de las empresas están acorde a las últimas tendencias de talla mundial	10	1,30
Los procesos productivos dentro del sector son automatizados, altamente estandarizados, de acuerdo con las tendencias del sector en la industria global	10	2,00
Las empresas del sector cuentan con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de producción	10	3,40
En el eslabón de producción se evidencian herramientas y técnicas para la planificación, administración y control de las operaciones	10	2,90
Las empresas del sector cuentan con certificaciones tipo ISO 9001, ISO 14001, INCONTEC, FSC, entre otras	10	1,40
En las empresas del sector existen actividades que conllevan al aprovechamiento y/o reutilización de los residuos generados a partir de los procesos productivos	10	3,90
Las empresas del sector garantizan la calidad de sus productos mediante sistemas de control de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo	10	2,80
La calidad es una política de cumplimiento para la cadena de suministro	10	2,90
Se evidencian frecuentemente reprocesos o devoluciones por la no calidad de los procesos, productos y/o servicios	10	2,30
En las empresas que pertenecen al sector existen indicadores de medición y evaluación de la productividad	10	2,70
<b>VALOR PROMEDIO</b>		<b>2,54</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

La gestión comercial de las MYPES artesanales pone en manifiesto una marcada dependencia de canales tradicionales y una débil inserción en mercados más amplios, el 78% de los talleres concentran sus ventas en el ámbito local y en ferias regionales, mientras que un 10% logra comercializar fuera del departamento, lo que refleja una limitada capacidad de expansión territorial. La ausencia de estrategias de marketing estructuradas, el escaso aprovechamiento de medios digitales y la inexistencia de una imagen de marca consolidada restringen significativamente su competitividad frente a productos similares provenientes de regiones como Muyupampa, Camiri y Villamontes (Arispe, 2023).

Los resultados de las entrevistas muestran que la mayoría de los productores opera sin mecanismos formales de prospección de clientes ni de investigación de mercados, lo que se traduce en ventas inestables y márgenes de rentabilidad reducidos; los precios promedio de referencia se mantienen en niveles similares a los de los productos sustitutos y varían en función de la temporada o del canal de comercialización (tiendas y ferias), sin la aplicación de criterios técnicos de fijación de precios. Desde la perspectiva de los consumidores, las decisiones de compra se fundamentan principalmente en la tradición cultural y en la durabilidad percibida de los productos; sin embargo, no se identifica una gestión comercial orientada a capitalizar dichos atributos. La puntuación obtenida, presenta un valor promedio equivalente a 2,16 sobre el máximo de 5 puntos, denotando que la limitada articulación con los mercados y la baja presencia digital reducen significativamente la capacidad de expansión y posicionamiento del sector.

**Tabla 2.**  
**Calificación del factor de Gestión Comercial (GC) en el sector**

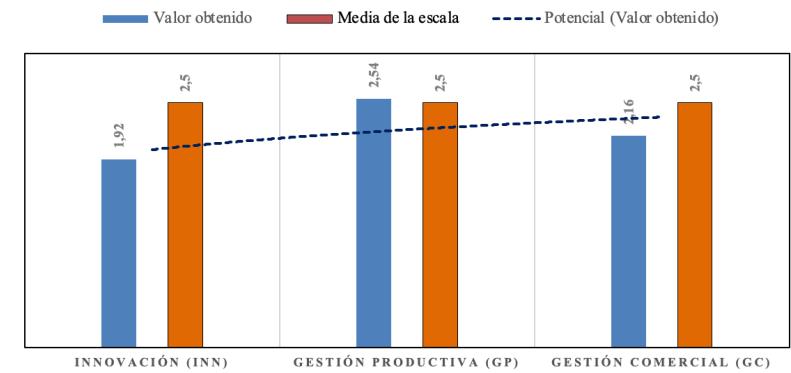
Innovación	Total entrevistados	Valor promedio
El precio de venta de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas del sector son competitivos en el mercado nacional	10	2,70
El precio de venta de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas del sector son competitivos ante el mercado internacional	10	4,10
En el sector se llevan a cabo procesos y/o técnicas de investigación de mercados, benchmarking, entre otros que propendan por un efectivo proceso de comercialización de productos acorde a las tendencias de la oferta y demanda	10	2,00
En el sector las empresas que lo conforman tienen la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno	10	3,60
Las empresas del sector han identificado los requerimientos del mercado nacional (certificaciones, aspectos legales, etc.) para acceder a los mismos	10	1,30
Las empresas del sector trabajan en el diseño de estrategias de penetración o ampliación de mercados (búsqueda de proveedores, mercados, etc.)	10	1,20
Las empresas del sector emplean indicadores de efectividad de la gestión comercial que desarrollan	10	1,80
Se evidencia en el sector convenios de producción y/o comercialización con otras empresas	10	1,30
Las empresas del sector cumplen con los estándares y/o certificaciones de calidad internacional para exportar sus productos y/o servicios	10	1,40
<b>VALOR PROMEDIO</b>		<b>2,16</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

Estos cuadros muestran los factores que inciden positiva y negativamente en la competitividad resultado de los valores promedio obtenidos de calificaciones otorgadas por las unidades productivas entrevistadas. Se utilizó una media de 2,5 como punto de referencia, considerando favorables a los factores que superan dicho valor e desfavorables los que se ubican por debajo. Estos cuadros muestran los factores que inciden positiva y negativamente en la competitividad resultado de los valores promedio obtenidos de calificaciones otorgadas por las unidades productivas entrevistadas. Se utilizó una media de 2,5 como punto de referencia, considerando favorables a los factores que superan dicho valor e desfavorables los que se ubican por debajo.

**Gráfico 2.**

Comparación de valores promedio obtenidos respecto a la media de la escala de calificación



**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

De acuerdo con el modelo propuesto por Cóbita Niño & Parra Negrete (2019) para determinar el Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE), la actividad artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo presenta un nivel de (2,20) por debajo de la media (2,50), lo que permite clasificarlo como un sector incipiente.

$$\text{IGCE} = 0,33\text{INN} + 0,33\text{GP} + 0,33\text{GC}$$

$$\text{IGCE} = (0,33 * 1,92) + (0,33 * 2,54) + (0,33 * 2,16)$$

$$\text{IGCE} = 2,20$$

Esta categoría se caracteriza por una limitada capacidad de innovación, baja eficiencia productiva y una gestión comercial poco desarrollada, condiciones que restringen la generación de ventajas sostenibles y la inserción efectiva en mercados más amplios.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la competitividad de las MYPES artesanales de cuero en Monteagudo se encuentra en una etapa incipiente, lo que indica una estructura donde la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial interactúan de manera limitada y fragmentada. Desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), el sector opera en un entorno de alta rivalidad, bajo poder de negociación y vulnerabilidad frente a sustitutos industriales, condiciones que restringen la creación de ventajas sostenibles. No obstante, el análisis empírico muestra que la falta de competitividad no se debe únicamente al entorno, sino a debilidades internas en la planificación, la innovación y la integración comercial.

El promedio de 1,92 obtenido en innovación demuestra que las MYPES mantienen un enfoque artesanal tradicional con escasa sistematización del conocimiento. Este hallazgo coincide parcialmente con los planteamientos de Herrera (2021), quien sostiene que la innovación en microempresas artesanales latinoamericanas es predominantemente incremental. Sin embargo, en Monteagudo esta limitación se amplifica por la ausencia de políticas locales de apoyo y por la débil articulación entre productores, instituciones de fomento y gobiernos municipales. A diferencia de lo señalado por la CEPAL (2022) a nivel regional, donde la brecha tecnológica se atribuye a la falta de financiamiento, en este caso se observa un problema de cultura empresarial y de gestión del conocimiento que obstaculiza la transformación productiva.

En la dimensión productiva, con un promedio de 2,54, las evidencias muestran una estructura de operación manual, baja estandarización y limitada adopción tecnológica; estos resultados confirman la tesis de Grant (2019) sobre la importancia de la planificación de recursos y el control de procesos como pilares de la eficiencia. La ausencia de indicadores de productividad y de sistemas de calidad certificables restringe la capacidad de las MYPES para competir en mercados nacionales. No obstante, se identifican buenas prácticas en el aprovechamiento de residuos y la reutilización de materiales, lo que constituye un punto de partida para estrategias de sostenibilidad productiva.

La gestión comercial, con un promedio de 2,16, revela la mayor debilidad estructural del sector; la dependencia de canales tradicionales y la escasa presencia digital limitan su proyección en mercados nacionales; estos resultados complementan los hallazgos de Vega & Ramírez (2023), quienes destacan que la digitalización es un determinante clave de competitividad. En el caso de Monteagudo, la baja alfabetización digital y la falta de estrategias de marketing estructuradas dificultan el aprovechamiento del comercio electrónico y de plataformas como redes sociales para la promoción; la carencia de convenios y alianzas estratégicas refuerza la fragmentación del sector, reduciendo la capacidad de negociación colectiva.

De manera integral, los resultados empíricos amplían la aplicabilidad de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), al denotar que los activos intangibles como el conocimiento, la asociatividad y la capacidad de aprendizaje son más determinantes para la competitividad que la dotación de recursos materiales. Esto implica que la competitividad de las MYPES artesanales no solo depende del entorno económico, sino de su habilidad para transformar sus saberes tradicionales en ventajas dinámicas, integrando innovación, eficiencia productiva y gestión comercial moderna.

En consecuencia, la competitividad del sector artesanal de Monteagudo debe concebirse como un proceso de evolución organizacional que requiere políticas públicas orientadas a la capacitación técnica, la digitalización y la asociatividad productiva, junto con estrategias empresariales que promuevan la

innovación adaptativa y la gestión basada en conocimiento.

## **CONCLUSION**

La investigación permitió determinar que la competitividad de las MYPES artesanales de cuero en Monteagudo se encuentra en un nivel incipiente, reflejando limitaciones estructurales y de gestión que restringen su desarrollo. El factor de innovación muestra una baja incorporación de mejoras tecnológicas y escasa sistematización de procesos creativos, predominando prácticas empíricas y tradicionales. En cuanto a la gestión productiva, mostró falta de planificación, débil estandarización y limitado uso de herramientas de control y seguimiento afectando la eficiencia operativa. Finalmente, en la gestión comercial, existe una dependencia de canales de venta tradicionales, mínima presencia en plataformas digitales, reduciendo el alcance de mercado y oportunidades de crecimiento.

Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer capacidades empresariales, impulsar la asociatividad productiva y fomentar la incorporación gradual de innovación con el fin de mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las MYPES de estudio. Los resultados ofrecen insumos relevantes para diseñar políticas públicas locales orientadas al fortalecimiento técnico, financiero y digital de las MYPES artesanales, vinculando la tradición cultural del cuero con una visión de competitividad sostenible.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Arispe, C. R. (2023). Análisis del nivel competitivo de las MYPES del sector artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo (Tesis de Maestría). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el COVID-19. <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Nuevos horizontes de transformación productiva en la Región Andina (Monografía BID 1022). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nuevos-horizontes-de-transformacion-productiva-en-la-Region-Andina.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Innovación y productividad en las MIPYMEs latinoamericanas: desafíos y oportunidades. Naciones Unidas. (Recuperado de <https://hdl.handle.net/11362/47734>)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47544-innovacion-desarrollo-la-clave-recuperacion-transformadora-america-latina-caribe>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications
- Córbita Niño, J. P., & Parra Negrete, K. A. (2019). Modelo de cálculo del Índice Global de

- Competitividad Empresarial (IGCE) para MYPES. Revista Latinoamericana de Investigación en Competitividad, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.12345/rlcic.2019.102135>
- Corral, Y. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación: una mirada teórica. Revista Ciencias de la Educación, 32(60), 562-586. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/60/art06.pdf>
- García, A., & Rojas, M. (2021). Innovación y competitividad en las MIPYMES artesanales de América Latina. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 2(1), 45-62. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1.780>
- Gobierno Autónomo Municipal de Monteagudo (2021). Plan de Desarrollo Municipal 2021–2025. Monteagudo. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferencelD=1841396>
- González-Díaz, R., & Becerra-Pérez, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. Revista Internacional Multidisciplinaria. <https://dialnet.unirioja.es/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferencelD=1841396>
- Heppner, P. P., & Heppner, M. J. (2015). Writing and publishing your research findings (2<sup>a</sup> ed.). Cengage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). Estadísticas de empleo y microempresa en Bolivia 2022. Recuperado de <https://www.ine.gob.bo>
- Ley N° 1997 de Fomento y Desarrollo Artesanal, Estado Plurinacional de Bolivia. (1999). Recuperado de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1997.html>
- Martínez, J., & López, S. (2022). Redes de innovación y competitividad en las MIPYMES artesanales latinoamericanas. Revista de Estudios Empresariales, 8(2), 112-130. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2.801>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia. (2023). Informe sobre el sector artesanal en Bolivia. Recuperado de <https://www.produccion.gob.bo>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2022). Diagnóstico del desarrollo productivo y de las MYPES en Bolivia. La Paz: Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.produccion.gob.bo/>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. New York. Editorial McGraw-Hill. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferencelD=1017362>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE) (2024). Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024 (versión en español). <https://www.oecd.org/>

Ordoñez-Gutiérrez, Á. V., et al. (2023). Barreras a la innovación: una revisión sistemática. Redalyc. <https://www.redalyc.org/>

Porter, M. E. (1999). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto.

Sánchez, P., & Morales, D. (2023). Gestión productiva y calidad en microempresas artesanales andinas. Revista Andina de Economía y Empresa, 5(1), 33-50. <https://doi.org/10.32719/26312816.2023.5.1.4>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2371540>

Vega, M., & Ramírez, F. (2023). Transformación digital y comercialización en MIPYMES rurales de América Latina. Revista Iberoamericana de Negocios Digitales, 4(1), 55-70. <https://doi.org/10.24215/27186717e043>

**POSICIONAMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES DE SUCRE DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE SEXTO DE SECUNDARIA**

**Positioning of Sucre's Universities from the Perception of Sixth-Year Secondary School Students**

**Juan Pablo Campos Huaylla**

campos.juan@usfx.bo

**Univ. Lea Sarai Mendoza Yucra**

lea12sara34@gmail.com

**Miguel Angel Cuellar Cerezo**

cuellar.miguel@usfx.bo

**Mauricio Lora Huaylla**

maui\_82@hotmail.com

**Javier Bernardo Campos Huaylla**

bernardo1690@Hotmail.com

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

**FECHA DE RECEPCIÓN** 31 de agosto del 2025

**FECHA DE APROBACION** 07 de noviembre del 2025

**Resumen**

Para desarrollar la investigación se aplicó la metodología cuantitativa de tipo descriptiva con un enfoque concluyente, con el objetivo de conocer el posicionamiento de las universidades de la ciudad de Sucre según la percepción de los estudiantes de sexto de secundaria, a través de una muestra de 377 encuestas aplicadas mediante un modelo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Los resultados mostraron que la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) lidera el posicionamiento, principalmente en términos de calidad académica representada por el 50%, donde consolida su posición como la opción preferida de los estudiantes en este aspecto al reflejar su trayectoria, recursos académicos y reconocimiento en el ámbito educativo local. Mientras que otras universidades privadas presentaron un posicionamiento más moderado, destacándose en áreas específicas como la flexibilidad de programas.

**Abstract**

To conduct the research, a descriptive, quantitative methodology with a conclusive approach was applied. The objective was to understand the ranking of universities in the city of Sucre according to the perceptions of sixth-grade high school students, through a sample of 377 surveys administered using a non-probability convenience sampling model.

The results showed that the Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) led the ranking, primarily in terms of academic quality, representing 50%. It consolidated its position as the preferred choice of students in this regard, reflecting its track record, academic resources, and recognition in the local educational environment.

Other private universities, meanwhile, had a more moderate ranking, standing out in specific areas such as program flexibility.

**Palabras clave:** Posicionamiento de Marca, Marketing Educativo, Percepción Estudiantil, Empleabilidad Percibida, y Estadística Descriptiva.

**Keywords:** Brand Positioning, Educational Marketing, Student Perception, Perceived Employability, and Descriptive Statistics.

## **INTRODUCCIÓN**

En un entorno de alta competitividad en el sector educativo, las universidades de Sucre se encontraron en la necesidad de diferenciarse para captar el interés de futuros estudiantes. El concepto de posicionamiento, tal como lo definieron Kotler y Keller (2016), se refirió a la percepción que los consumidores tenían de una organización en comparación con sus competidores. En el contexto de las universidades, el posicionamiento estuvo influenciado por factores como la calidad académica, la infraestructura, las oportunidades laborales y la reputación.

Según la investigación de Sara Gil Morales (2019), se tomaron en cuenta estrategias de posicionamiento de universidades que resultaron útiles para el análisis, proporcionando ideas sobre cómo las instituciones podían mejorar su imagen y atraer a estudiantes de secundaria, lo cual fue clave en este estudio.

Por tanto, se estableció la siguiente formulación del problema: ¿Cuál es el posicionamiento de las universidades en la ciudad de Sucre según la percepción de los estudiantes de sexto de secundaria?

El objetivo principal fue determinar el nivel de posicionamiento de las universidades en Sucre mediante la evaluación de la percepción de los estudiantes de sexto de secundaria. Además, se buscó identificar los factores más importantes en la elección de una universidad.

## **METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, con un enfoque concluyente cuyo objetivo principal fue describir características o funciones del mercado (Mita Erick, 2014). La muestra estuvo compuesta por 377 estudiantes de sexto de secundaria de colegios públicos, privados y de convenio en el área urbana de Sucre, seleccionados mediante un modelo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo fue elegido debido a la accesibilidad y disponibilidad de estudiantes en colegios mejor posicionados de Sucre, lo cual permitió obtener una muestra representativa de las percepciones estudiantiles en el contexto educativo local.

El muestreo no probabilístico por conveniencia fue utilizado para incluir a estudiantes de instituciones de alta relevancia en Sucre, seleccionadas por su influencia y reconocimiento en el entorno educativo de la ciudad. Al elegir este método, se logró captar las percepciones de estudiantes de colegios públicos, privados y de convenio, asegurando una variedad de contextos y experiencias que reflejan adecuadamente la realidad de los estudiantes de sexto de secundaria en Sucre en relación a sus preferencias universitarias. Esta selección estratégica proporcionó una muestra representativa que abarcó diferentes perfiles de estudiantes y brindó información valiosa sobre factores como la calidad académica, infraestructura, oportunidades laborales y reputación en la decisión de elegir universidad.

El cuestionario aplicado incluyó preguntas sobre la intención de continuar estudios en Sucre, la percepción de las principales universidades locales y la valoración de aspectos clave como la calidad académica, la infraestructura y las oportunidades laborales.

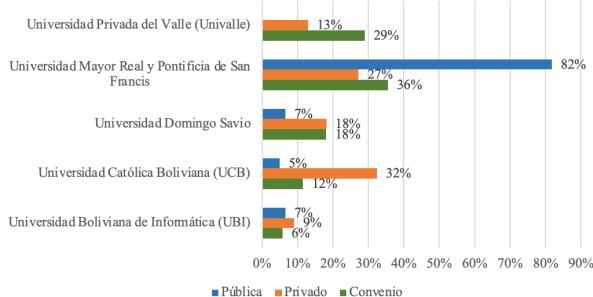
Las variables estudiadas incluyeron:

- **Calidad académica:** Se refirió no solo a la excelencia en los contenidos impartidos, sino también a la capacidad de la institución educativa para crear un entorno que promueva el aprendizaje significativo y fomente el desarrollo de habilidades críticas en los estudiantes (Jiménez y Méndez, 2017). Esto se midió a través de la percepción de los estudiantes en función del conocimiento que tenían sobre las universidades.
- **Infraestructura:** Se definió como el conjunto de espacios físicos y recursos tecnológicos que una institución pone a disposición de los estudiantes y docentes, fundamentales para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y promover un ambiente adecuado para el desarrollo académico (Martínez y Sánchez, 2017). Fue evaluada mediante la percepción de los estudiantes sobre la infraestructura y el equipamiento, como aulas, bibliotecas, laboratorios y otros espacios de las universidades al momento de su elección.
- **Reputación:** La reputación académica se basó en la calidad percibida de los programas académicos, el prestigio del cuerpo docente y las alianzas estratégicas de la universidad con otras instituciones, lo que posiciona a la universidad como un referente ante la competencia y los potenciales estudiantes (García y López, 2018). Esta variable se evaluó mediante el reconocimiento percibido por los estudiantes de sexto de secundaria sobre la reputación de las universidades a nivel local y nacional.
- **Empleabilidad:** Se definió como el conjunto de habilidades, competencias y experiencias que permiten a un estudiante o egresado acceder y mantenerse en el mercado laboral (Domínguez y Pérez, 2016). Fue evaluada a través de la percepción de los estudiantes en cuanto a las oportunidades laborales que ofrecen las distintas universidades.

Las encuestas se aplicaron en línea mediante visitas realizadas por el gabinete de marketing de la carrera de Ingeniería Comercial a los distintos colegios seleccionados en el área urbana de Sucre. Para el análisis de los datos, se empleó un software estadístico, aplicando técnicas descriptivas y análisis cruzado para identificar relaciones entre las variables. Los resultados fueron presentados en tablas y gráficos para facilitar su interpretación.

## RESULTADOS

**Tabla #1 Preferencia de Universidad Según el Colegio**

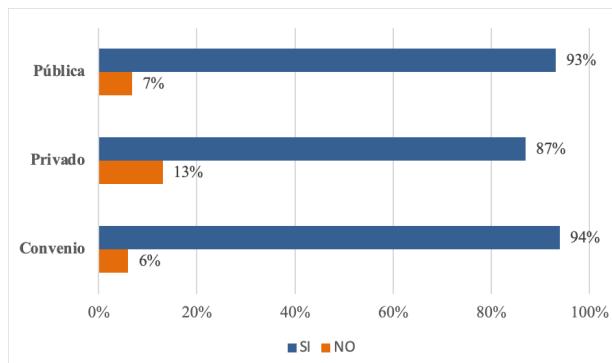


**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

Se puede evidenciar que la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) fue la opción preferida entre los estudiantes de sexto de secundaria, destacando especialmente entre aquellos provenientes de colegios públicos (82%), seguidos por estudiantes de colegios de convenio (35%) y privados (26%). La Universidad Privada del Valle (Univalle) se posicionó como la segunda opción entre los estudiantes de colegios de convenio (30%) y privados (16%). Por su parte, la Universidad Católica Boliviana (UCB) sobresalió entre los estudiantes de colegios privados, alcanzando un 31% de preferencia. En contraste, la Universidad Boliviana de Informática (UBI) y la Universidad Domingo Savio mostraron niveles de preferencia más bajos en todos los tipos de colegios.

Estos resultados reflejaron que en el análisis se consideraron variables clave, como la calidad académica, la infraestructura, la reputación institucional y la empleabilidad, las cuales son altamente valoradas por los estudiantes de sexto de secundaria en su proceso de elección de universidad. Estos factores influyen significativamente en la decisión de los estudiantes y en el posicionamiento de cada institución dentro del entorno educativo de Sucre.

**Tabla #2**  
**Intención de Estudio con Tipos de Colegio**

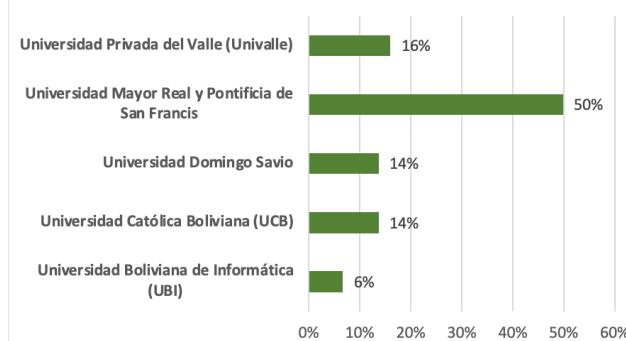


**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

La mayoría de los estudiantes, independientemente del tipo de colegio, manifestaron su intención de continuar sus estudios en universidades de Sucre. Los estudiantes de colegios de convenio mostraron el mayor interés, con un 94%, seguidos muy de cerca por los estudiantes de colegios públicos, con un 93%, y finalmente, los estudiantes de colegios privados, con un 87%.

Es relevante señalar que los estudiantes de colegios privados registraron la mayor proporción de continuar sus estudios fuera de la ciudad de Sucre, alcanzando un 13%. En términos generales, la intención de permanecer en Sucre para cursar estudios universitarios fue alta en todos los grupos, lo que sugiere una percepción favorable hacia la oferta académica local.

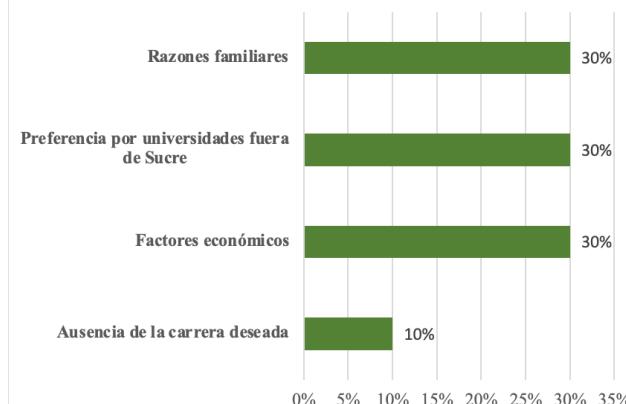
**Tabla #3**  
**Calidad Académica con Preferencia de Universidad**



**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

La Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) se posicionó como la institución con la percepción más favorable en términos de calidad académica, con un 50% de preferencia entre los estudiantes encuestados. Seguida de la Universidad Privada del Valle (Univalle), con un 16%, y en tercer lugar, la Universidad Domingo Savio y la Universidad Católica Boliviana (UCB), ambas con un 14%. La Universidad Boliviana de Informática (UBI) obtuvo un 7%. Estos resultados destacan el liderazgo de la USFX en calidad académica, consolidando su posición como la opción preferida de los estudiantes en este aspecto y reflejando su trayectoria, recursos académicos y reconocimiento en el ámbito de estudios superiores local.

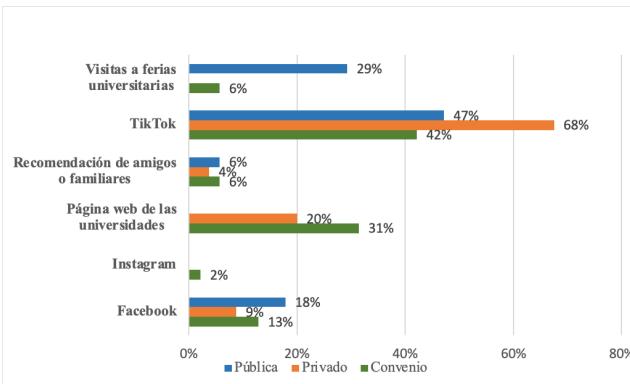
**Tabla #3**  
**Calidad Académica con Preferencia de Universidad**



**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

Se identificaron las razones por las cuales algunos estudiantes optaron por no continuar sus estudios en alguna universidad de la ciudad de Sucre, razones familiares, la preferencia por instituciones educativas fuera de la ciudad y los factores económicos se destacaron como los motivos más frecuentes, cada uno representando un 30% de las respuestas. En contraste, la falta de disponibilidad de la carrera deseada resultó ser una razón menos significativa, alcanzando solo un 10% de las menciones. Estos resultados sugieren que, aunque la oferta académica en Sucre cubre en gran medida las expectativas de los estudiantes, existen factores externos y personales que influyen considerablemente en la decisión de algunos de ellos de buscar opciones fuera de la ciudad.

**Tabla #5**  
**Medios de Comunicación por Tipo de Colegio**



**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

El medio de comunicación más utilizado para informarse sobre las universidades de la ciudad de Sucre es el tik tok, destacándose especialmente entre los estudiantes de colegios privados (68%) y de colegios de convenio (42%). Otros medios importantes incluyeron las ferias universitarias y las páginas web, que fueron relevantes para estudiantes de colegios públicos y de convenio, con un 29% y 31% de preferencia, respectivamente. En contraste, Facebook tuvo menor relevancia general, siendo utilizado principalmente por estudiantes de colegios públicos (18%) y de convenio (13%). Estos resultados subrayan la importancia de las plataformas digitales, especialmente TikTok, como canales efectivos para captar la atención de los futuros estudiantes, así como la necesidad de combinar estas estrategias con medios más tradicionales, como las ferias universitarias.

Gráfico #1 Mapa de Posicionamiento de las Universidades



**Fuente:** Elaboración propia, 2024

Se pudo validar que la universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca logró generar una imagen muy positiva resaltando su historia de 401 años de enseñanza, pero principalmente se encuentra bien posicionada brindando una adecuada calidad académica y gracias a esto los profesionales logran alcanzar oportunidades laborales. La hegemonía de la Universidad San Francisco Xavier se encuentra dentro del segmento de los estudiantes de colegios fiscales con más del 80% juntamente con los estudiantes de colegios de convenio con más del 35% pero esta hegemonía se desvanece en el segmento de colegios privados con menos del 27%.

## DISCUSIÓN

La posición dominante de la USFX, claramente ilustrada en el cuadrante superior derecho del mapa perceptual, es el resultado de una exitosa estrategia de Diferenciación Amplia, potenciada por la ventaja estructural de ser una institución pública. Esta sinergia da forma a su posicionamiento percibido como Alto Valor/Alta Accesibilidad.

El componente de Alto Valor se fundamenta directamente en los datos empíricos. El estudio demuestra que la USFX es percibida como la líder indiscutible en “Calidad Académica”, con un 50% de los encuestados otorgándole la máxima valoración, una cifra que empequeñece a sus competidores. Esta percepción es un pilar fundamental de la reputación y el capital de marca en la educación superior, como lo confirma la literatura especializada (Gamonal, 2022). Adicionalmente, su liderazgo en Oportunidades Laborales se alinea directamente con una de las definiciones de valor más importantes para los estudiantes preuniversitarios: la empleabilidad percibida. Este hallazgo es coherente con estudios previos, como el de Altamirano y Rodríguez (2019), que identifican el prestigio y la calidad como diferenciadores clave.

Por otro lado, el componente de Alta Accesibilidad se deriva intrínsecamente de su estatus como universidad pública. Aunque no se midió como una variable de percepción, la accesibilidad financiera es una realidad estructural en el contexto boliviano y latinoamericano, donde las universidades públicas representan una vía hacia la educación superior con barreras económicas significativamente menores (Marina, 2024). Esta accesibilidad es el motor de su abrumadora preferencia entre los estudiantes de colegios públicos (82%), que constituyen el segmento más grande del mercado.

Sin duda, la USFX no es simplemente la opción “gratuita” o “por defecto”. Ha logrado cultivar una imagen de marca en la que su prestigio histórico y su calidad percibida (atributos de diferenciación) se ofrecen al mercado más amplio posible (atributo de accesibilidad). Esta potente propuesta de valor (Ruiz, 2019) la consolida como el líder indiscutible del mercado, creando una ventaja competitiva difícil de erosionar.

Frente al dominio de la USFX, las universidades privadas como UCB y Univalle han optado por una vía estratégica diferente y astuta: en lugar de una confrontación directa, han implementado una estrategia de Enfoque de Diferenciación. Se concentran en un segmento de mercado específico y le ofrecen una propuesta de valor distinta, lo que explica su posicionamiento como Nicho Premium/Flexibilidad.

El Nicho al que se dirigen es claramente identificable en los datos: estudiantes provenientes de colegios privados y de convenio. En este segmento, la hegemonía de la USFX se desvanece (su preferencia cae al 26%), mientras que la UCB (31%) y Univalle (con un 16% en colegios privados y un 30% en colegios de convenio) emergen como alternativas altamente competitivas. Este grupo de estudiantes, presumiblemente con diferentes capacidades económicas y expectativas educativas, constituye una audiencia receptiva a una oferta diferenciada.

La propuesta de valor de estas instituciones se construye sobre los pilares de Premium y Flexibilidad. El aspecto Premium no solo se relaciona con el costo más elevado, que inherentemente crea un sentido de exclusividad, sino también con la promesa de una experiencia educativa más personalizada, moderna o especializada, un diferenciador común para las instituciones privadas (Pereyra, 2008). El estudio señala explícitamente que las universidades privadas destacan en áreas como la flexibilidad de programas. Esta flexibilidad puede manifestarse en currículos innovadores, horarios adaptables para estudiantes que trabajan, o enfoques pedagógicos más ágiles que una gran burocracia pública podría tener dificultades para implementar. Esta es su propuesta única de venta, su manera de ser diferentes en lo que hacen, como aconseja Porter (Instituto de Estudios Bursátiles, 2021).

Las universidades privadas no solo sobreviven, sino que prosperan al atender las necesidades de un segmento cuyas prioridades no están completamente satisfechas por la oferta masiva de la USFX. Se diferencian en atributos no tradicionales (flexibilidad, experiencia) y cultivan una personalidad de marca (Vergara, 2023) que resuena con su nicho objetivo, justificando así su precio premium y asegurando una posición de mercado rentable y defendible.

Por otro lado, el hallazgo de que TikTok es el canal de comunicación más influyente para informarse sobre universidades, especialmente para los estudiantes de colegios privados (68%) y de convenio (42%), es de una importancia estratégica capital. Este dato no es una simple curiosidad sobre hábitos de medios; es la confirmación de que el campo de batalla por la captación de estudiantes se ha desplazado decisivamente al terreno digital, y las reglas de enfrentamiento están dictadas por las preferencias de la Generación Z (Malo, 2024).

La literatura sobre marketing dirigido a la Generación Z en el contexto educativo subraya que esta cohorte valora la autenticidad, el contenido generado por el usuario y la narrativa visual por encima de la publicidad tradicional y pulida (Ceja, et. al., 2023). El formato de TikTok, con sus videos cortos, dinámicos y su cultura de tendencias, está perfectamente alineado con estos valores. Permite a una universidad comunicar su “personalidad” y su propuesta de valor única de una manera que resuena orgánicamente con esta audiencia (Entrambasaguas, 2022).

La implicación estratégica es profunda: los canales digitales, y en particular TikTok, se han convertido en el principal vehículo a través del cual se ejecuta la estrategia de Enfoque de Diferenciación de las

universidades privadas. La elección del canal de medios ya no es una decisión meramente táctica; es una manifestación de la estrategia competitiva central de la institución. Las universidades privadas, al adoptar masivamente TikTok, demuestran su agilidad y su enfoque de nicho. La plataforma les permite micro-segmentar y dirigirse a su audiencia ideal (estudiantes de colegios privados) con contenido personalizado que destaca sus puntos de diferenciación: un video de "un día en la vida" que muestra un programa innovador comunica flexibilidad y experiencia de manera mucho más efectiva que un folleto institucional. Es una forma altamente eficiente de comunicar su valor específico a quienes más lo valoran (Perez, s/f).

Porel contrario, la fortaleza de la USFX, basada en su reputación histórica, podría ocultar una vulnerabilidad estratégica. Aunque su marca es poderosa, una falta de compromiso efectivo en las plataformas donde los futuros estudiantes forman sus percepciones podría conducir a una erosión gradual de su relevancia, especialmente entre los segmentos más jóvenes y digitalmente nativos. Si bien los datos muestran una menor dependencia de TikTok entre los estudiantes de escuelas públicas (47%), sigue siendo su canal principal, lo que indica una tendencia transversal. La inercia de una institución grande y establecida puede ser un lastre en un entorno mediático que evoluciona rápidamente. En el mercado moderno de la educación superior, la fluidez digital y la capacidad de aprovechar las nuevas plataformas de medios se están convirtiendo en capacidades institucionales centrales, tan críticas como la calidad del profesorado o la infraestructura para mantener una ventaja competitiva.

## CONCLUSIONES

La Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX) se posicionó como la universidad preferida por los estudiantes de sexto de secundaria en Sucre, alcanzando un 89% de preferencia, destacándose en términos de calidad académica y empleabilidad, lo cual reforzó su liderazgo en el ámbito educativo local.

Por otro lado, universidades privadas como Univalle y la Universidad Católica Boliviana (UCB) lograron captar la preferencia de los estudiantes de colegios privados y de convenio, destacándose en áreas como la flexibilidad de sus programas académicos y la reputación institucional, aunque su posicionamiento general fue más moderado en comparación con la USFX.

Las razones principales para no elegir estudiar en universidades de Sucre se distribuyeron equitativamente entre motivos familiares, factores económicos y la preferencia por universidades fuera de la ciudad, mientras que la falta de la carrera deseada fue una razón menos significativa. Esto sugirió que la oferta académica en Sucre cubría en su mayoría las expectativas de los estudiantes.

TikTok emergió como el medio de comunicación más utilizado por estudiantes de colegios privados, públicos y de convenio para informarse sobre las universidades, subrayando la importancia de implementar estrategias de marketing digital, particularmente en redes sociales, para atraer a los futuros estudiantes. Las universidades en Sucre, tanto públicas como privadas, necesitan mejorar su imagen y percepción mediante el fortalecimiento de sus programas académicos, su conexión con el mercado laboral y el uso efectivo de redes sociales para captar la atención de los estudiantes de secundaria, adaptándose a sus preferencias y expectativas.

En conjunto, estos hallazgos sugirieron que, si bien la USFX lideró el mercado educativo en Sucre, las universidades privadas tienen la oportunidad de mejorar su posicionamiento al atender las expectativas de los estudiantes en áreas como empleabilidad, flexibilidad de programas y promoción en plataformas digitales.

**BIBLIOGRAFIA**

- Altamirano y Rodriguez. (2019). Posicionamiento de la Universidad de Piura en los estudiantes que cursan quinto año de secundaria en siete colegios de nivel socioeconómico AB de la ciudad de Piura en el año 2019.
- Ceja, S., Cespedes, S., Vázquez, L., Pacheco, E. y Figeroa, R. (2023). (29 de octubre de 2025). Análisis del comportamiento del consumidor de la generación Z en un contexto educativo post COVID-19. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449877668003>
- Domínguez y Pérez. (2016). Empleabilidad y educación superior: Claves para la inserción laboral de los egresados universitarios. *Revista de Estudios de Empleabilidad*.
- Entrambasaguas, M. (2022). Estrategias de marketing para la generación z: análisis de las características y preferencias de la generación y como las empresas pueden adaptar sus estrategias de marketing para llegar a este segmento de mercado. [Archivo PDF]. [idus.us.es/bitstreams/17ac47de-5a2d-4f4e-a71c-008345bf9197/download](https://idus.us.es/bitstreams/17ac47de-5a2d-4f4e-a71c-008345bf9197/download)
- Gamonal, J. (2022). (29 de octubre de 2025). Branding y estrategias de posicionamiento en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. [https://www.researchgate.net/publication/362303189\\_Branding\\_y\\_estrategias\\_de\\_posicionamiento\\_en\\_Institutos\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_Tecnologico\\_Publico](https://www.researchgate.net/publication/362303189_Branding_y_estrategias_de_posicionamiento_en_Institutos_de_Educacion_Superior_Tecnologico_Publico)
- García y López. (2018). La reputación universitaria como un activo estratégico en la educación superior. *Revista de Gestión Educativa*.
- Instituto de Estudios Bursátiles, (2021). (29 de octubre de 2025). Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial. <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial>
- Jiménez y Méndez. (2017). Evaluación de la calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Kotler y Keller. (2016). *Dirección de Marketing*. Perason Educación.
- Martínez y Sánchez. (2017). La importancia de la infraestructura en el proceso educativo. *Revista de Educación Superior*.
- Martínez, J. (2018). *Fundamentos de la investigación social*. Editorial Académica.
- Malo, V. (2024). (29 de octubre de 2025). Targeting Gen Z: A Marketing Guide For Higher Ed. <https://blog.unincorporated.com/targeting-gen-z-marketing-guide-higher-ed>
- Marina, R. (2024). (29 de octubre de 2025). Universidades en América Latina: ¿cuáles son los países donde hay más estudiantes en las instituciones públicas y cuáles en las privadas?. <https://chequeado.com/el-explicador/universidades-en-america-latina-cuales-son-los-paises-donde-hay-mas-estudiantes-en-las-instituciones-publicas-y-cuales-en-las-privadas>
- Mita Erick. (2014). *Investigación de Mercados*.
- Sara Gil Morales. (2019). <https://www.uab.cat/web/servicio-de-bibliotecas-1345733231312.html>. Obtenido de <https://www.uab.cat/web/servicio-de-bibliotecas-1345733231312.html>:

[https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2019/236769/sgilmorales\\_-\\_TFG\\_2021.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2019/236769/sgilmorales_-_TFG_2021.pdf)

Pereyra, A. (2008). (29 de octubre de 2025). La fragmentación de la oferta educativa en América Latina: la educación pública vs. la educación privada. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982008000200008](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982008000200008)

Pérez, H. (s/f). Posicionamiento de contenido para marcas universitarias, basado en el modelo de remarketing móvil. [Archivo PDF]. [https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV\\_59.pdf](https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_59.pdf)

Ruiz, D. (2019). (29 de octubre de 2025). Cómo agregar valor a tu institución educativa con Inbound Marketing. <https://blog.growxco.com/articulos/como-agregar-valor-a-instituciones-educativas-con-inbound>

Vergara, B. (2023). La Personalidad de Marca en el Sector Educativa. Estudio Comparativo en la Universidad Técnica de Machala y la Universidad Metropolitana del Ecuador. [Archivo PDF]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124283.pdf>

## ¿CÓMO CONTRIBUYE EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO DE BOLIVIA A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL?

**How does the construction sector contribute to Bolivia's economic development through job creation and improved regional competitiveness?**

**Ing. Mario Avendaño Nava Morales**

ing.mario.anm@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-3733-626X>

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

FECHA DE RECEPCIÓN 30 de septiembre 2025

FECHA DE APROBACION 07 de noviembre del 2025

### Resumen

Este estudio analiza el rol del sector de la construcción como motor del desarrollo económico en Bolivia, concentrándose en su capacidad para generar empleo formal, mejorar la competitividad empresarial y articularse con innovaciones tecnológicas como Building Information Modeling (BIM) y Lean Construction. Es de tal manera que, empleando un enfoque cuantitativo-cualitativo, se utilizaron estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) informes de la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO), informes internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Organización Internacional del Trabajo (OIT), etc.

Los resultados muestran que el sector ha contribuido al crecimiento económico del país, hecho demostrado con el crecimiento interanual del PIB en 2024 de 1,31 % según datos del INE. Sin embargo, el empleo informal persiste y la adopción de tecnologías avanzadas es incipiente; hoy en día se discuten lecciones comparativas de otros países en cuanto a BIM y Lean, además que se proponen recomendaciones para políticas públicas y nuevas estrategias empresariales.

**Palabras clave:** Construcción, empleo formal, competitividad, BIM, Lean Construction, Bolivia.

### Abstract

This study analyzes the role of the construction sector as an engine of economic development in Bolivia, focusing on its capacity to generate formal employment, improve business competitiveness, and integrate with technological innovations such as Building Information Modeling (BIM) and Lean Construction. Using a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), the study utilized official statistics from the National Institute of Statistics (INE), reports from the Bolivian Chamber of Construction (CABOCO), and international reports from the Inter-American Development Bank (IDB), the World Bank, the International Labour Organization (ILO), and other sources.

The results show that the sector has contributed to the country's economic growth, as demonstrated by the 1.31% year-on-year GDP growth in 2024, according to INE data. However, informal employment persists, and the adoption of advanced technologies is still in its early stages. Comparative lessons from other countries regarding BIM and Lean Construction are currently being discussed, and recommendations for public policies and new business strategies are being proposed.

**Keywords:** Construction, formal employment, competitiveness, BIM, Lean Construction, Bolivia.

## INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción viene siendo sin lugar a dudar un empuje clave en economías en desarrollo por su capacidad de movilizar mano de obra, adquisición de maquinaria/herramientas y atraer inversión en infraestructura. En el caso particular boliviano, el sector adquiere especial relevancia dado su retraso en productividad comparado con otros sectores, pero también su potencial de impulso frente a retos de urbanización, déficit de vivienda e infraestructura vial.

No obstante, pese a su importancia estratégica, en gran parte de Bolivia la construcción se ha caracterizado por la alta incidencia del empleo informal, procesos constructivos poco innovadores y la baja adopción de tecnologías digitales. Todos los aspectos anteriormente señalados demuestran que el sector está obligado a ser un eje de desarrollo, aunque es evidente que no sólo se necesita de una expansión cuantitativa (mayor volumen de proyectos), sino de mejoras cualitativas, vale decir profesionalización de la fuerza laboral, adopción tecnológica, eficiencia y competitividad.

Por lo tanto, este trabajo busca responder las siguientes preguntas centrales:

- ¿Cuál ha sido la contribución real del sector constructivo al PIB de Bolivia entre 2015 y 2024?
- ¿Cómo ha evolucionado el empleo formal e informal?
- ¿Qué factores limitan la adopción de BIM y Lean Construction en Bolivia?
- ¿Qué lecciones pueden extraerse de la experiencia de países latinoamericanos vecinos?
- ¿Qué políticas públicas y estrategias empresariales podrían impulsar una transformación productiva del sector hacia mayor competitividad, empleo digno e innovación?

### Construcción, desarrollo económico y empleo

La relación entre la construcción y el crecimiento económico se basa en su capacidad para generar demanda de insumos que pueden ser: cemento, acero, transporte, maquinaria). Así mismo, busca dinamizar encadenamientos productivos y absorber mano de obra, especialmente en etapas de expansión urbana (Sánchez et al., 2019). Adicionalmente a eso, la calidad del empleo generado influye en la transmisión de bienestar y la formalización, aunque diversos estudios (BID, 2023; Banco Mundial, 2024) indican que la elevada informalidad laboral en la construcción es un desafío persistente en América Latina, lo cual limita los efectos positivos del sector sobre ingresos fiscales, derechos laborales y productividad social.

### BIM y Lean Construction: sinergias y barreras

BIM (Building Information Modeling) es una metodología digital que integra múltiples dimensiones de información de un proyecto abarcando costos, tiempos, mantenimiento y otros aspectos a lo largo de todo su ciclo de vida. Su adopción permite mejorar la coordinación entre disciplinas, reducir errores de diseño y retrabajos, y optimizar costos y plazos (Abdulsalam Alsofiani, 2024).

Lean Construction (LC). Aplica los principios de la filosofía Lean del sector manufacturero, vale decir, elimina desperdicios y permite un flujo continuo en el ámbito constructivo. Cuando se combina con BIM, la integración permite optimizar tanto la fase de planificación como la ejecución en obra (Pérez Gómez Martínez et al., 2019).

Diversos estudios señalan que la aplicación conjunta de BIM y Lean propicia mayores mejoras en

productividad, desempeño colaborativo y cumplimiento de plazos, comparado con adopción aislada. Por ejemplo, un estudio de 2021 evaluó 64 proyectos en Chile, Colombia y España y concluyó que es muy complejo alcanzar niveles altos de BIM sin Lean (Opinión: “BIM con Lean ¡sí o sí!”).

Entre las barreras más recurrentes identificadas en América Latina se puede apreciar: la falta de capacitación, resistencia al cambio cultural, costos iniciales, carencia de estándares claros, ausencia de mandatos regulatorios y escasa coordinación institucional (Alsofiani, 2024; estudio Chile-BID, 2023).

### **Experiencias regionales de implementación tecnológica**

- En Chile, bajo el programa “Construye2025” el Estado ha promovido requisitos de uso de BIM en obras públicas y ha desarrollado capacidades institucionales para catalizar su adopción. El estudio del BID documenta los desafíos y avances en coordinación pública, capacitación y estandarización.
- En Perú, en proyectos públicos se han impulsado normativas y guías para adoptar BIM con enfoque de creación de valor público. Así mismo, hoy en día diversa bibliografía peruana examina la integración de BIM en fases de diseño y construcción pública.
- En México, existen casos de implementación de BIM y Lean de manera conjunta, de manera especial en vivienda popular, como en el estudio de Pérez Gómez Martínez et al. (2019) aplicado en Coahuila.
- En Argentina, el desarrollo ha sido más gradual debido a la condicionante económica que vive dicho país. Evidentemente, se reconoce interés creciente hacia la temática, pero la adopción de BIM ha sido lenta en comparación a otros países.

Estas experiencias ofrecen aprendizajes útiles para Bolivia, puesto que demuestran la necesidad de liderazgo institucional que se debe adoptar, la prioridad en definir rutas normativas claras e incentivos fiscales o regulatorios. Todo esto sin el acompañamiento de una capacitación sistemática y proyectos piloto demostrativos no podría ser efectivo, por lo tanto, surgen ciertas cuestionante: ¿Cómo se comporta el sector de la construcción boliviano en cifras? y ¿Cuál es el estado de la formalidad laboral y adopción tecnológica en el país?

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio y diseño**

Este estudio es de carácter cuantitativo y cualitativo, vale decir mixto. Por un lado, se analizan series estadísticas oficiales para cuantificar la evolución del PIB del sector construcción, índices de costos, empleo formal e informal, entre los años 2015 y 2024. Por otro lado, se recurre a revisión de bibliografía académica, informes institucionales y estudios de caso regionales para interpretar los factores que inciden en la competitividad y adopción tecnológica.

### **Fuentes de datos**

- INE Bolivia: Permite apreciar estadísticas del producto interno bruto por actividad económica, índice de costo de la construcción, boletines sectoriales.
- CABOCO (Cámara Boliviana de la Construcción): Elabora informes y estadísticas del sector privado.
- Informes internacionales: Banco Mundial, BID, OIT y publicaciones académicas recientes (últimos 5 a 10 años).

- Estudios académicos regionales sobre BIM y Lean en América Latina (Scopus, Scielo, Google Scholar, etc).

### Indicadores analizados

- Participación del sector construcción en el PIB total, considerando la evolución anual del período comprendido entre los años 2015 y 2024.
- Índice de costo de la construcción: Analizando la variación de precios agregados del sector.
- Variación de costos de insumos clave: cemento, acero, combustibles (estimaciones a partir de informes sectoriales y precios de mercado).
- Empleo formal e informal en construcción: Basado en porcentaje relativo y la evolución temporal conforme el paso del tiempo (fuentes: INE y estimaciones sectoriales).
- Grado de adopción de tecnologías BIM y Lean: En virtud de encuestas sectoriales, bibliografía regional y casos documentados.

### Análisis

- Se emplearon técnicas de análisis de series de tiempo (crecimiento anual promedio, tasas de variación) para los datos cuantitativos.
- Se construyeron tablas comparativas para mostrar la evolución del sector, los costos y empleo.
- En el componente cualitativo, se codificaron factores de éxito y barreras tecnológicas detectados en la bibliografía, comparando con el contexto boliviano.
- Se establecieron relaciones lógicas entre desempeño económico, empleo y adopción tecnológica.
- Como puente al siguiente apartado, estos métodos permiten presentar resultados concretos que alimenten una discusión comparativa con experiencias latinoamericanas y extraer recomendaciones aplicables.

### RESULTADOS

#### Evolución del PIB del sector construcción (2015–2024)

El desempeño del sector construcción en Bolivia ha mostrado una relación estrecha con el comportamiento general de la economía nacional, aunque con matices que reflejan tanto su potencial de crecimiento como su vulnerabilidad a fenómenos externos e internos. Entre 2015 y 2017, la construcción mantuvo tasas de expansión superiores al crecimiento promedio del PIB nacional, lo que confirma su capacidad de actuar como motor del desarrollo económico (INE, 2025; Banco Mundial, 2024). Sin embargo, a partir de 2018 la dinámica se tornó más moderada y, en algunos años recientes, incluso volátil.

La crisis sanitaria de 2020 evidenció esta fragilidad, ya que el sector sufrió una contracción significativa en su nivel de actividad, vinculada a las restricciones de movilidad, la paralización de obras y la reducción de la inversión pública. No obstante, la recuperación posterior ha sido parcial, con un crecimiento modesto que refleja tanto limitaciones fiscales del Estado como un dinamismo moderado de la inversión privada (CABOCO, 2020; El Deber, 2024).

En 2024, de acuerdo con datos del INE, la economía boliviana en su conjunto creció en torno al 1,31 %, y la construcción se mantuvo como uno de los sectores que contribuyeron positivamente a este resultado, aunque en menor magnitud que en períodos anteriores (INE, 2025). Esto muestra que, si bien el sector conserva su papel estratégico, el impulso que genera sobre el PIB depende cada vez más de la capacidad del país para articular inversión pública con proyectos privados sostenibles y para mejorar la productividad mediante innovación y gestión eficiente.

### **Índice de costo de la construcción y variación de insumos**

El análisis de los costos de construcción en Bolivia revela un incremento sostenido durante los últimos años, lo que refleja tanto factores estructurales internos como el impacto de dinámicas internacionales. De acuerdo con el INE (2025) y la Cámara Boliviana de la Construcción (2023), los costos han estado determinados principalmente por la evolución de insumos clave como el cemento, el acero y los combustibles, todos ellos sensibles a la inflación importada y a la variabilidad de los mercados regionales. Entre 2020 y 2024, se registraron aumentos importantes que afectaron los presupuestos de obra y encarecieron los proyectos de infraestructura. La tendencia ha sido especialmente notoria en el acero, cuyo comportamiento está directamente ligado a las oscilaciones internacionales en los precios de las materias primas (Reuters, 2024). Este fenómeno, junto con el incremento de combustibles y energía, repercutió en la competitividad del sector, dado que las empresas constructoras se enfrentan a mayores dificultades para mantener márgenes sostenibles en proyectos de mediana y gran escala.

El índice de costo de la construcción (ICC), elaborado por el INE, sintetiza estas presiones al alza y constituye un indicador central para evaluar la evolución de los precios en el sector. Más allá de la variación numérica puntual, la tendencia creciente del ICC refleja una presión estructural que limita la capacidad del sector para expandirse y, al mismo tiempo, incide en el acceso a vivienda y en el costo de la infraestructura pública. La gestión eficiente de insumos, la incorporación de tecnologías como Lean Construction y BIM, y la búsqueda de proveedores más competitivos se perfilan como estrategias clave para mitigar estos efectos.

### **Empleo formal vs informal en la construcción**

La construcción en Bolivia es uno de los sectores que más empleo genera, pero a la vez se caracteriza por una marcada dualidad entre trabajo formal e informal. Estudios del INE (2025) y la OIT (2022) evidencian que, aunque el sector emplea a cientos de miles de personas en áreas urbanas y rurales, la mayor parte de esta mano de obra se encuentra en condiciones de informalidad. Este fenómeno se refleja en la baja tasa de afiliación a la seguridad social y en la carencia de contratos escritos, lo que repercute directamente en la estabilidad y protección de los trabajadores.

Durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2024, la proporción de empleo formal ha mostrado una tendencia decreciente, descendiendo de niveles cercanos al 40 % en la primera mitad del periodo a poco más del 35 % en los últimos años (INE, 2025). Este retroceso no solo refleja la fragilidad del sector frente a crisis económicas, sino también la falta de mecanismos de fiscalización y de incentivos que promuevan la formalización.

La persistencia del empleo informal conlleva implicaciones profundas: limita la recaudación fiscal, restringe los aportes a la seguridad social y obstaculiza la profesionalización de la mano de obra, elementos esenciales para mejorar la productividad y competitividad del sector (BID, 2023; Banco Mundial, 2024). Además, perpetúa una segmentación laboral que reduce las oportunidades de capacitación técnica y restringe el acceso a derechos laborales básicos.

En este contexto, la experiencia comparada de países como Chile y Perú sugiere que la formalización laboral requiere políticas integrales, que incluyan incentivos a empresas que cumplan con estándares formales, obligatoriedad de registros laborales en proyectos de construcción y la promoción de certificaciones para trabajadores. En Bolivia, avanzar hacia este horizonte es clave para transformar el sector en una verdadera palanca de desarrollo económico inclusivo.

### **Adopción de BIM y Lean Construction**

La adopción de metodologías innovadoras como Building Information Modeling (BIM) y Lean Construction constituye uno de los mayores retos y oportunidades para el sector de la construcción en Bolivia. Mientras que a nivel internacional se ha demostrado que estas herramientas contribuyen significativamente a mejorar la productividad, la coordinación interdisciplinaria y la eficiencia de los proyectos, en el país su aplicación aún se encuentra en una etapa incipiente.

El caso de BIM es particularmente ilustrativo. En países como Chile, mediante el programa “Construye2025”, el Estado ha establecido lineamientos claros y mandatos de incorporación en proyectos públicos, lo que ha acelerado la capacitación institucional y la estandarización de procesos (BID, 2023). En Perú, diversas guías técnicas impulsadas en el marco de la contratación pública han permitido que esta metodología se expanda paulatinamente en proyectos de infraestructura educativa y hospitalaria (Romero Espíritu, 2020). Incluso en México, su uso combinado con Lean Construction en programas de vivienda social ha demostrado mejoras sustantivas en tiempos de ejecución y ahorro de materiales (Pérez Gómez Martínez et al., 2019).

En contraste, Bolivia evidencia un rezago considerable. La ausencia de normativas que obliguen o incentiven el uso de BIM, junto con la falta de estandarización y de programas de formación masiva, ha limitado su penetración en el mercado local (Alsofiani, 2024). A esto se suma la percepción empresarial de que los costos iniciales de adopción superan los beneficios a corto plazo, lo que genera resistencia al cambio y perpetúa métodos constructivos tradicionales.

Lean Construction, por su parte, ofrece un enfoque orientado a la reducción de desperdicios y a la optimización de los flujos productivos. En contextos donde la productividad de la construcción es baja, como en Bolivia, su implementación podría marcar una diferencia significativa en términos de competitividad. Sin embargo, al igual que BIM, su difusión ha sido mínima, principalmente por desconocimiento, falta de capacitación y ausencia de proyectos demostrativos a nivel nacional (Alsofiani, 2024).

La bibliografía especializada enfatiza que la mayor eficiencia se alcanza cuando ambas metodologías se aplican de manera conjunta, ya que BIM aporta la digitalización y coordinación técnica, mientras que Lean optimiza los procesos de ejecución y gestión (Martínez et al., 2019; Opinión, 2022). En este sentido, Bolivia enfrenta el desafío de superar la visión fragmentada de la innovación tecnológica para impulsar estrategias integrales que combinen ambos enfoques.

El camino hacia una adopción más amplia requiere de políticas públicas activas, tales como mandatos de aplicación en proyectos de infraestructura pública, incentivos fiscales a empresas que incorporen estas metodologías y la promoción de programas de capacitación técnica en universidades y centros de formación profesional (CABOCO, 2020; BID, 2023). Asimismo, la creación de proyectos piloto en vivienda social o infraestructura educativa permitiría demostrar de forma tangible los beneficios, reduciendo la resistencia cultural al cambio y fortaleciendo la confianza del sector privado.

En conclusión, la adopción de BIM y Lean Construction en Bolivia no debe considerarse un lujo, sino una

necesidad estratégica. Su implementación permitiría no solo cerrar la brecha tecnológica con países vecinos, sino también consolidar un modelo constructivo más eficiente, competitivo y sostenible, capaz de responder a las demandas crecientes de infraestructura y vivienda en el país.

### **Discusión comparativa: lecciones para Bolivia**

#### **Desempeño económico y empleo formal**

El hecho de que el crecimiento del sector construcción supere en algunos períodos al crecimiento promedio del PIB (7,44 % entre 2012–2017 vs 5,12 %), esto se debe a que la construcción tiene un potencial disparador del crecimiento económico. No obstante, ese potencial no se captura plenamente cuando una parte significativa del empleo es informal, pues limita la recaudación fiscal, la seguridad social y la profesionalización laboral.

Comparativamente, en países como Chile y Perú la estrategia ha sido fomentar a que la construcción pública y privada trabaje con proveedores certificados, estándares de calidad y contratos que exijan el cumplimiento normativo, lo cual conlleva a la formalización a la brevedad.

#### **Innovación tecnológica: BIM y Lean como palanca competitiva**

La experiencia chilena con BIM, documentada por el BID (proyecto “Construye2025”), evidencia que el Estado termina siendo un protagonista clave; pues el hecho de exigir BIM en contratos públicos, impulsa capacitación en oficinas públicas y privadas, generando así estándares nacionales de calidad, pues dicha estrategia ha acelerado la digitalización de la construcción en Chile. En cuanto al caso peruano se refiere, el impulso se ha hecho desde los proyectos públicos con guías técnicas que incorporan BIM, aunque aún la penetración en el mercado no es significante. De la misma manera, el estudio de Pérez Gómez Martínez et al. (2019) en México, muestra que la aplicación conjunta de BIM y Lean mejoran significativamente la eficiencia en la construcción de vivienda social.

Comparando con estas experiencias, Bolivia permanece rezagada, ya que no existen mandatos formales de uso de BIM en contratos públicos, la capacitación en cuanto a la materia es escasa y la cultura empresarial no ha internalizado aún los beneficios que obtiene implementando dicha metodología. Como lo resume la revisión de Abdulsalam Alsofiani (2024), los obstáculos más comunes (capacitación, resistencia, falta de estándares, costos) se presentan justamente en países con menor desarrollo tecnológico en construcción.

Además, un factor crítico frecuentemente mencionado es que alcanzar altos niveles de BIM sin la participación de Lean es muy complicado, ya que BIM digitaliza, pero no necesariamente optimiza los flujos productivos. Por lo tanto, Bolivia no debería enfocarse únicamente en digitalizar, sino en integrallo con filosofía Lean para lograr cambios profundos en cuanto a eficiencia se refiere.

#### **Síntesis de aprendizajes aplicables a Bolivia**

La implementación de estos aprendizajes en Bolivia no solo es viable, sino primordial. La transición del sector de la construcción hacia un modelo más eficiente, formal y competitivo no dependerá únicamente de inversiones en tecnología, más al contrario, de un ecosistema colaborativo que combine normativas y reglamentaciones claras, previniendo incentivos adecuados y la formación técnica adecuada.

A partir de la revisión de experiencias de países como ser Chile, Perú, México y Argentina, se puede denotar una serie de aprendizajes valiosos que guíen en el diseño de políticas públicas y estrategias

empresariales en Bolivia. A continuación, se desarrollan cinco líneas estratégicas de diversa índole, incluyendo una propuesta específica para su aplicación en el ámbito boliviano.

- **Mandatos públicos como mecanismo de empuje**

En Chile, la estrategia “Plan BIM 2020” obligó a que todos los proyectos de infraestructura pública de ciertas entidades incluyeran BIM a partir de 2020, lo que aceleró su adopción en el país (BID, 2023). Este tipo de medida genera una demanda inducida, lo cual impulsa al mercado a capacitarse y actualizarse tecnológicamente.

En el caso boliviano, el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda conjuntamente la Agencia Estatal de Vivienda (AEVivienda), indicaron tener en mente la emisión de una resolución administrativa que obligue el uso de modelos BIM en proyectos públicos con un presupuesto mayor a 10 millones de bolivianos, iniciando con una fase de prueba con una duración estimada de 18 meses. Esta medida debería ser acompañada con una guía técnica de alcance nacional, como las desarrolladas en Chile (PlanBIM Chile, 2020). Además, los gobiernos subnacionales podrían sumarse, empezando por alcaldías metropolitanas (como Santa Cruz de la Sierra o Cochabamba), adoptando BIM en el diseño de hospitales, escuelas o mercados municipales como proyectos piloto.

- **Proyectos piloto demostrativos**

Una de las fortalezas en Perú ha sido desarrollar proyectos públicos pilotos bajo la metodología BIM, como el caso del Colegio de Alto Rendimiento de Arequipa, gestionado por el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), que sirvió para documentar beneficios y ajustar normativas (Rivera et al., 2021).

Llevando a cabo algo similar en Bolivia, la AEVivienda podría ejecutar un proyecto de vivienda social, aplicando BIM y Lean de manera conjunta en la fase de planificación, diseño y control de obra. Sin lugar a dudas, este hecho permitiría demostrar que la metodología no solo es útil en megaproyectos, sino también en obras medianas o pequeñas con financiamiento público y plazos definidos. Los resultados tendrían que publicarse en un informe técnico, documentando la reducción de errores, el ahorro en materiales y el cumplimiento de cronogramas de trabajo.

- **Capacitación técnica y formación profesional**

En México, universidades como el Tecnológico de Monterrey han incorporado cursos de BIM y Lean Construction en sus carreras de ingeniería civil y arquitectura, en alianza con Autodesk y empresas de software, siendo así el país pionero en introducir este aspecto desde la fase universitaria.

Si bien Bolivia no tiene el nivel educativo de México, el Ministerio de Educación, en coordinación con la Sociedad de Ingenieros de Bolivia (SIB) y la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO), podrían desarrollar módulos certificados de BIM y Lean para profesionales, técnicos y estudiantes universitarios. Estos cursos podrían dictarse en Institutos Técnicos, Universidades públicas, Centros de formación empresarial o incluso se podría implementar un curso virtual gratuito de introducción a BIM, auspiciado por el BID u otros entes internacionales.

- **Incentivos fiscales y normativos**

En Colombia y Perú, algunas ciudades han visto por conveniente ofrecer bonificaciones en derechos de construcción o prioridad en trámites municipales a desarrolladores que implementen BIM u otras certificaciones. ¢

Este mecanismo de implementación podría ser bien visto en Bolivia, puesto que el gobierno nacional o las

alcaldías municipales podrían ofrecer incentivos tales como ser: la reducción de un 10% en el tiempo de aprobación de planos para proyectos que presenten modelado BIM verificado, acceso a créditos blandos (tasa preferencial) del BDP (Banco de Desarrollo Productivo) para empresas constructoras que certifiquen capacitación en BIM y Lean, etc.

• **Política activa de formalización laboral**

La experiencia argentina muestra que cuando se exige registro de contratos de obra ante la AFIP (Administración Federal de Ingresos Pùblicos), se aumenta el control sobre aportes laborales, lo que favorece la formalización (OIT, 2022).

Esta experiencia podría ser llevada a Bolivia, con la ayuda del Ministerio de Trabajo, ente que exigiría que toda empresa constructora que participe en licitaciones públicas o privadas registre sus contratos laborales en línea, vinculado con la Caja Nacional de Salud y AFPs. A cambio, podrían acceder a: descuentos en las aportaciones patronales por cada trabajador capacitado en BIM o Lean, bonificaciones por emplear mujeres o jóvenes técnicos en el rubro.

## **CONCLUSIONES**

- El sector de la construcción ha sido un componente relevante del crecimiento económico boliviano y en ciertos períodos (2012–2017) superó el crecimiento promedio nacional. Sin embargo, su potencial no se ha desarrollado al máximo por el persistente empleo informal y la baja innovación tecnológica.
- La informalidad laboral representa un freno estructural, puesto que reduce la recaudación fiscal, debilita la protección social de los trabajadores y merma la profesionalización del sector. La formalización es un requisito indispensable para que la construcción contribuya de manera sostenida al desarrollo.
- En el ámbito tecnológico, Bolivia tiene un retraso considerado en la adopción de BIM y Lean Construction con respecto a países vecinos. Las barreras identificadas (capacitación, resistencia al cambio, costos, etc.) coinciden con las registradas en la bibliografía existente (Alsofiani, 2024; Pérez Gómez Martínez et al., 2019).
- La adopción de BIM por sí sola no garantiza mejoras sustantivas; aunque evidentemente su potencial crece cuando se combina con filosofía Lean, pues ambas metodologías se retroalimentan para optimizar procesos.
- Las experiencias de países vecinos de la región muestran que el Estado puede actuar como catalizador en la difusión tecnológica del sector, mediante mandatos, incentivos y coordinación institucional.
- La vinculación entre el crecimiento del sector, empleo formal e innovación es clave, ya que solo una construcción modernizada y formalizada podrá actuar como motor de desarrollo económico inclusivo.

## **RECOMENDACIONES**

El sector de la construcción boliviano abarca lo público y lo privado, por lo que puede transitar de un modelo tradicional de expansión cuantitativa hacia uno de crecimiento cualitativo, innovador y competitivo. En tal sentido luego de la investigación realizada se recomienda lo siguiente:

### Para políticas públicas

- Establecer mandatos graduales de uso de BIM en obras públicas, comenzando con proyectos piloto de mediana escala y regulando su extensión progresiva.
- Crear un ente coordinador nacional de digitalización del sector construcción, con competencia para definir estándares nacionales, certificar empresas y coordinar la capacitación formal.
- Ofrecer incentivos fiscales o subsidios a empresas constructoras que adopten tecnologías BIM y Lean, para amortiguar los costos iniciales de inversión.
- Fortalecer la inspección y control del cumplimiento de estándares laborales en obras, promoviendo la formalización del empleo en construcción.
- Apoyar programas de capacitación y certificación profesional, en colaboración con universidades, institutos técnicos y asociaciones sectoriales.
- Lanzar convocatorias públicas que prioricen empresas certificadas y tecnológicas, generando una señal de mercado de que la innovación es un criterio valorado.

### Para empresas constructoras privadas

- Implementar modelos pilotos de BIM y Lean en proyectos pequeños o medianos para acumular experiencia, resultados y casos de éxito.
- Capacitar progresivamente al personal técnico y de obra en herramientas BIM, gestión Lean y planificación colaborativa.
- Adoptar estándares y protocolos de calidad internos, incluyendo control documental digital, coordinación interdisciplinaria y mejoras continuas.
- Evaluar el retorno de inversión (ROI) de la modernización tecnológica, calculando el ahorro en retrabajos, costos indirectos, plazos y mejoras en eficiencia.
- Participar activamente en redes sectoriales (SIB, CABOCO, etc.) para compartir mejores prácticas, cofinanciar formación y abogar por estándares comunes.
- Adaptar la estrategia tecnológica al tamaño de la empresa, empezando con herramientas modulares, escalables y de bajo costo, antes de invertir en suites completas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulsalam Alsofiani, M. A. (2024). Building Information Modeling (BIM): A comprehensive review of the benefits, barriers, and best practices in the construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141978.
- Alsofiani, M. (2024). Digitalization in Infrastructure Construction Projects
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Estrategia digital de la construcción: el caso del BIM en Chile: Una hoja de ruta para la transformación del sector. Washington, D.C.: BID.
- Banco Mundial. (2024). Bolivia: Análisis del Desempeño Económico Reciente y Desafíos de Productividad. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- BIM PERÚ. (2023). Guía Nacional para la Implementación BIM en Proyectos Públicos. Lima,

Perú: BIM PERÚ.

- Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO). (2024). Informe Anual del Sector de la Construcción: Productividad y Empleo. La Paz, Bolivia: CABOCO.
- Cámara Chilena de la Construcción (CCHC). (2024). Estudio de Adopción de Tecnología y Productividad en la Construcción Chilena. Santiago, Chile: CCHC.
- Gutiérrez, F., & Alarcón, L. (2022). Integración de Lean Construction y BIM para la optimización de proyectos de infraestructura en países en desarrollo. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(4).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Boletín Sectorial de Construcción N° 3/2025. La Paz, Bolivia: INE.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Índice de costo de la construcción. La Paz, Bolivia: INE.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Serie histórica del Producto Interno Bruto por actividad económica. La Paz, Bolivia: INE.
- Martínez, G. J. F. P., Del Toro Botello, H. Y., & López Montelongo, A. M. (2019). Mejora en la construcción por medio de Lean Construction y Building Information Modeling: caso estudio. *RITI Journal*, 7(14).
- Ministerio de Producción siip.gob.bo. (2025). Datos del PIB por actividad económica – Bolivia.
- “Opinión: ‘BIM con Lean ¡sí o sí!’”. (2022). *Revista Negocio & Construcción*
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2023: Tendencias en Empleo Informal y Productividad. Ginebra, Suiza: OIT.
- Pérez Gómez Martínez, G. J. F., Del Toro Botello, H. Y., & López Montelongo, A. M. (2019). Implementación de BIM + Lean en vivienda popular. *RITI Journal*, 7(14), 11-20.
- Pérez Gómez Martínez, G. J. F., Del Toro Botello, H. Y., & López Montelongo, A. M. (2019). Mejora en la construcción por medio de Lean Construction y Building Information Modeling: caso estudio. *RITI Journal*, 7(14).
- Reuters. (2024). Bolivia inflation nears decade-high in August.
- Romero Espíritu, S. N. (2020). Implementación de Lean BIM Construction para reducir el tiempo de demora en el proceso de planificación de proyectos de construcción en una empresa de Perú (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Sánchez, M., Eguino, H., & Orellana, D. (2021). El sector de la construcción en Bolivia: Motor de desarrollo y desafíos en la formalización laboral. *Revista de Economía Aplicada*, 15(2), 45-68.

## PITCHING Y COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EMPRENDEX ACADEMY: CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS PRESENTACIONES DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA COMERCIAL USFX

### **Pitching and Effective Communication at EmprendeX Academy: Keys to Success in Presentations by USFX Commercial Engineering Students**

**Karen Celeste Gutiérrez Coronado**  
gutierrez.karenceleste@usfx.bo  
<https://orcid.org/0009-0007-3284-2332>

**Miguel Ángel Cuellar Cerezo**  
cuellar.miguel@usfx.bo  
<https://orcid.org/0009-0008-2461-8194>

**Ingrid Jhesenia Balcera Flores**  
<https://orcid.org/0009-0002-7528-3714>

**Maria Luisa Chumacero Saigua**  
<https://orcid.org/0009-0007-0901-7705>

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

**FECHA DE RECEPCIÓN** 30 de septiembre 2025

**FECHA DE APROBACION** 07 de noviembre del 2025

#### **Resumen**

El presente artículo analiza el desarrollo y la importancia de las competencias de pitching y comunicación efectiva en los estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), en el marco del programa EmprendeX Academy. A través de una investigación de enfoque cualitativo, con diseño exploratorio-descriptivo, se abordaron tanto la observación directa de presentaciones de pitch como entrevistas semiestructuradas a una muestra intencionada de participantes.

Los resultados identifican como factores determinantes para el éxito la claridad y estructura del mensaje, el dominio del lenguaje no verbal, la capacidad de storytelling, el manejo de la oratoria y la preparación previa. Asimismo, se evidencian desafíos recurrentes como el control del tiempo y el manejo del nerviosismo. Se concluye que la integración sistemática de entrenamientos en comunicación efectiva y pitching dentro del currículo universitario resulta esencial para fortalecer el perfil emprendedor y profesional de los estudiantes. Finalmente, se recomienda la institucionalización de espacios de práctica, retroalimentación y mentoría como estrategias clave para potenciar estas competencias en el ámbito académico y su futura proyección laboral.

#### **Abstract**

This article analyzes the development and significance of pitching and effective communication skills among students of Commercial Engineering at Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), within the framework of the EmprendeX Academy program. Employing a qualitative, exploratory-descriptive research design, the study combined direct observation of pitch presentations with semi-structured interviews conducted with a purposive sample of participants.

The findings identify message clarity and structure, mastery of non-verbal language, storytelling ability, public speaking skills, and prior preparation as key factors for successful presentations. Additionally, recurrent challenges such as time management and nervousness were observed. It is concluded that the systematic integration of training in effective communication and pitching within the university curriculum is essential for strengthening the entrepreneurial and professional profile of students. Finally, the institutionalization of practice spaces, feedback, and mentorship is recommended as a strategic approach to enhance these competencies in academic settings and in students' future professional careers.

**Palabras Clave:** Pitching, Comunicación efectiva, Habilidades blandas, Storytelling and Educación emprendedora.

**Keywords:** Pitching, Effective communication, soft skills, Storytelling y Entrepreneurial education.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto académico y profesional actual, la comunicación efectiva se ha consolidado como una competencia esencial para los estudiantes universitarios, especialmente en áreas vinculadas al emprendimiento y los negocios (Ribeiro et al., 2021; Pérez-Macías et al., 2023). La capacidad de estructurar, sintetizar y presentar ideas con claridad y persuasión resulta determinante en entornos altamente competitivos, donde formatos breves como el pitching demandan captar la atención y convencer a la audiencia en pocos minutos (Carvalho et al., 2022).

El pitching, entendido como la presentación breve y estratégica de un proyecto o propuesta, se ha consolidado en la educación superior como una metodología activa de aprendizaje. (Ardiles Morales, 2023)

Su práctica impulsa el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación oral, la confianza escénica y el manejo de recursos narrativos, que se fortalecen mediante técnicas de storytelling y comunicación no verbal, ampliamente reconocidas por su impacto en la transmisión del mensaje y en el logro de objetivos académicos y profesionales (Lozano-Blasco et al., 2020; Carvalho et al., 2022; Pérez-Macías et al., 2023). Más allá de su función para atraer inversionistas, el pitching se posiciona como una herramienta versátil que puede aplicarse en espacios de networking, procesos de negociación y entornos educativos, contribuyendo al fortalecimiento del diálogo y la persuasión del orador (Abraham, 2022; Redko & Moskalenko, 2021).

A nivel internacional, esta práctica se denomina de distintas formas —entrepreneurial pitch (Dale & Davy, 2016), business pitch (Pollack, Rutherford & Nagy, 2012) o venture pitch (O'Connor, 2002)—, pero todas coinciden en la presentación breve, persuasiva y estructurada de ideas con fines de validación o atracción de interés (Spinuzzi, Jakobs & Pogue, 2014). Su inclusión en la formación universitaria responde a la necesidad de preparar a los estudiantes para escenarios reales de negociación, legitimación de proyectos y empleabilidad, tanto en espacios presenciales como digitales (Beltrán-Palanques, 2023; Ballart et al., 2021).

En Bolivia, el auge del emprendimiento digital ha incrementado la importancia de estas competencias. Estudios recientes muestran que los estudiantes de educación superior participan activamente en iniciativas emprendedoras, aunque enfrentan limitaciones como el acceso a financiamiento y la falta de preparación técnica y comunicativa (Flores Oré, 2023). Ante esta realidad, diversas instituciones han impulsado programas de formación en emprendimiento, integrando la comunicación efectiva como competencia transversal (Espinoza Morejón & Blanco Contreras, 2024).

En este marco, la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca implementó el programa EmprendeX Academy, dirigido a estudiantes de último año de la carrera, con el propósito de fortalecer sus competencias comunicativas a través de presentaciones tipo pitch. Sin embargo, aún persiste el desafío de identificar los factores que inciden directamente en la efectividad de estas exposiciones y de diseñar estrategias que potencien el desempeño estudiantil.

Por ello, el presente estudio analiza los elementos clave de la comunicación efectiva en los pitches de los estudiantes de EmprendeX Academy, aportando evidencia y recomendaciones para enriquecer la formación integral de futuros profesionales en el ámbito emprendedor.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo con un diseño exploratorio-descriptivo, adecuado para analizar en profundidad las experiencias comunicativas en contextos universitarios (Sampieri, 2014). La muestra estuvo compuesta por estudiantes de último año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), quienes participaron en la edición 2024 del programa EmprendeX Academy. Los estudiantes tenían entre 21 y 23 años de edad, con una distribución equitativa por género, de los cuales el 50 % eran mujeres y el 50 % varones.

La recolección de datos se realizó a través de observación directa de las presentaciones de pitching, registrando aspectos como la claridad del mensaje, el uso de recursos no verbales y la aplicación de técnicas de storytelling. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 12 estudiantes seleccionados de manera intencional, procurando diversidad en el desempeño y la experiencia. El número de entrevistas se fundamentó en el criterio de saturación temática, ampliamente reconocido en investigación cualitativa, que establece que entre 10 y 15 entrevistas suelen ser suficientes para identificar los principales temas y patrones en grupos homogéneos (Guest et al., 2020; Hennink & Kaiser, 2022).

La información obtenida fue categorizada y analizada temáticamente, identificando los factores clave relacionados con la efectividad comunicativa en las presentaciones de pitch. Para robustecer la validez y confiabilidad de los resultados, se aplicó triangulación de métodos, combinando las observaciones y las entrevistas para comparar y contrastar los datos desde diferentes perspectivas. Esta estrategia permitió identificar coincidencias, complementariedad y posibles discrepancias, lo que favoreció una interpretación más completa y confiable.

## RESULTADOS

Las presentaciones de pitching realizadas por los estudiantes de Ingeniería Comercial revelaron un conjunto de hallazgos significativos en torno al desarrollo de competencias comunicativas.

- **Claridad del mensaje:** Se observó que los estudiantes que estructuraron su discurso con lógica, precisión y un vocabulario técnico adecuado lograron un mayor nivel de comprensión y valoración por parte del jurado y la audiencia. La claridad conceptual se asoció directamente con profesionalismo y dominio del tema. Las entrevistas reforzaron esta percepción: varios participantes mencionaron que simplificar términos y ordenar sus ideas en una secuencia lógica facilitó transmitir seguridad y credibilidad.
- **Lenguaje no verbal:** El uso de la expresión corporal, la postura erguida, los gestos medidos y el contacto visual influyeron en la percepción de confianza y autoridad. Sin embargo, el nerviosismo se manifestó como un obstáculo recurrente, evidenciado en movimientos repetitivos, rigidez o evasión de la mirada. Los estudiantes coincidieron en que el lenguaje no verbal fue uno de los aspectos más difíciles de controlar, aunque reconocieron que, cuando se lograba coherencia entre el discurso y los gestos, el impacto de la presentación aumentaba considerablemente.
- **Storytelling:** La incorporación de relatos breves, analogías y ejemplos prácticos demostró ser un recurso altamente efectivo para captar la atención del público y favorecer la comprensión de ideas abstractas. Los estudiantes destacaron que la narrativa les permitió diferenciar sus propuestas y conectar emocionalmente con la audiencia, en particular, se valoró el uso de historias personales o contextos cercanos, lo que generó empatía y recordación en quienes evaluaban.

- **Oratoria:** El manejo adecuado de la voz desde la entonación, volumen y pausas estratégicas, sumado al uso de palabras clave y frases de impacto, se identificó como un factor decisivo para mantener el interés del jurado. Los participantes señalaron que preparar no solo el discurso, sino también respuestas a posibles preguntas, fue crucial para demostrar seguridad y adaptabilidad. En las observaciones se verificó que los estudiantes con mayor control oratorio respondían de manera más fluida y convincente a las intervenciones externas.
- **Práctica y preparación:** La preparación previa fue considerada el aspecto más determinante para un desempeño exitoso. Ensayar el discurso en varias ocasiones permitió mejorar la fluidez, controlar los tiempos y reducir el nerviosismo. Muchos participantes reconocieron que la repetición sistemática fortaleció su autoconfianza y les permitió anticipar dificultades, incluso quienes inicialmente se sentían menos seguros valoraron la práctica como un factor clave para superar el miedo escénico.

Entre las principales dificultades, se identificaron la gestión del tiempo ya que varios estudiantes excedieron el límite asignado o aceleraron en exceso su discurso y el manejo del nerviosismo. No obstante, la mayoría coincidió en que la experiencia de participar en EmprendeX Academy resultó altamente formativa, brindándoles aprendizajes útiles tanto para su desarrollo académico como para su futura inserción profesional.

#### Resumen de categorías Identificadas

Variable/Categoría	Hallazgos principales
Claridad del mensaje	Mejora la evaluación y comprensión de la propuesta; asociada a lógica, precisión y vocabulario técnico
Lenguaje no verbal	Influye en la percepción de seguridad y dominio; afectado por el nerviosismo
Storytelling	Permite captar la atención y conectar con la audiencia; facilita comprensión de ideas
Oratoria	Favorece exposición convincente y manejo de preguntas; destaca preparación en la voz y vocabulario
Práctica y preparación	Determinante en control de tiempo, reducción de nervios y aumento de autoconfianza

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas, 2024

#### DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio confirman que la comunicación efectiva en el pitching universitario no depende únicamente del contenido del discurso, sino de la integración de competencias complementarias que resultan esenciales para el éxito emprendedor. Esta conclusión se alinea con experiencias internacionales y regionales que demuestran cómo la preparación comunicativa incrementa la credibilidad, la confianza y la capacidad de persuasión de los estudiantes.

Uno de los aspectos más relevantes corresponde al lenguaje no verbal. La Regla 7-38-55 de Albert Mehrabian sostiene que el impacto de un mensaje proviene en un 55 % del lenguaje corporal, un 38 % del tono y solo un 7 % de las palabras, lo que subraya la importancia de los componentes no verbales y paraverbales en la comunicación emocional (Mehrabian, 1971). En concordancia con ello, los resultados muestran que la postura, el contacto visual y los gestos intencionados potencian la percepción de

seguridad y dominio, mientras que la incongruencia entre señales verbales y no verbales genera desconfianza. Por esta razón, la autoconciencia y la regulación emocional emergen como habilidades críticas, particularmente en situaciones de presión.

El storytelling constituye otro hallazgo central, desde la neurociencia, se reconoce que la narración activa procesos emocionales y cognitivos al estimular la liberación de oxitocina y dopamina, favoreciendo el acoplamiento neuronal entre narrador y audiencia. Instituciones como Harvard Innovation Labs recomiendan que los emprendedores inicien sus presentaciones con un “porqué” personal y utilicen los datos únicamente como soporte de la historia, en tanto que la conexión emocional precede a la racional. En este sentido, los estudiantes que recurrieron a ejemplos cercanos o experiencias personales lograron una interacción más significativa con su público.

El estudio también evidencia que las habilidades blandas, especialmente la comunicación efectiva y la gestión del tiempo, se consolidan como competencias transversales para el éxito emprendedor. Su desarrollo no solo mejora la empleabilidad, sino que también contribuye a la sostenibilidad de proyectos innovadores al permitir que las ideas se transmitan de manera clara y convincente.

Universidades como Johns Hopkins en Estados Unidos y HSUHK en Hong Kong han implementado modelos de aprendizaje experiencial y talleres de pitch que combinan comunicación y habilidades empresariales, ofreciendo retroalimentación en tiempo real y fortaleciendo la autoconfianza estudiantil. Competencias internacionales, como el Global Pitch Competition y la Entrepreneurship World Cup, refuerzan la importancia de estas habilidades en escenarios de alta competitividad.

De manera similar, en la región latinoamericana, programas como Start-Up Chile han demostrado que entrenamientos intensivos en pitch favorecen la obtención de recursos y la visibilidad. La OCDE y el BID documentan cómo las incubadoras universitarias que incorporan presentaciones estructuradas mejoran la empleabilidad y la validación de proyectos.

En Bolivia, talleres de pitch organizados por la Universidad Franz Tamayo (Unifranz) y programas impulsados por Innova Impacto de Startups Bolivia muestran un creciente interés por fortalecer las habilidades comunicativas de los emprendedores. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales que dificultan la incorporación sistemática de estas competencias en los planes de estudio, lo que plantea el reto de integrar de manera efectiva la enseñanza de habilidades blandas en la educación superior.

Más allá de considerarse una técnica de presentación, el pitching se configura como un espacio de aprendizaje transformador que estimula la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de adaptación de los estudiantes al sintetizar ideas complejas en un tiempo reducido. En este escenario, el programa EmprendeX Academy se posiciona no solo como un espacio de entrenamiento en comunicación, sino como un modelo pedagógico innovador que articula estándares globales con la realidad local, potenciando tanto la formación académica como la inserción de los estudiantes en ecosistemas emprendedores emergentes.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de competencias en pitching y comunicación efectiva constituye un factor clave para el éxito de las presentaciones de los estudiantes de Ingeniería Comercial de la USFX en el marco de EmprendeX Academy. La integración de claridad conceptual, storytelling, manejo adecuado del lenguaje no verbal, dominio de la oratoria y preparación rigurosa permite a los estudiantes proyectar confianza, profesionalismo y capacidad de persuasión.

Los hallazgos del estudio se alinean con experiencias internacionales y latinoamericanas, que evidencian que la formación sistemática en pitching y comunicación efectiva contribuye a la inserción laboral, al éxito emprendedor y a la generación de proyectos innovadores. Iniciativas en universidades de Chile, Colombia y Bolivia refuerzan la importancia de institucionalizar espacios de práctica y retroalimentación profesional para fortalecer las habilidades blandas en la formación universitaria.

Este estudio resalta la relevancia de analizar el pitching en un contexto académico local, visibilizando las necesidades específicas de los estudiantes de Ingeniería Comercial de la USFX. Dicho enfoque permite contrastar tendencias globales con la práctica regional y generar propuestas contextualizadas que respondan a limitaciones estructurales, como la integración parcial de habilidades blandas en los planes de estudio.

Finalmente, se recomienda que la carrera de Ingeniería Comercial continúe diseñando e implementando estrategias formativas que promuevan la comunicación efectiva y el pitching como competencias transversales. La continuidad de estas acciones permitirá formar egresados más competitivos, capaces de desenvolverse con éxito en entornos profesionales y de emprendimiento, fortaleciendo el ecosistema emprendedor local y su proyección en escenarios nacionales e internacionales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abraham, T. (2022, 17 de mayo). Elevator pitch para medios: Cómo enseñarlo en el aula. SembraMedia. <https://sembramedia.org/elevator-pitch-para-medios-como-ensenarlo-en-el-aula/>
- Ballart, X., & Colomer, J. (2021). What makes a great digital pitch? The entrepreneurial pitch for pre-seed projects: Lessons from and for online pitching. ICERI2021 Proceedings, 5918–5927. <https://doi.org/10.21125/iceri.2021.1335>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Innovative and entrepreneurial universities in Latin America. <https://www.oecd.org/latin-america/innovative-entrepreneurial-universities-latin-america.htm>
- Beltrán-Palanques, V. (2023). Teaching elevator pitch presentations through a multimodal lens: Insights from ESP students' experiences. *TESOL Journal*, 15(2), e769. <https://doi.org/10.1002/tesj.769>
- Can entrepreneurship education activities promote students' entrepreneurial intention? (2024). *International Journal of Management Education*, 22(1), 100928. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100928>
- Carvalho, M. B., Godinho, A., Ferreira, J. J., & Manso, J. R. (2022). Effective oral communication in entrepreneurship education: Pitch training in higher education. *Education + Training*, 64(5), 815–830. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2021-0346>
- Dale, C., & Davy, J. (2016). La importancia del discurso empresarial: Un enfoque de enseñanza y aprendizaje. *Industria y Educación Superior*, 30(6), 405–414. <https://doi.org/10.1177/095042216670508>
- Espinoza Morejón, M. A., & Blanco Contreras, G. A. (2024). El emprendimiento y su desarrollo en instituciones de educación superior. *Verdad Activa*, 4(1), 101–118. [https://revista.usalesiana.edu.bo/verdad\\_activa/article/view/118](https://revista.usalesiana.edu.bo/verdad_activa/article/view/118)
- Flores Oré, B. R. (2023). Emprendimiento digital en estudiantes de educación superior. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 958–970. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.566>

- González, G. (2021). Estrategias para la mejora del pitch de negocios en estudiantes universitarios: Un estudio en la Universidad de La Serena, Chile. *Formación Universitaria*, 14(1), 77–86. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062021000100077](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000100077)
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Harvard Innovation Labs. (2023). Pitch Perfect: Crafting stories that sell. Harvard University.
- Kravchenko, A. N., & Marunovich, O. V. (2025). Enhancing scientific communication skills through elevator pitch instruction in ESP classes at technical universities. *Tambov University Review. Series: Humanities*, 30(1), 67–83. <https://doi.org/10.20310/1810-0201-2025-30-1-67-83>
- Lozano-Blasco, R., Cortés-Ramos, N., & Abad-Segura, E. (2020). The role of soft skills in university students' academic success: Communication and teamwork in business education. *Journal of Education for Business*, 95(7), 455–464. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1703096>
- Mehrabian, A. (1971). Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes. Wadsworth.
- O'Connor, E. (2002). Negocios narrados: Tipología, intertextualidad y tráfico en la narrativa empresarial. *Revista Internacional de Comunicación Empresarial*, 39(1), 36–54. <https://doi.org/10.1177/002194360203900103>
- Pérez-Macías, N., Fernández-Fernández, J. L., & Higueras-Castillo, E. (2023). Soft skills and entrepreneurial education: A systematic review. *International Journal of Management Education*, 21(1), 100743. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100743>
- Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Nagy, B. G. (2012). Preparación y legitimidad cognitiva como antecedentes de la financiación de nuevas empresas en presentaciones televisadas. *Teoría y práctica del emprendimiento*, 36, 915–939. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00531.x>
- Redko, O., & Moskalenko, O. (2021). Psychological strategies in the process of pitching new business opportunities. *Education of Economists and Managers*, 59(1), 21–30. <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEIM/article/view/2454>
- Ribeiro, A. I., Lima, R. M., & Silva, A. P. (2021). Teaching and assessing communication skills in higher education: The impact of active methodologies. *Studies in Higher Education*, 46(12), 2449–2463. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1712699>
- Silveyra-León, G., & Rodríguez-Aceves, L. (2023). Do entrepreneurship challenges raise students' entrepreneurial competencies and intention? *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1055453>
- Smith, M. (2015). Improving student engagement with employability: The project pitch assessment. *Planet*, 26(1), 2–7. <https://doi.org/10.11120/plan.2012.00260002>
- Spinuzzi, C., Jakobs, E., & Pogue, G. (2014). Elaboración de la presentación: Análisis del diálogo y las revisiones en las presentaciones de los emprendedores. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(3), 158–181. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2342354>
- Start-Up Chile. (2023). About Start-Up Chile. <https://www.startupchile.org/>
- Unifranz. (2023). IME organiza el taller Pitch Coaching. <https://unifranz.edu.bo/blog/ime-organiza-el-taller-pitch-coaching/>

**CRPTOACTIVOS Y TRANSACCIONES COMERCIALES EN BOLIVIA:  
ANÁLISIS ECONÓMICO-REGULATORIO Y PERSPECTIVAS DE  
TRANSFORMACIÓN FINANCIERA EN LA GESTIÓN 2025.**

**Cryptoassets and Commercial Transactions in Bolivia: Economic and Regulatory Analysis and Prospects for Financial Transformation in 2025**

**Mba. María Eugenia Romay Flores**

romay.mariaeugenia@usfx.bo, romayfloresmariaeugenia@gmail.com

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

**FECHA DE RECEPCIÓN** 30 de septiembre 2025

**FECHA DE APROBACION** 07 de noviembre del 2025

**Resumen**

La investigación analiza el surgimiento y uso creciente de los criptoactivos en Bolivia, en un contexto de crisis cambiaria, escasez de divisas y cambios regulatorios previstos para 2025. Se empleó una metodología mixta con encuestas, entrevistas y análisis documental, bajo el paradigma interpretativo para comprender conductas, percepciones y significados asociados a su adopción. El estudio, de tipo exploratorio y no experimental, examinó a usuarios de criptoactivos, comerciantes informales y expertos en finanzas y regulación. En Sucre se encuestó a 300 personas y se entrevistó a 15 especialistas, revisando también normativa del BCB, ASFI y documentos del GAFILAT. Los resultados muestran un incremento significativo en el uso de criptoactivos tras el levantamiento parcial de restricciones en 2024: 45% de los encuestados poseen criptomonedas y 87% las consideran una alternativa frente a la falta de dólares. El crecimiento ocurre en un escenario de vacíos regulatorios, lo que plantea desafíos de supervisión, volatilidad y riesgo de lavado de dinero.

**Palabras claves:** Criptoactivos, Supervisión financiera, Acceso financiero, Blockchain, Comercio electrónico.

**Abstract**

The study analyzes the emergence and growing use of cryptoassets in Bolivia within a context of currency crisis, shortage of foreign exchange, and upcoming regulatory changes expected for 2025. A mixed methodology was applied, using surveys, interviews, and document analysis under an interpretive paradigm to understand behaviors, perceptions, and meanings associated with their adoption. This exploratory, non-experimental research examined cryptoasset users, informal merchants, and experts in finance and regulation. In Sucre, 300 individuals were surveyed and 15 specialists were interviewed, along with a review of regulations issued by the Central Bank of Bolivia, ASFI, and GAFILAT. Results show a significant increase in the use of cryptoassets following the partial lifting of restrictions in 2024: 45% of respondents reported owning cryptocurrencies and 87% view them as an alternative amid the dollar shortage. This growth occurs within a regulatory vacuum, presenting challenges related to supervision, volatility, and money laundering risks.

**Key Words:** Cryptoassets, Financial supervision, Financial access, Blockchain, E-commerce.

## INTRODUCCIÓN

En Bolivia, la política sobre criptomonedas ha dado un vuelco total en los últimos diez años, durante la gestión 2014, el Banco Central de Bolivia (BCB) sacó una resolución que castigaba con dureza las transacciones con monedas que el Estado no había autorizado, con penas de hasta siete años de cárcel, con esta medida, Bolivia se convirtió en uno de los pocos países donde el Bitcoin era ilegal. En diciembre de 2020, el BCB reafirmó su postura con la Resolución de Directorio N.º 144/2020, insistiendo en que las criptomonedas no eran moneda de curso legal. Sin embargo, en junio de 2024, el BCB emitió la Resolución 082/2024, dejando sin efecto la prohibición de usar criptoactivos en el sistema nacional de pagos y abriendo canales electrónicos para operar con activos virtuales.

Al mismo tiempo, la ASFI anunció la regulación de las Fintech, incluyendo el reconocimiento de los criptoactivos y el blockchain. Estos cambios en la política se deben, sobre todo, a la situación económica del país: una inflación alta y la falta de dólares que están haciendo que la gente busque alternativas para proteger su dinero.

Esta tendencia se reafirma en la literatura reciente sobre América Latina, que considera que en países con poder adquisitivo erosionado, como Argentina y Venezuela, debido a la inflación los ciudadanos recurren al uso de criptomonedas como medio de ahorro y protección patrimonial, Bolivia no es la excepción, de hecho la percepción reflejada en encuestas y entrevistas demuestra que una parte importante de la sociedad ve los criptoactivos como una solución ante las escasez de dólares y la volatilidad económica. Sin embargo, este rápido crecimiento se produce en un vacío regulatorio, lo que implica riesgos significativos como el lavado de dinero, la especulación y la falta de control sobre los proveedores de servicios de activos virtuales (PSAV). Desde esta perspectiva el estudio propone un análisis riguroso del uso de criptoactivos en transacciones comerciales durante la gestión 2025.

Por ello la investigación adopta un enfoque de métodos mixtos, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, que permite realizar la triangulación de datos: la estructura del análisis se encuentra dentro del paradigma interpretativo, debido a que permite que la investigación se realice no solo con datos objetivos, sino también de percepciones, motivaciones y comportamientos de agentes económicos.

Aborda un carácter exploratorio y explicativo, en la medida que analiza un fenómeno emergente con escasa documentación local y busca identificar causas, consecuencias y relaciones entre variables económicas, sociales y normativas. El diseño no experimental de tipo transversal permite correlacionar factores como la adopción de criptoactivos, el riesgo percibido, el perfil sociodemográfico y el nivel de conocimiento normativo.

En Bolivia, la mayoría ve las criptomonedas como una alternativa al sistema financiero de toda la vida. Sin embargo, también hay preocupaciones: las leyes bolivianas aún no dejan claro cómo se van a regular a los proveedores de activos virtuales (VASPs), lo que genera lagunas legales, organismos como el GAFILAT han pedido a la región que regule y controle las criptomonedas para evitar que se usen para actividades ilegales.

Los resultados muestran un crecimiento significativo en el uso de criptoactivos tras el levantamiento parcial de la prohibición en 2024, impulsando un volumen elevado de transacciones y evidenciando a su vez la fragilidad del marco regulatorio, por consiguiente, las recomendaciones abarcan desde el fortalecimiento de la supervisión y la mejora de la educación financiera hasta la creación de directrices normativas sólidas y sostenibles, de acuerdo con las recomendaciones del GAFILAT y las mejores prácticas internacionales. La presente investigación no solo aporta evidencia empírica de un fenómeno en expansión, sino que también busca contribuir al diseño de políticas.

## **ENFOQUE METODOLÓGICO**

La presente investigación se llevó a cabo mediante una metodología mixta basada en el paradigma interpretativo, con el propósito de comprender el fenómeno emergente del uso de criptomonedas en Bolivia desde diferentes dimensiones: económica, social y normativa. Según Creswell (2014), un enfoque mixto permite integrar la riqueza contextual y la precisión del análisis cualitativo y cuantitativo, respectivamente, lo cual resulta particularmente útil en estudios de fenómenos complejos y cambiantes.

### **Enfoque y Diseño**

El enfoque de esta investigación es exploratorio-explicativo. El primero corresponde a la escasa literatura existente sobre criptoactivos y su regulación, mientras que el segundo se relaciona con el establecimiento de relaciones de causalidad entre las variables consideradas, tales como la adopción, la percepción del riesgo, el perfil sociodemográfico y el conocimiento de las regulaciones. El diseño es transversal no experimental, lo que permite obtener una visión analítica del fenómeno durante el primer semestre de 2025, un periodo relevante debido a los recientes cambios regulatorios.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio está conformada por tres grupos: i) Usuarios de criptoactivos en Bolivia, ii) Comerciantes informales que utilizan criptoactivos en sus operaciones y iii) Expertos académicos y empresarios relacionados con finanzas, tecnología y regulación. Se obtuvo una muestra no probabilística por conveniencia, que incluyó a 300 encuestados de la ciudad de Sucre y 15 expertos entrevistados. Este tipo de muestreo es apropiado en la investigación exploratoria cuando se prioriza la profundidad analítica sobre la representatividad estadística (Flick, 2018).

### **Técnicas e instrumentos de recolección**

Se emplearon tres técnicas principales:

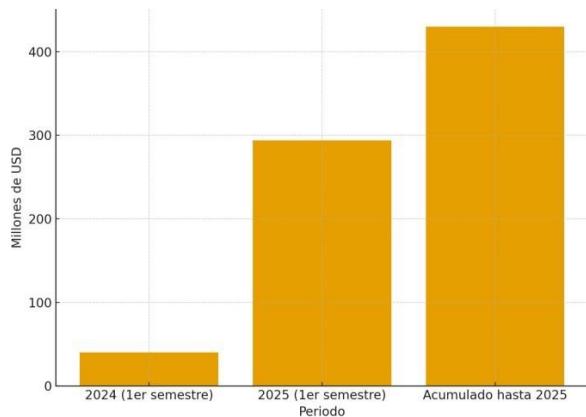
Encuestas estructuradas aplicadas en formato electrónico con ítems cerrados sobre: uso, percepción, frecuencia y conocimiento normativo.

Entrevistas semiestructuradas, tanto presenciales como virtuales, para recabar opiniones de expertos sobre los impactos económicos y regulatorios. Revisión documental, que abarcó: Normativa oficial (Resoluciones del BCB, Decretos gubernamentales); Informes técnicos (ASFI, GAFILAT); y literatura académica sobre criptoactivos en América Latina. Los instrumentos se diseñaron con base en estudios previos y fueron validados por expertos en metodología y regulación financiera. Se realizó una prueba piloto para refinar la claridad y relevancia de los ítems. Se elaboraron análisis estadísticos descriptivos y correlacionales simples con SPSS, lo que permitió identificar patrones tanto en la adopción como en la percepción. El análisis cualitativo se realizó mediante codificación abierta y análisis temático, con el apoyo de software, siguiendo las fases propuestas por Strauss y Corbin (2002). El análisis documental permitió contrastar los hallazgos empíricos con el marco normativo vigente y con los estándares internacionales.

El estudio recibió la aprobación ética institucional. Todos los participantes dieron su consentimiento informado, asegurando el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. Se tomaron medidas para proteger la privacidad de los datos, como la codificación de los participantes y el almacenamiento seguro de la información.

## RESULTADOS

**Gráfico No. 1**  
**Transacciones electrónicas con Criptoactivos en Bolivia**

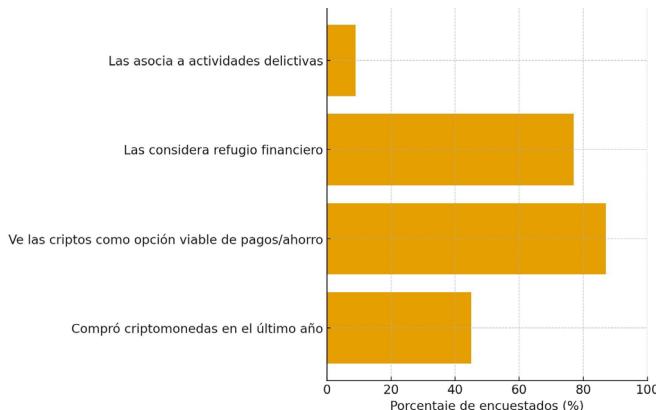


Muestra el crecimiento explosivo en millones de USD

Los resultados destacan un aumento significativo en la adopción de criptoactivos en Bolivia, coherente con la crisis económica actual. A continuación, se resumen los hallazgos principales:

1. Según el BCB, en el primer semestre de 2025, se realizaron transacciones de activos virtuales por un total de 294 millones de dólares a través de canales electrónicos, registrando un aumento superior al 630 % anual. Desde la eliminación de la prohibición en junio de 2024, las operaciones superan los 430 millones de dólares. Según ASFI, se han detectado 209 empresas Fintech relacionadas a los criptoactivos que tendrán que adecuarse a la nueva normativa financiera. Estas cifras señalan que si bien el mercado de criptoactivos en Bolivia se mantiene pequeño en términos absolutos, ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos meses.
2. El 45 % de la gente dijo que había comprado criptoactivos como Bitcoin, Ethereum, USDT y otros en el último año. Esta cifra coincide con estudios recientes realizados por empresas privadas. Donde el 43% de la población posee actualmente criptoactivos, según un estudio de BlockFinity Advisors. Además, un 87% indica que los criptoactivos son una opción para pagos y ahorro, en particular por la escasez de dólares. También el 77% de las personas encuestadas piensa que es un refugio económico, y sólo el 9% relacionan los criptoactivos con actividades ilícitas.

Gráfico No. 1  
Transacciones electrónicas con Criptoactivos en Bolivia



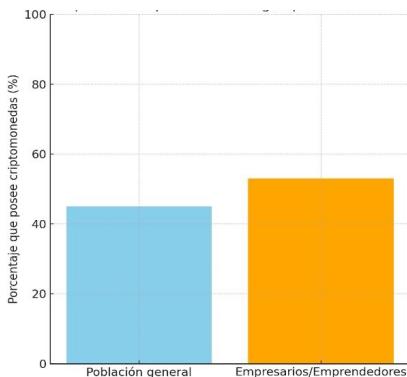
Muestra el crecimiento explosivo en millones de USD

El gráfico muestra que el 87% de los encuestados piensan que los criptoactivos son una opción legítima para el pago y ahorro. El 78% los considera como refugio financiero, y que con esta herramienta se puede proteger el patrimonio en tiempos de devaluación e inflación.

Este es un dato concordante con el aumento de las operaciones reportadas por el Banco Central de Bolivia. Sólo el 9% de los encuestados piensa que los criptoactivos están ligados a actividades delictivas, por lo que ya no se relaciona masivamente con la delincuencia, aunque sí con oportunidades económicas. Estos resultados reflejan un cambio en la percepción social sobre los criptoactivos en Bolivia, dado que se está posicionando como un instrumento de ahorro, medio de pago y protección financiera.

Estos resultados denotan una modificación en la percepción social sobre los criptoactivos en Bolivia, pues los criptoactivos comienzan a situarse como instrumentos de ahorro, medios de pago y cobertura financiera.

Gráfico No. 3  
Adopción de Criptoactivos según perfil de Usuario



Comparación de la población general con Empresarios o emprendedores

El gráfico compara el porcentaje de habitantes que poseen criptoactivos en dos grupos: la población general y los empresarios/emprendedores. Se evidencia que existen diferencias relevantes en el grado de adopción de estas tecnologías por parte de los usuarios según su perfil económico-productivo. Como hallazgos clave se puede mencionar que la población general: Alrededor del 45% de los encuestados en este grupo reportó tener criptomonedas. Esto señala un nivel de penetración para el uso bastante alto, sobre todo si se considera que hasta la primera mitad de 2024 en Bolivia se tenían prohibidas las operaciones con criptoactivos.

Para los Empresarios/emprendedores: La tendencia dentro de este grupo es aún más significativa, alrededor de más del 50%. Esto indica que los agentes económicos relacionados con el comercio o la inversión están empleando los criptoactivos como instrumentos estratégicos para superar las limitaciones en el acceso a divisas, efectuar pagos internacionales o resguardarse contra la inflación. El mayor uso entre los empresarios refleja que las cripto monedas están siendo utilizadas como mecanismo de dolarización informal y optimización financiera, fundamentalmente por sectores vinculados con el comercio exterior o sensibles a las restricciones cambiarias.

La disparidad también entre estos dos grupos se puede justificar por el nivel de conocimiento financiero y tecnológico y por el nivel de riesgo que se tiene que adoptar por la volatilidad de estos activos digitales. Estos datos sostienen la hipótesis del estudio: que la adopción de criptoactivos en Bolivia está motivada por condiciones económicas estructurales y está concentrada en segmentos con mayor acceso al sistema financiero y comercial.

Por otro lado, la revisión del marco legal confirmó que el cambio en la política del Estado no es reciente. La resolución 082/2024 del BCB, de fecha 26 de junio de 2024, otorga de manera expresa la posibilidad de utilizar instrumentos de pago electrónico en la compra y venta de activos virtuales, sin que los mismos puedan ser considerados como moneda de curso legal. En cambio, la Resolución 144/2020 establecía la prohibición de tales operaciones. Finalmente, en julio de 2025, el Decreto Supremo 5384 aprobó los lineamientos de la nueva “regulación Fintech”, entre otras materias relativas a los servicios de activos digitales. Bajo ese sistema, la ASFI tiene que registrar a las empresas de criptoactivos que operen en el

país y cumplir con una serie de umbrales mínimos en capital y en controles internos. A la fecha se han detectado 176 proveedores de activos virtuales.

Este análisis legal se traduce en que aun cuando Bolivia se encuentra en plena fase desesperada entre una prohibición absoluta y la regulación con supervisión de criptoactivos, se encuentra ya alineada, en algo, a ciertas recomendaciones internacionales.

En resumen, los hallazgos cuantitativos y cualitativos indican que tanto las personas como las empresas en Bolivia han aumentado drásticamente el uso de criptoactivos en transacciones comerciales, en particular como respuesta a la crisis cambiaria. No obstante, este auge tiene lugar en un contexto donde la regulación está aún en desarrollo, complicando la supervisión y la protección del consumidor.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de esta investigación confirman y desarrollan las tendencias identificadas en estudios recientes sobre el uso de criptoactivos en economías emergentes en contextos de alta inflación y restricciones cambiarias. El ritmo acelerado de adopción en Bolivia tras el levantamiento parcial de la prohibición en 2024 se ajusta a lo que autores como Narayanan et al. (2016) y Catalini & Gans (2019) han señalado como una respuesta sensata de los agentes económicos frente a la pérdida de confianza en las monedas nacionales y la búsqueda de mecanismos alternativos para resguardar sus patrimonios. Utilizar criptoactivos, para el ahorro y los pagos, puede entenderse como una forma de dolarización digital, que encaja con la teoría de sustitución monetaria en economías con elevada inflación (Calvo & Végh, 1992). En este sentido, los criptoactivos, cuentan con funciones de reserva de valor y medio de intercambio en ausencia de las divisas tradicionales. El optimismo del 87% de los encuestados acerca de los criptoactivos como refugio financiero representa un cambio en las narrativas sociales de riesgo. De acuerdo a Kahneman & Tversky (1979), bajo condiciones de incertidumbre, las personas tienden a sobrevalorar las opciones que proporcionan control percibido, tales como criptoactivos, a pesar de su volatilidad. La transición normativa del Estado boliviano, desde la prohibición total a la regulación paulatina, puede explicarse desde la teoría de North (1990), para quien las instituciones cambian como respuesta a las presiones económicas. La introducción de un entorno de pruebas regulatorio, así como de licencias para los proveedores de servicios de activos virtuales (VASP), marca un paso hacia una gobernanza más flexible, como lo define Zetsche et al. (2020).

Los hallazgos de este estudio no solo respaldan, sino que también amplían los informes recientes sobre el auge del mercado cripto en Bolivia. Coincidem con reportes de medios como Reuters (junio de 2025) y Bloomberg (agosto de 2025), que documentan un aumento de cinco a seis veces en las transacciones tras el levantamiento de la prohibición. Además, los resultados de la encuesta reflejan tendencias similares a las de estudios externos: por ejemplo, el 77-87% de percepción positiva se alinea con los informes de BlockFinity Advisors y con análisis en América Latina que indican un mayor apoyo a la regulación procripto en economías con alta inflación, según foros financieros regionales.

En comparación con otros países de la región, Bolivia se destaca por su rápido cambio de enfoque. Mientras que naciones como Ecuador y El Salvador han adoptado las criptomonedas de manera más abierta en los últimos años, Bolivia ha pasado de rechazar por completo estas tecnologías a implementar regulaciones en menos de dos años. La decisión de regular 209 Fintechs (incluyendo VASPs) representa un cambio significativo, especialmente si se considera que antes cualquier transacción con criptomonedas era vista con sospecha. Sin embargo, este avance llega un poco tarde en comparación con los estándares del GAFILAT/FATF, que han instado a los países a regular estas actividades en lugar de prohibirlas.

Las implicaciones regulatorias son bastante claras: hay que encontrar un equilibrio entre la innovación

financiera y las medidas de prevención. Por un lado, la ASFI ha mostrado su interés en fomentar una innovación responsable al introducir requisitos de capital, licencias y entornos de prueba, conocidos como “sandboxes”.

Aunque los resultados indican una gran adopción, también se identifica vacíos regulatorios que podrían traducirse en riesgos sistémicos. La ambigüedad sobre el estatus legal de los criptoactivos y el alcance de la regulación de proveedores de servicios hace difícil la aplicación efectiva de políticas. Tal como advierte GAFILAT (2024), la ausencia de controles adecuados permite el lavado de activos y la evasión fiscal; además, la tensión sobre innovación y estabilidad financiera se refleja en las inquietudes de expertos en torno a los requerimientos regulatorios. Aunque los sandboxes fomentan la experimentación, podrían desincentivar a que empresas Fintech formalicen sus operaciones. La débil analogía entre criptoactivos y actividades ilícitas (solo el 9% de los encuestados) demuestra un cambio en cómo el público los percibe. Sin embargo, esta normalización es susceptible de ser peligrosa si no se acompaña de educación financiera. Trabajos como OECD (2021), señalan que el desconocimiento de la volatilidad y riesgos tecnológicos podría impactar en las decisiones de inversión.

Limitaciones del estudio: el muestreo que se realizó en Sucre podría no reflejar la realidad de todo el país, y el período en el que recogimos los datos (primer semestre de 2025) coincide con cambios regulatorios que son bastante recientes. La rapidez con la que están sucediendo las cosas complica un análisis a largo plazo; sin embargo, los resultados nos brindan una visión útil de la situación actual. En futuros estudios, sería ideal comparar cómo ha evolucionado la situación antes y después de la implementación de las nuevas normas (hasta finales de 2025) y evaluar el impacto de la regulación en la adopción y la estabilidad financiera.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación revelan que el aumento en el uso de criptoactivos en Bolivia está impulsado, en gran parte, por la difícil situación económica y por la necesidad de encontrar nuevas vías para el ahorro y la inversión debido a la falta de dólares.

El uso de criptoactivos está experimentando un auge tras la flexibilización parcial de la prohibición en junio de 2024, mostrando un reordenamiento temporal de las tendencias al ahorro, inversión y pago en la economía boliviana.

El cambio en la opinión pública sobre los criptoactivos es marcado: el 87% los ve como una opción válida para el ahorro y pagos, una reformulación del riesgo financiero en escenarios de alta inflación y volatilidad cambiaria.

El Estado ha pasado de una política prohibitiva a una tímida regulación a través de resoluciones que habilitan canales electrónicos y dictan pautas para la supervisión de proveedores de servicios de activos virtuales (VASPs), bajo el control del BCB y decretos. No obstante, permanecen lagunas legales que obstaculizan la efectiva implementación de medidas contra el lavado de dinero.

La adopción de criptoactivos se concentra en sectores clave, especialmente en empresarios y emprendedores relacionados con el comercio exterior, que emplean estos instrumentos como métodos de dolarización informal y optimización financiera.

La investigación brinda evidencia sobre la transformación de los modelos de negocio, la interacción entre regulación y confianza del usuario, y la aparición de nuevos modelos empresariales basados en activos digitales.

Las recomendaciones regulatorias que se desprenden del estudio son las siguientes:

- i) Regular el registro y supervisión de VASPs a través de licencias y requisitos de capital.
- ii) Incluir a los criptoactivos dentro de la normativa AML/CFT.
- iii) Promover la educación financiera.
- iv) Estimular ambientes de innovación regulada (sandbox).

Los resultados permiten concluir que los criptoactivos están generando un impacto económico relevante en Bolivia y que su adecuada regulación permitiría armonizar la innovación, la estabilidad financiera y la protección de los consumidores financieros en la gestión 2025. En cuanto a la pregunta de investigación, se puede afirmar que, para 2025, las transacciones comerciales con criptoactivos están impactando de forma tangible en la economía boliviana, si bien aún constituyen una pequeña parte de la economía formal, el crecimiento refleja la urgente necesidad de liquidez en dólares y la fragilidad del sistema financiero tradicional.

#### **Aporte al área de ingeniería comercial**

Esta investigación revela que la adopción de criptoactivos en Bolivia es impulsada por la necesidad de enfrentar la crisis cambiaria junto con un proceso de transformación regulatoria que se encuentra en desarrollo.

Las contribuciones más relevantes en el campo de Ingeniería Comercial se concentran en:

- El análisis de cómo los Criptoactivos están afectando la manera en que se hacen los negocios.
- La comprensión de la relación entre las normas, la seguridad que sienten los usuarios y la creación de nuevas formas de hacer empresa (evolución de modelos de negocio).
- Y la elaboración de propuestas de regulación que busquen un equilibrio entre la innovación y el resguardo de la estabilidad financiera.

Estos resultados son de gran utilidad en el contexto boliviano, tanto en la planeación empresarial como en la elaboración de estrategias gubernamentales en Bolivia.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). (2024). Editorial: El uso de criptoactivos y criptomonedas. La Paz, Bolivia: ASFI.

Banco Central de Bolivia (BCB). (2020). Prohibición del uso de criptoactivos. La Paz: BCB.

Banco Central de Bolivia (BCB). (2024). Resolución 082/2024: Regulación de criptoactivos en el sistema de pagos. La Paz: BCB.

Calvo, G., & Végh, C. (1992). Currency substitution in developing countries: An empirical analysis. IMF Staff Papers, 39(1), 60-78.

Catalini, C., & Gans, J. (2019). Some simple economics of the blockchain. Communications of

the ACM, 63(7), 80-90.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.

Domínguez, R. (2025, abril 29). A sobresaltos, cambia la percepción sobre las criptomonedas en Bolivia; el 43% posee algún tipo. El Deber.

Elliott, L., & Ramos, D. (2025, junio 27). Bolivia crypto transactions up over 530% amid currency woes. Reuters.

Fortun, J. (2025). Declaraciones sobre criptoactivos en Bolivia. El Observador USA.

GAFILAT. (2024). Informe de seguimiento mejorado – Bolivia: re-calificación de cumplimiento técnico. Buenos Aires: GAFILAT.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

López, O. (2024). Uso de criptoactivos crece en Bolivia, pero urge concientizar sobre cómo invertir. Blog Universidad Franz Tamayo.

Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). Bitcoin and cryptocurrency technologies: A comprehensive introduction. Princeton University Press.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

OECD. (2021). Crypto-asset policy considerations. OECD Publishing.

PPO Indacochea. (2025, abril 9). Panorama Fintech en Bolivia 2024 y perspectivas para el 2025. Cochabamba: PPO Indacochea.

Reuters. (2025). Bolivia crypto boom after ban lifted. Reuters.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage Publications.

Valdivia, I. (2019, noviembre 14). Incluso con la prohibición, la población de Bolivia recurre al mercado paralelo de Bitcoin. Cointelegraph en Español.

Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2020). Regulating fintech and crypto-assets: A global perspective. *Journal of Banking Regulation*, 21(1), 1-16.

World Bank. (2022). Digital financial services and inclusion: Global trends and policy recommendations. Washington, DC: World Bank Group.

**EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL TURÍSTICO:  
ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA COMPRA DE SERVICIOS**

**Evolution of digital tourism marketing: bibliometric analysis of service purchase**

**Alberto Camata Rosa Linda**

lindaalbertocamata@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-4325-7873>

**Flores Lopez Jhovana**

jhovanaflores3124@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-4203-0659>

**Mamami Mamani Lizeth**

mamanilizeth682@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-6717-7782>

Universidad Autónoma Tomas Frías (UATF) - Potosí, Bolivia

**FECHA DE RECEPCIÓN** 30 de septiembre 2025

**FECHA DE APROBACION** 07 de noviembre del 2025

**Resumen**

El estudio analizó la evolución del marketing digital y su influencia en la compra de servicios turísticos, destacando la digitalización como un eje estratégico para la competitividad del sector. Mediante un enfoque bibliométrico y mixto de revisión sistemática, se examinaron 140 documentos indexados en Scopus bajo el marco conceptual del método TEMAC. Los resultados revelaron un crecimiento sostenido de la producción científica desde 2006, con predominio de investigaciones orientadas a la gestión, la tecnología y el comportamiento del consumidor. Se identificó una amplia dispersión institucional y geográfica, liderada por el Reino Unido, China y Estados Unidos, y una tendencia hacia temas emergentes como el comercio electrónico, las redes sociales y la experiencia digital del cliente. Los hallazgos evidencian que la transformación digital redefine los modelos de gestión turística, impulsando la innovación y la sostenibilidad. Asimismo, proporcionan orientaciones prácticas para fortalecer la estrategia digital de las empresas turísticas latinoamericanas y promover investigaciones regionales en el ámbito del turismo digital.

**Abstract**

The study analyzed the evolution of digital marketing and its influence on the purchase of tourism services, highlighting digitalization as a strategic axis for sector competitiveness. Using a bibliometric and mixed approach with a systematic review, 140 documents indexed in Scopus were examined under the conceptual framework of the TEMAC method. The results revealed sustained scientific production growth since 2006, with a predominance of research focused on management, technology, and consumer behavior. A wide institutional and geographic dispersion was observed, led by the United Kingdom, China, and the United States, along with emerging topics such as e-commerce, social networks, and digital customer experience. The findings show that digital transformation redefines tourism management models, fostering innovation and sustainability. They also provide practical guidance to strengthen the digital strategies of Latin American tourism companies and promote regional research in digital tourism.

**Palabras claves:** Marketing turístico, compra de servicios, análisis bibliométrico, marketing digital.

**Key Words:** Tourist marketing, service purchase, bibliometric analysis, digital marketing

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el turismo ha experimentado transformaciones profundas impulsadas por los avances tecnológicos y la digitalización de los mercados. La incorporación de herramientas digitales ha modificado la forma en que los consumidores planifican, reservan y adquieren servicios turísticos, convirtiéndose en un factor clave para la competitividad de las empresas del sector (Gretzel et al., 2016). En este contexto, el marketing digital se consolida como una estrategia esencial para conectar la oferta turística con la demanda global mediante plataformas en línea, redes sociales, motores de búsqueda y sistemas de recomendación personalizados (Kotler, 2021).

Actualmente, la compra de servicios turísticos ya no depende exclusivamente de los canales de intermediación tradicionales, sino que está fuertemente influenciada por la interacción digital, la reputación en línea y las experiencias compartidas por otros viajeros (Sánchez-Franco et al., 2023). Como señalan Peter Madzik et al. (2023), la transformación digital en el turismo ha redefinido los procesos de decisión del consumidor, donde las herramientas tecnológicas actúan como catalizadoras de confianza, compromiso y conversión hacia la intención de compra. Estas dinámicas confirman que el marketing digital no solo comunica, sino que también moldea el comportamiento de compra y la percepción de valor de los servicios turísticos (Mendieta-Aragón et al., 2023).

La literatura reciente enfatiza que el estudio del marketing digital en el turismo ha pasado de enfoques centrados en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente hacia modelos basados en la experiencia, la personalización y la influencia de las plataformas digitales (Mariani et al., 2023). Según Guzmán Cutipa (2024), una estrategia digital bien diseñada constituye un elemento decisivo para el posicionamiento competitivo en mercados globalizados. Sin embargo, persiste la necesidad de sistematizar y analizar cuantitativamente la evolución científica de esta temática, a fin de identificar sus principales tendencias, países líderes, revistas de mayor impacto y líneas de investigación emergentes.

A partir de este panorama, surge la necesidad de comprender de manera integral cómo se ha configurado la producción científica sobre marketing digital y su relación con la compra de servicios turísticos. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis bibliométrico que permita identificar la evolución de las publicaciones científicas, las redes de colaboración, las palabras clave más utilizadas y los enfoques teóricos predominantes. Este tipo de análisis no solo proporciona una visión panorámica del desarrollo del conocimiento, sino que también orienta futuras investigaciones hacia áreas de innovación y aplicación práctica en el turismo digital, especialmente en el contexto latinoamericano.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de naturaleza exploratoria, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de garantizar una revisión bibliográfica exhaustiva y sistemática. Se aplicó el método TEMAC (Teoría del Enfoque Meta-Analítico Consolidado) propuesto por Mariano (2017), el cual orienta la localización, sistematización y análisis de las publicaciones académicas relacionadas con el objeto de estudio.

El método TEMAC se estructura en tres fases clave:

1. Preparación de la información,
2. Presentación e interrelación de los datos, y
3. Detalle, validación por evidencia y modelo integrador.

Estas etapas fueron esenciales para organizar la revisión realizada. Si bien se aplicaron completamente las dos primeras fases, la tercera se utilizó parcialmente, omitiéndose el desarrollo del modelo integrador final propuesto por los autores del método.

### **Etapa 1. Preparación de información**

Se utilizó la base de datos Scopus como principal fuente de búsqueda debido a su reconocida reputación y fiabilidad dentro de la comunidad científica internacional. Según Pranckuté (2021), Scopus, administrada por Elsevier, constituye una plataforma multidisciplinaria destacada por sus herramientas analíticas que permiten medir el impacto de las publicaciones, identificar tendencias y evaluar la productividad científica a nivel global. Se distingue por la rigurosidad de sus criterios de indexación, al integrar contenidos provenientes de bases de datos especializadas como Embase, Compendex, World Textile Index, Fluidex, Geobase, Biobase y Medline, lo cual posibilita un acceso homogéneo a información académica de alta calidad y brinda una perspectiva integral del entorno científico contemporáneo.

La búsqueda se efectuó empleando las palabras clave “Tourism Marketing” y “Service Purchase”, aplicadas al campo de título, resumen y palabras clave mediante la siguiente ecuación: (TITLE-ABS-KEY ( tourism marketing ) AND TITLE-ABS-KEY ( service purchase ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , “BUSI” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “SOCI” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “ECON” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “COMP” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “DECI” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “PSYC” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “ARTS” ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , “MULT” ) ).

El proceso de búsqueda contempló criterios claramente definidos para garantizar la pertinencia y calidad de los resultados. El periodo de análisis comprendió los años 1987 a 2025, abarcando documentos publicados en inglés y español. Se consideraron artículos científicos, capítulos de libro, revisiones y ponencias indexadas en Scopus. Los criterios de inclusión se enfocaron en estudios relacionados con el marketing digital o tradicional aplicado al turismo, con énfasis en la compra o decisión de servicios turísticos. En contrapartida, los criterios de exclusión eliminaron documentos sin acceso completo, duplicados, tesis no indexadas o estudios ajenos a la temática turística.

Asimismo, se establecieron indicadores de calidad como el número de citas, el factor de impacto de las revistas y la indexación en Scopus. Como resultado, se identificaron 151 registros, de los cuales 11 fueron descartados por no cumplir los criterios establecidos, quedando un corpus final de 140 documentos, distribuidos en 96 artículos científicos, 21 capítulos de libro y 23 publicaciones complementarias.

Para asegurar la validez y fiabilidad de los datos, los registros fueron exportados en formato BibTeX, revisados manualmente y analizados mediante el software VOSviewer (versión 1.6.20). Se efectuó un control de calidad que incluyó la verificación de metadatos, eliminación de duplicados y revisión de coherencia entre autores, afiliaciones, citas, palabras clave y años de publicación.

El proceso de selección de documentos siguió los lineamientos del modelo PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptado a estudios bibliométricos, con el fin de garantizar transparencia, trazabilidad y reproducibilidad en cada etapa del análisis.

**Figura 1**

Diagrama de flujo del proceso de selección de documentos (modelo PRISMA adaptado)



**Nota:** Figura elaborada por las autoras a partir del modelo PRISMA 2020, adaptado a revisiones bibliométricas en Scopus.

#### **Panorama de los Registros Seleccionados**

El corpus bibliográfico obtenido presentó una diversidad temporal y temática significativa. El registro más antiguo corresponde al artículo de Buckley (1987), “Tourism An economic transactions analysis”, con 27 citaciones. Este trabajo introdujo una perspectiva conceptual pionera al proponer que la actividad turística debe analizarse como un intercambio de bienes y servicios, estableciendo bases teóricas para el análisis de la estructura del mercado y el proceso de compra turística.

El registro más reciente identificado fue el de Dejprayoon (2025), “Determinants of customer intention for sustainable tourism packages in Thailand using rough set-fuzzy theory”, aún sin citaciones. Este estudio propone un modelo híbrido basado en la Teoría de Conjuntos Aproximados y la Lógica Difusa para explicar los factores que motivan a los turistas tailandeses a adquirir paquetes de turismo sostenible. Sus resultados subrayan la satisfacción del cliente como principal determinante de la intención de compra sostenible, aportando nuevas perspectivas para la gestión del marketing turístico responsable.

Asimismo, el artículo más citado dentro del conjunto fue el de Frochot y Hughes (2000), “HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale”, con 134 citaciones. Este trabajo presentó la creación y validación de HISTOQUAL, una escala diseñada para medir la calidad del servicio en casas históricas y atracciones patrimoniales, contribuyendo significativamente al desarrollo de instrumentos adaptados a la evaluación de la experiencia turística.

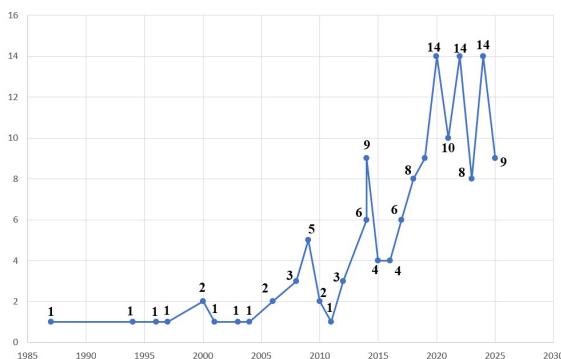
Estos tres estudios representan los hitos más relevantes dentro del rango temporal analizado, permitiendo observar la evolución conceptual del marketing turístico desde los modelos de transacción económica hacia los enfoques digitales y sostenibles predominantes en la actualidad. La inclusión de esta información aporta contexto histórico, credibilidad científica y coherencia metodológica, enlazando de manera natural con la siguiente etapa del análisis: la presentación e interrelación de datos.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis bibliométrico permitió identificar la evolución del marketing digital turístico en la literatura académica, evidenciando su consolidación progresiva como un campo interdisciplinario que integra la gestión, la tecnología y el comportamiento del consumidor. Los resultados obtenidos mediante Scopus y VOSviewer se organizaron en cuatro dimensiones principales: producción científica, autoría y afiliaciones, distribución geográfica, y áreas temáticas.

En la Figura 2 se observa el crecimiento sostenido de publicaciones entre 1987 y 2025, con una tendencia ascendente desde 2006. El periodo 1987–2005 representó una fase inicial con una media de 1 a 2 documentos por año, mientras que entre 2015 y 2025 la producción alcanzó su etapa de consolidación con entre 8 y 14 documentos anuales.

**Figura 2**  
Documentos por año desde el periodo de 1975 al 2025.



**Nota:** La Figura 2 muestra los resultados de la búsqueda durante el periodo 1987 a 2025, elaboración propia mediante Excel.

**Tabla 1.**  
 Evolución de la producción científica

Período	Nº documentos	Comentario
1987–2005	1–2 / año	Fase inicial
2006–2014	3–7 / año	Incremento progresivo
2015–2025	8–14 / año	Consolidación del campo
Picos	2009, 2011, 2024	Mayor atención académica
Total	140	Tasa promedio de crecimiento: 12,6%

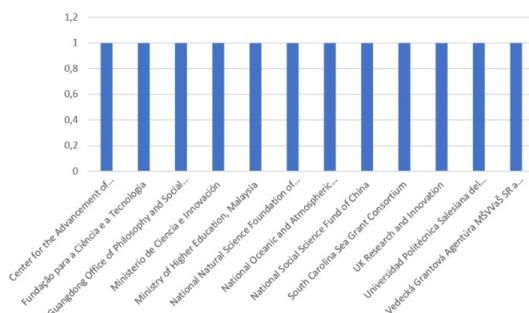
Esta evolución refleja el interés académico creciente impulsado por la digitalización y el auge del comercio electrónico en turismo.

### **Etapa 2. Presentación e interrelación de los datos**

En la siguiente etapa, se revisó la financiación de publicaciones por principales instituciones, como se ilustra en la figura 3. Los documentos de investigación, revela una extrema diversidad y dispersión en las fuentes que apoyan la literatura revisada.

El patrón más notable es la distribución perfectamente uniforme de la frecuencia, donde todas las fuentes de financiación tienen una participación idéntica (o cercana a 1.0 en la escala, que presumiblemente representa una unidad o un porcentaje normalizado). Esto indica que ningún organismo domina la financiación del campo de estudio; en cambio, el apoyo proviene de una amplia gama de instituciones.

**Figura 3**  
 Documentos por Financiación.



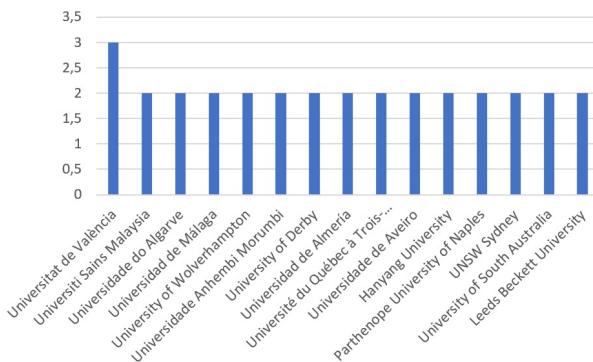
**Nota:** Resultados de búsqueda por financiación de las investigaciones, elaboración propia mediante Excel.

En la figura 4, en análisis de documento, que detalla la afiliación de los autores, revela que la producción académica en este campo de estudio está altamente fragmentada y distribuida globalmente, con una contribución principal de las universidades.

La característica más significativa es la escasa concentración de la investigación. Solo una institución la Universitat de València emerge con una frecuencia ligeramente superior a 3 documentos, sugiriendo que actúan como centros de referencia inicial o tienen grupos de investigación particularmente activos en el tema.

Sin embargo, la inmensa mayoría de las instituciones contribuyen con solo un documento individual (frecuencia de 1). Esta dispersión masiva indica que el conocimiento no está monopolizado por una escuela de pensamiento o una geografía específica. En cambio, es un campo donde múltiples académicos individuales de diversas universidades alrededor del mundo están aportando al tema, lo que refleja un interés amplio y la naturaleza interdisciplinaria y global del estudio. La contribución es, por lo tanto, amplia, pero sin la presencia de un liderazgo institucional claramente dominante.

**Figura 4**  
Documentos por Afiliación.



**Nota:** La Figura 4 muestra los resultados de búsqueda por afiliación, elaboración propia mediante Excel.

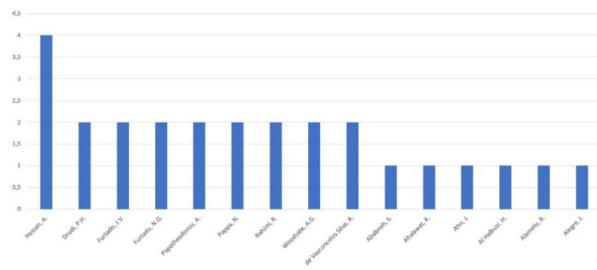
En análisis en documentos por autor en la figura 5, que detalla la contribución de los autores, donde el autor Hassa, A. es el contribuidor más destacado con una frecuencia de 4, siendo una figura central para el campo. Ocho autores conforman el grupo intermedio con una frecuencia de 2, indicando contribuciones recurrentes, mientras que el resto tiene una influencia menor (frecuencia de 1).

Lo que realmente define la figura es que la abrumadora mayoría de los autores han contribuido con un solo documento. Esta distribución plana y de cola larga confirma que el campo de estudio no está siendo liderado por “estrellas” académicas, sino que se está construyendo a través de una amplia y masiva base de colaboración o contribución individual.

Esto implica que el crecimiento del campo, como se vio en la Figura 1, se debe a la diversidad de voces y a la participación de muchos investigadores únicos, en lugar de la productividad constante de un pequeño núcleo de expertos.

Figura 5

Documentos por Autor.

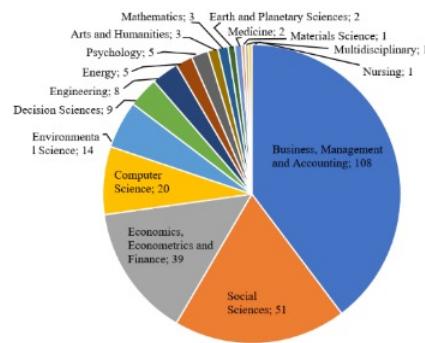


**Nota:** La Figura 5 muestra los resultados de la búsqueda por autor desde Scopus, elaboración propia mediante Excel.

El análisis de documentos en áreas temática se puede observar en la figura, establece que el estudio se centra abrumadoramente en el área de Business, Management and Accounting (Gestión Empresarial), que es el núcleo central con la mayoría de los documentos.

Este foco se ve reforzado por el apoyo sustancial de las Ciencias Sociales y la Economía, que proporcionan el marco teórico y contextual. Finalmente, la participación significativa de Computer Science (Informática) y Environmental Science (Ciencias Ambientales) indica que la investigación es de naturaleza aplicada y metodológica, utilizando herramientas tecnológicas para abordar problemas de gestión y sostenibilidad. En esencia, el campo es una fusión de negocios aplicados y análisis social-económico.

Figura 6  
Documentos por Área.



**Nota:** La Figura 6 refleja los resultados de documento por área, elaboración propia mediante Excel.

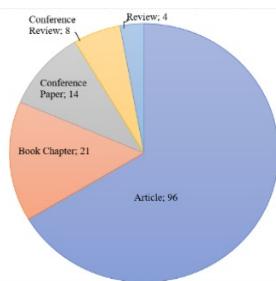
El documento por tipo de la figura 7, muestra claramente que la literatura de este campo de estudio se consolida principalmente a través de las publicaciones periódicas académicas, reflejando un fuerte énfasis en la investigación formal y revisada por pares.

La categoría dominante es el Article (Artículo), con 96 documentos, que representa la fuente primaria de conocimiento y sugiere que la comunidad científica prefiere difundir sus hallazgos a través de revistas especializadas. Esta cifra alta indica que la mayoría de los trabajos pasan por un proceso riguroso de revisión, validando la calidad del corpus de estudio.

En segundo lugar, el Book Chapter (Capítulo de Libro), con 21 documentos, señala una madurez considerable del campo, pues los libros suelen utilizarse para sintetizar y conceptualizar grandes cuerpos de conocimiento.

Finalmente, las contribuciones de Conference Paper (Ponencia de Conferencia) (14) y Conference Review (Reseña de Conferencia) (8) muestran que el campo mantiene una actividad de frontera constante, utilizando conferencias para presentar avances rápidos y discutir hallazgos preliminares. La presencia mínima de Review (Reseña) (4) sugiere que, aunque el cuerpo de conocimiento es extenso, hay relativamente pocas publicaciones dedicadas a sintetizar o criticar sistemáticamente toda la literatura existente.

**Figura 7**  
Documentos por Tipo.



**Nota:** La Figura 7 proyecta los resultados del tipo de documento, elaboración propia mediante Excel.

En el análisis de documentos por País en la figura 8, se evidencia la distribución de documentos por país, revelando que la producción de conocimiento en este campo es impulsada por una fuerte concentración en las economías occidentales y asiáticas avanzadas, pero con una geografía de liderazgo claramente definida.

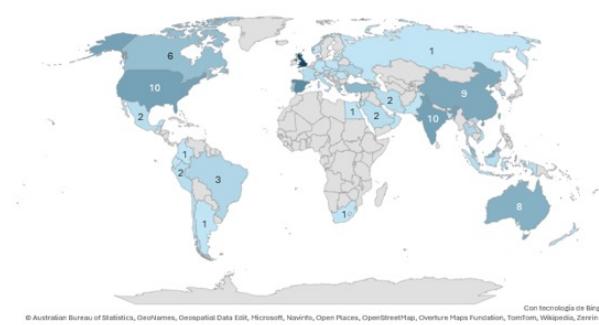
El Reino Unido (United Kingdom) emerge como el líder indiscutible de la investigación, con 22 documentos, lo que sugiere que sus instituciones académicas o grupos de investigación tienen la mayor influencia o productividad en el tema.

A continuación, la producción se dispersa en un grupo de países con una contribución intermedia y sólida, destacando notablemente China (16) y los Estados Unidos (United States) (10), lo que subraya el interés y la capacidad de investigación de estas grandes economías.

Finalmente, una gran cantidad de países europeos y asiáticos (como España, Australia, Portugal, Taiwán, Malasia, Indonesia y Japón) conforman una base de contribución amplia y complementaria, con cifras que oscilan entre 5 y 8 documentos. La escasa o nula representación de América del Sur y África en las etiquetas principales sugiere una brecha geográfica en la investigación, lo que implica que el tema de estudio está predominantemente enmarcado dentro de las preocupaciones y recursos del mundo desarrollado.

Figura 8

Documentos por País.



**Nota:** La Figura 8 muestra los resultados por ciudad-país, elaboración propia mediante Excel.

### Etapa 3. Detalle y validación por evidencias

La tercera etapa del estudio se centró en un análisis estructural y evolutivo de la literatura de los últimos tres años, empleando el software VOSviewer 1.6.20 para generar mapas de co-ocurrencia, co-citación y coupling. Según Flores López y Apaza Coro (2024), los mapas de co-citación y coupling permiten analizar y visualizar las interrelaciones en la literatura científica, facilitando la comprensión de las estructuras conceptuales y la validación de las evidencias, lo cual favorece la creación de un modelo integrador para el estudio.

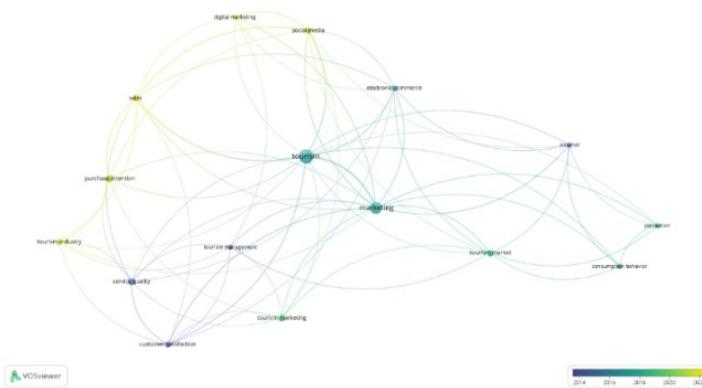
Esta aproximación metodológica fue crucial para visualizar las interrelaciones conceptuales y sociales dentro del corpus científico. Los mapas revelaron patrones de colaboración entre autores e identificaron la conectividad temática de los conceptos investigados. Al examinar el mapa de co-ocurrencia de palabras clave, el tamaño y la centralidad de un nodo, según Borgatti (2002), indican la relevancia y la fuerte conexión de ese término con el resto de la red. Este análisis detallado permitió delinear las principales líneas de investigación, comprender las estructuras conceptuales subyacentes y detectar las áreas emergentes del campo.

En la Figura 9, el mapa de co-ocurrencia de palabras clave ilustra claramente la evolución de los temas de investigación en turismo y marketing entre 2014 y 2022. Inicialmente, el foco (azul oscuro, 2014-2016) se centró en la gestión interna, investigando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente como cimientos del marketing turístico. En el periodo intermedio (azul claro a verde azulado, 2017-2019), la investigación se expandió hacia el comportamiento del consumidor en el mercado turístico, consolidando Marketing y Tourism como nodos centrales.

Finalmente, la etapa más reciente (verde claro a amarillo, 2020-2022) evidencia una rápida digitalización, con énfasis en temas como digital marketing, social media y electronic commerce. Esto demuestra que el interés actual se ha desplazado hacia cómo la tecnología influye en la percepción, la intención de compra y las ventas finales, marcando la pauta para la compra de servicios turísticos en la era digital.

Figura 9

Mapa co-ocurrencia de palabras clave de todos los registros



**Nota:** La Figura 9 muestra las líneas de investigación por medio de palabras clave, elaboración propia mediante VOSviewer 1.6.20.

### Etapa 3. Detalle y validación por evidencias

El análisis de co-citación, mediante el mapa de calor observado en la Figura 10, revela una estructura en la que la intensidad cromática, graduada desde tonalidades azules hasta rojas, indica la frecuencia con la que pares de trabajos son citados conjuntamente, permitiendo identificar la evolución y consolidación del campo de investigación durante las últimas tres décadas.

El núcleo teórico dominante, ubicado en el sector derecho del mapa y caracterizado por tonalidades rojas, está anclado por Reid y Reid (1994), cuya posición fundacional desarrolló los marcos conceptuales primarios que han permeado la investigación posterior, constituyendo el punto de partida para el desarrollo disciplinar subsecuente. Esta base fue complementada significativamente por Frochot y Hughes (2000), quienes introdujeron aproximaciones metodológicas o conceptuales que mantuvieron vigencia transversal durante más de dos décadas, evidenciando su capacidad para proporcionar marcos adaptativos que resistieron los cambios paradigmáticos del campo.

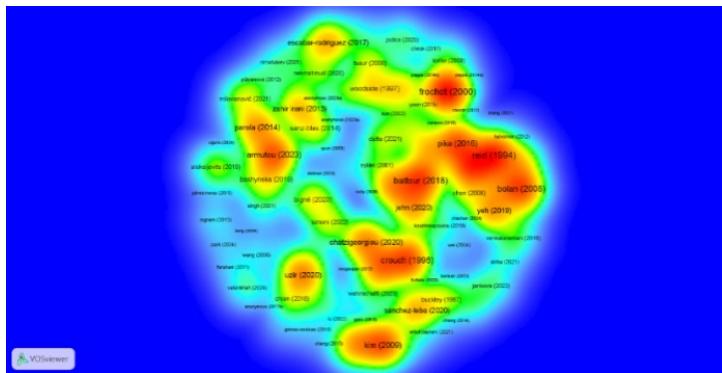
La primera década del siglo XXI consolidó líneas de investigación mediante la aplicación de marcos teóricos a contextos empíricos emergentes (Bolan y Williams, 2008; Kim et al., 2009), actuando como puente entre teoría clásica y demandas contemporáneas. Pike (2013) integró y actualizó paradigmas previos, convirtiéndose en referencia para conectar tradiciones establecidas con problemáticas actuales, mientras que Battour et al. (2018) validó la robustez de estos marcos en contextos diversos.

En contraste, Crouch (1996) y Chatzigeorgiou & Cristo (2020) destacan por la convergencia metodológica, mostrando la vigencia de protocolos de investigación de los años noventa. Por otro lado, Parola et al. (2014), Armutcu et al. (2023) y Uzir et al. (2020) exploran líneas especializadas con autonomía metodológica, abriendo nichos de investigación sin replicar los paradigmas centrales.

En conjunto, los trabajos de 1994 a 2018 consolidaron los fundamentos del campo, mientras que las

contribuciones posteriores a 2020 desarrollan extensiones, aplicaciones y metodologías innovadoras, reflejando una fase de madurez temprana donde coexisten construcción paradigmática y renovación controlada del conocimiento.

**Figura 10**  
Mapa de Co-citación de todos los registros.



**Nota:** Se muestra el mapa de calor de co-citación de todos los artículos en Scopus y libros, elaboración propia mediante VOSviewer 1.6.20.

En el mapa de análisis de coupling presentado en la Figura 11, se visualiza un área de calor que ilustra la relación entre documentos y autores en términos de citas compartidas. En esta representación se destacan varios estudios relevantes:

El estudio de Frochot y Hughes (2000), titulado “HISTOQUAL: El desarrollo de una escala de valoración de viviendas históricas”, analiza el papel crucial de la imagen cinematográfica en la elección del consumidor turístico, situándolo en el contexto del turismo inducido por el cine. El artículo subraya que los consumidores son altamente sensibles a las imágenes, y el cine puede incentivar poderosamente a los turistas a visitar destinos específicos mostrados en pantalla, representando un potencial de marketing que a menudo no es aprovechado completamente por las autoridades turísticas. Para abordar los desafíos del marketing de servicios en turismo, la investigación culmina con un modelo conceptual que ilustra cómo la imagen generada por el cine influye en dos tipos de consumidores (de cine y de destino) y mejora la promoción de los destinos.

En otra línea, el artículo de Kim et al. (2009), titulado “Price Bundling and Travel Product Pricing Practices Used by Online Channels of Distribution”, se enfoca en la práctica de agrupación de precios (bundling) en el sector turístico, una estrategia común utilizada por los canales de distribución en línea (OTAs). La investigación evalúa si esta táctica genera ahorros económicos reales para los consumidores al adquirir paquetes de viaje completos en comparación con comprar los componentes por separado. Los resultados confirman que los turistas obtienen beneficios económicos mediante la reducción de precios por agrupación, destacando la interacción entre el canal de venta y la categoría específica del hotel.

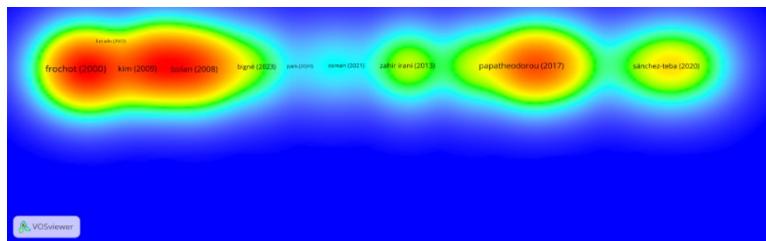
Por su parte, Bolan & Williams (2008), en “The role of image in service promotion: focusing on the influence of film on consumer choice within tourism”, analiza nuevamente la influencia de la imagen

cinematográfica en la elección del consumidor turístico, subrayando su capacidad para incentivar la visita a destinos y mejorar la promoción mediante un modelo conceptual similar al de Frochot & Hughes (2000).

Finalmente, Papatheodorou (2017), en “Recesión económica, vulnerabilidad laboral y toma de decisiones en turismo: un análisis comparativo cualitativo”, examina la toma de decisiones del consumidor turístico durante una recesión económica, considerando la influencia de la vulnerabilidad laboral, el ingreso y las estrategias de marketing en los turistas griegos. Aplicando el Análisis Comparativo Cualitativo (ACC), identifica cuatro configuraciones clave que guían las decisiones de compra, caracterizadas por la sensibilidad al precio y la búsqueda de valor, validando el ACC como herramienta metodológica sólida en contextos de crisis.

Estas investigaciones evidencian que el marketing exitoso en turismo depende de la calidad del servicio, la cual impulsa la lealtad y la compra de servicios. Las estrategias de marketing deben aprovechar la influencia de la imagen y la agrupación de precios para generar valor, mientras que, en crisis económicas, la sensibilidad al precio obliga a las empresas turísticas a reforzar su propuesta de valor.

**Figura 11**  
Mapa de Coupling de todos los registros



**Nota:** Se muestra el mapa de calor de co-citación de todos los artículos en Scopus y libros, elaboración propia mediante VOSviewer 1.6.20.

## DISCUSIÓN

Los resultados bibliométricos obtenidos confirman que el marketing digital turístico ha transitado de una etapa de exploración teórica hacia una fase de consolidación académica caracterizada por la integración de la tecnología, la gestión empresarial y la experiencia del cliente. Este cambio refleja una evolución conceptual en la que el consumidor digital se convierte en el eje de la estrategia de marketing, desplazando las aproximaciones tradicionales centradas en la oferta (Gretzel et al., 2016; Kotler, 2021). Desde el punto de vista teórico, los hallazgos amplían el entendimiento del marketing digital turístico como un campo interdisciplinario. La confluencia entre marketing, comportamiento del consumidor, informática y ciencias sociales evidencia una madurez paradigmática que favorece la creación de nuevos modelos explicativos. Los estudios de Frochot y Hughes (2000), Pike (2013) y Madzik et al. (2023) constituyen la base de esta transición, demostrando que la digitalización redefine los mecanismos de comunicación, interacción y decisión de compra.

La evolución detectada en los mapas de co-ocurrencia y coupling confirma una expansión de las líneas

de investigación hacia conceptos emergentes como social media, electronic commerce, user-generated content y customer experience, lo que coincide con las tendencias descritas en los estudios de Mariani et al. (2023) y Mendieta-Aragón et al. (2023). De esta manera, el presente análisis bibliométrico aporta una visión estructurada de la trayectoria científica del campo, permitiendo identificar los núcleos teóricos dominantes y las áreas que requieren mayor profundización.

En cuanto a las implicaciones teóricas, el estudio refuerza la importancia de integrar enfoques multidisciplinarios para comprender el comportamiento del turista digital. Los modelos tradicionales basados únicamente en la satisfacción o la calidad percibida resultan insuficientes ante las nuevas formas de interacción mediadas por tecnología. Así, se sugiere un marco teórico que combine las perspectivas de la economía de la experiencia, la inteligencia artificial aplicada al marketing y la gestión de datos turísticos, lo cual abre nuevas rutas de investigación en torno a la personalización de contenidos y la analítica predictiva.

En términos prácticos, los resultados tienen una relevancia directa para la gestión del marketing en empresas y destinos turísticos. La identificación de los temas más investigados y de los países líderes proporciona insumos estratégicos para la formulación de políticas de innovación y la creación de estrategias digitales adaptadas a contextos regionales. En especial, el estudio resalta la necesidad de que los destinos latinoamericanos incorporen prácticas de marketing digital basadas en evidencia, con énfasis en la experiencia del cliente, la sostenibilidad y la reputación online.

Asimismo, el análisis de la red de autores y países revela la baja participación latinoamericana en la producción científica, lo que implica un desafío y una oportunidad. Fortalecer la colaboración internacional y los programas de formación investigativa en turismo digital permitiría equilibrar la brecha geográfica y potenciar la visibilidad de las investigaciones regionales.

Finalmente, los hallazgos confirman que el marketing digital no solo transforma la forma en que se promocionan los destinos, sino que reconfigura los modelos de gestión turística, orientándolos hacia un paradigma basado en la innovación, la sostenibilidad y la personalización. Para que esta adaptación al entorno digital global sea efectiva, tanto el sector académico como el empresarial deben desarrollar competencias en analítica digital y gestión de experiencias.

No obstante, es crucial interpretar estos hallazgos tecnológicos en el contexto de los fundamentos del marketing. La comprensión del comportamiento del consumidor, la segmentación precisa del mercado y el análisis estratégico del entorno digital siguen siendo los pilares que permiten que estas nuevas herramientas sean efectivas en la toma de decisiones (Coro & Lopez, 2025).

La relevancia de estos factores relacionales se comprueba en estudios paralelos. Investigaciones bibliométricas que utilizan la misma metodología TEMAC, como el análisis de la influencia de creadores de contenido en Instagram, identificaron que la “interacción parasocial” y la “credibilidad” son determinantes en la decisión de compra digital (Coro y otros, 2024). Dicho hallazgo es coherente con los resultados de este estudio sobre turismo, donde la confianza y la personalización (factores igualmente relacionales) emergen como claves en la compra de servicios.

## CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico permitió demostrar que el marketing digital turístico se ha consolidado como una línea de investigación clave dentro de las ciencias de la gestión y el turismo. La evolución de la producción científica entre 1987 y 2025 refleja un tránsito desde estudios centrados en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente hacia enfoques que integran la digitalización, el comercio electrónico

y la experiencia del consumidor como ejes estratégicos para la competitividad del sector.

Los resultados confirman una diversificación geográfica e institucional que evidencia la madurez del campo y su carácter interdisciplinario. Sin embargo, persiste una marcada brecha regional: la participación latinoamericana en la literatura especializada sigue siendo limitada, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las capacidades investigativas, los vínculos interinstitucionales y la producción científica regional.

En el plano teórico, los hallazgos contribuyen a consolidar un marco conceptual que integra la gestión empresarial, la tecnología digital y el comportamiento del consumidor, favoreciendo el desarrollo de modelos explicativos sobre la intención de compra y la experiencia turística digital. En el ámbito práctico, el estudio proporciona información valiosa para que las empresas y destinos turísticos adopten estrategias digitales basadas en evidencia, orientadas a mejorar la fidelización, la reputación online y la sostenibilidad de sus servicios.

Se recomienda que, en el contexto latinoamericano, los organismos públicos y privados promuevan redes regionales de investigación en marketing digital turístico, la formación en analítica de datos y marketing inteligente, así como la incorporación de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, big data y realidad aumentada) para fortalecer la innovación y la competitividad del sector.

Finalmente, este estudio abre la puerta a nuevas líneas de investigación centradas en la experiencia del cliente digital, la sostenibilidad en entornos turísticos inteligentes y la adaptación cultural de las estrategias de marketing en América Latina. El marketing digital, más que una herramienta de comunicación, se consolida como un motor transformador de la gestión turística contemporánea, impulsando la innovación, la sostenibilidad y la personalización de la oferta en la era digital.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Armutcu, B., Tan, A., Amponsah, M., Parida, S., & Ramkissoon, H. (2023). Tourist behaviour: The role of digital marketing and social media. *Acta Psychologica*, 240, 104025. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104025>
- Battour, M., Hakimian, F., Ismail, M., & Bogan, E. (2018). The perception of non-Muslim tourists towards halal tourism: Evidence from Turkey and Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 9(4), 823–840. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2017-0072>
- Bolan, P., & Williams, L. (2008). The role of image in service promotion: Focusing on the influence of film on consumer choice within tourism. *Journal of Consumer Studies*, 32(2), 156–168. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00672.x>
- Borgatti, S. P. (2002). UCINET 6 for Windows: Software for social network analysis. *Analytic Technologies*.
- Buckley, P. J. (1987). Tourism—An economic transactions analysis. *Tourism Management*, 8(3), 190–194. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(87\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90050-1)
- Chatzigeorgiou, C., & Cristo, E. (2020). Adoption of social media as distribution channels in tourism marketing: A qualitative analysis of consumers' experiences. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 25–32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3603354>

- Coro, O. F. A., Lopez, J. E. B., Osuna, H. M. M., & Gonzales, L. P. G. (2024). Influencia de los Creadores de Contenido de Instagram en la Decisión de Compra: Un Estudio Bibliométrico Integrativo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E75), 585-600.
- Apaza Coro, O. F., & Flores Lopez, J. (2025). Marketing de raíz. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. [https://doi.org/10.37811/cli\\_w1235](https://doi.org/10.37811/cli_w1235)
- Crouch, G. (1996). Demand elasticities in international marketing: A meta-analytical application to tourism. *Journal of Business Research*, 36(2), 117–136. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00086-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00086-0)
- Dejprayoon, K. L. (2025). Determinants of customer intention for sustainable tourism packages in Thailand using rough set-fuzzy theory. *Journal of Fuzzy Extension and Applications*, 6(3), 522–554. <https://doi.org/10.22105/jfea.2025.513722.1852>
- Flores López, J., & Apaza Coro, O. F. (2024). Mapeando la investigación: Estudio bibliométrico sobre customer experience en la fidelización de clientes del sector hotelero. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 5(2), 1215–1235. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i2.144>
- Frochot, I., & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157–167. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00045-X)
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2016). Smart tourism destinations: Ecosystems for tourism competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108–124. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>
- Guzmán Cutipa, M. X. (2024). Estudio bibliométrico sobre marketing digital y posicionamiento en la industria de laboratorios clínicos. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 5(2), 1506–1527. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i2.155>
- Kim, J., Bojanic, D., & Warnick, R. (2009). Price bundling and travel product pricing practices used by online channels of distribution. *Journal of Travel Research*, 47(4), 403–412. <https://doi.org/10.1177/0047287508328658>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Mariani, M. M., & Mazzoni, E. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 158, 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113364>
- Madzik, P., Filo, L., & Krejčí, D. (2023). Transformación digital en turismo: Revisión de literatura bibliométrica basada en un enfoque de aprendizaje automático. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0531>
- Mendieta-Aragón, A., & Muñoz, D. (2023). Comportamiento del consumidor en el turismo electrónico: Exploración de nuevas aplicaciones del aprendizaje automático. *Investigaciones Turísticas*, 26, 350–374. <https://doi.org/10.14198/INTURI.24629>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw,

- J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papatheodorou, A. (2017). Recesión económica, vulnerabilidad laboral y toma de decisiones en turismo: Un análisis comparativo cualitativo. *Journal of Travel Research*, 56(5), 663–677. <https://doi.org/10.1177/0047287516651334>
- Parola, F., Satta, G., Penco, L., & Persico, L. (2014). Final deliveries for online shopping: The deployment of pickup point networks in urban and suburban areas. *Research in Transportation Business & Management*, 13, 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.11.001>
- Pasas, I. (2024). Análisis bibliométrico: Los pasos principales. *Encyclopedia*, 4(2), 1014–1025. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020065>
- Pike, S. (2013). Destination brand equity for Australia: Testing a model of CBBE in short-haul and long-haul markets. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(1), 114–136. <https://doi.org/10.1177/1096348013491604>
- Pranckuté, R. (2021). Los titanes de la información bibliográfica en el mundo académico actual. *Publications*, 9(1), 12–26. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Reid, L., & Reid, S. (1994). Communicating tourism supplier services: Building repeat visitor relationships. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2–3), 3–19. [https://doi.org/10.1300/J073v02n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J073v02n02_02)
- Sánchez-Franco, M. J., Rodríguez-Torrico, S., López-Cabarcos, M. Á., & Calvo-Mora, A. (2023). El papel del contenido generado por el usuario en la toma de decisiones turísticas: Un estudio ejemplar de Andalucía, España. *Management Decision*, 61(7), 1841–1863. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0966>
- Uzir, H., Jerin, I., Halbusi, H., Abdul Hamid, A., & Abdul Latiff, A. (2020). Does quality stimulate customer satisfaction where perceived value mediates and the usage of social media moderates? *Heliyon*, 6(12), e05710. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05710>

# ANÁLISIS DE NEGOCIOS & TENDENCIAS

