



## Comité Editorial

M.Sc. Lic. Abel Guiseppe Cossío  
Peña y Lillo.

### Editor en Jefe

M.Sc. Ivonne Rojas Cáceres  
Secretaría Científica

## Pares evaluadores

Ph.D. Ignacio Ruiz Guerra

**Universidad Complutense de Madrid  
(España)**

Ph.D. José Carlos Véliz Palomino Pontificia

**Universidad Católica del Perú (Perú)**

Mgrt. Pablo Nacho Peñafiel

**Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia)**

Ph.D. Sandra Carrillo

**Universidad Autónoma Metropolitana  
(México)**

Mgr. Sol María Chávez León

**Universidad Autónoma Metropolitana  
(México)**

Ph.D. José Manuel Muñoz Puigcerver

**Universidad Nebrija (España)**

Mgr. Sergio Astorga

**Universidad Nacional de Cuyo / Universidad  
de Congreso (Argentina)**

Mgr. Patricia Daza Murillo

**Universidad San Francisco Xavier (Bolivia)**

Mgr. Romina Daza Ramos

**Universidad San Francisco Xavier (Bolivia)**

Lic. Hernán Copa Quisbert

**Universidad Privada del Valle (Bolivia)**

Mgr. Víctor Hugo Fernández Arraya

**Universidad Privada del Valle (Bolivia)**

Dr. Samuel Goyzueta Rivera

**Universidad Privada del Valle (Bolivia)**

Lic. MSc. Yoshida B. Gonzales Ticona

**Universidad Privada del Valle (Bolivia)**

Ing. Nicos Escobar Prado

**Universidad Privada del Valle (Bolivia)**

Ph.D. Sergio Rodríguez de la Barra.

**Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia)**

Lic. Nelly Quispe Maydana.

**Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia)**

Ph.D. Fatima Tarifa Illanes.

**Universidad Privada del Valle (Bolivia) Ph. D.**

(c) María Buitrago Soliz. **Universidad Privada  
del Valle (Bolivia)**

## Autoridades universitarias

Gonzalo Vicente Ruiz Ostria, M.Sc.

### Rector

Diego Alonso Villegas Zamora, Ph.D.

### Vicerrector Académico

Sandra Marcela Ruiz Ostria, M.Sc.

### Vicerrectora de Interacción Social

Lic. Daniela Zambrana Grandy

### Secretaría General

Ana Cardenas Angulo, M.Sc.

### Vicerrector Académico Sede Santa Cruz

Carlos Torricos Mérida MBA.

### Vicerrector Académico Sede Sucre

Franklin Nestor Rada, M.Sc.

### Vicerrector Académico Sede La Paz

Lic. Miguel Añez Sameshima

### Vicerrector Académico Sede Trinidad

M.Sc. Jorge Ruiz De la Quintana

### Director Nacional de Investigación

## Equipo técnico

Ing. Giubell Melanie Mercado Franco

### Coordinadora de Difusión Científica y Formación en Investigación

Lic. María Fernanda Torrico Rojas

### Asistente en Divulgación y Manejo de Redes

Los artículos publicados en esta edición son responsabilidad exclusiva de los autores. Otras publicaciones cuatrimestrales de UNIVALLE:

- Revista Journal Boliviano de Ciencias y
- Revista de Investigación e Información en Salud.

Es parte de:



---

Universidad Privada del Valle  
Telf: (591) 4-4318800 / Fax: (591) 4-4318886.  
Campus Universitario Tiquipaya.  
Calle Guillermina Martínez, s/n, Tiquipaya.  
Casilla Postal 4742.  
Cochabamba (Bolivia).



# ÍNDICE

## Páginas

### Nota editorial

*Editorial*

**M.Sc. Lic. Abel Guiseppe Cossío Peña y Lillo.....4-5**

..

### **REFORMAS A LAS EMPRESAS PÚBLICAS BOLIVIANAS PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD Y UTILIDAD COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO EN CONTEXTO DE TENSIÓN GEOPOLÍTICA**

*REFORMS TO BOLIVIAN STATE-OWNED ENTERPRISES TO IMPROVE THEIR PROFITABILITY AND UTILITY AS A TOOL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF GEOPOLITICAL TENSION*

**Yoshida B. Gonzales, Maria Cecilia Jacobs Estrada.....6-24**

### **CAMBIOS ORGANIZACIONALES, RETOS Y REALIDADES DE LAS MIPYMES FRENTE AL COVID-19 EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO**

*Organizational Changes, Challenges, and Realities of MSMEs Facing COVID-19 in Culiacán, Sinaloa, Mexico*

**Flor Margarita Fong-Villegas, Orlando del Rosario Gutiérrez-López, Tanya Samantha Garcia Gastelum, Flor de la Cruz Salaiza-Lizárraga.....25-47**

### **ANÁLISIS COMPARATIVO DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN ENTRE LOS FONDOS DE INVERSIÓN ABIERTOS Y CERRADOS DE LAS SOCIEDADES DE FONDOS DE INVERSIÓN (SAFI), EN BOLIVIA, GESTIONES 2019 AL 2025**

*COMPARATIVE ANALYSIS OF INVESTMENT OPPORTUNITIES BETWEEN OPEN AND CLOSED INVESTMENT FUNDS OF INVESTMENT FUND MANAGEMENT COMPANIES (SAFIS) IN BOLIVIA, 2019–2025*

**Nelson Rodrigo Mendizábal, Ana Belén Rodrigo Guzmán.....48-75**

### **COMUNICACIÓN ACADÉMICA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL CHISME Y LAS CITAS BIBLIOGRÁFICAS**

*ACADEMIC COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN GOSSIP AND BIBLIOGRAPHIC CITATIONS*

**Dany Rachit Garrido, Diego Fernando Lotero, Luis Felipe Ríos, .....76-95**

### **IMPULSORES Y OBSTÁCULOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES EXPORTADORAS EN LATINOAMÉRICA PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE**

*DRIVERS AND BARRIERS TO DIGITAL TRANSFORMATION IN EXPORTING SMES IN LATIN AMERICA FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS*

**Roly Paulo Revilla Chalco .....96-113**

### **CARTA AL EDITOR: TECNOLOGÍAS DLT Y BLOCKCHAIN: IMPERATIVO PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN BOLIVIA**

**Sergio Noel Rodríguez de la Barra.....114-116**

## NOTA EDITORIAL

### Nota Editorial - Revista Compás Empresarial Vol. 16, N° 41

En un escenario global definido por la constante reinvencción económica y la incesante transformación digital, la investigación se consolida como una herramienta indispensable para navegar la complejidad del presente. La edición N° 41 del Volumen 16 de la Revista Compás Empresarial, correspondiente a diciembre de 2025, se complace en presentar una colección de trabajos que, desde distintas metodologías y perspectivas, ofrecen análisis rigurosos sobre los desafíos actuales en los ámbitos empresarial, financiero y académico.

Esta edición organiza sus contribuciones en tres secciones temáticas. La primera sección de artículos científicos inicia con un análisis crucial sobre las reformas necesarias en la empresa pública boliviana como mecanismo para atenuar los efectos de las tensiones geopolíticas en la economía nacional. Seguidamente, se presenta una investigación que documenta los cambios organizacionales y las estrategias de adaptación que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México implementaron para enfrentar la crisis generada por el COVID-19. Cierra este grupo un detallado estudio sobre las oportunidades de inversión en las Sociedades de Fondos de Inversión (SAFI) en Bolivia para el periodo 2019-2025, que ofrece una guía para inversionistas al analizar la evolución y rendimiento de los productos financieros disponibles.

El segundo grupo de artículos reflexivos profundiza en debates teóricos y conceptuales de gran pertinencia. El primer trabajo de esta sección propone una original analogía entre el chisme y las citas académicas, invitando a una profunda reflexión sobre la ética, la responsabilidad y la rigurosidad en la transmisión del conocimiento científico. A continuación, se explora la competitividad sostenible a través de un análisis de los impulsores y obstáculos de la transformación digital en las Pymes exportadoras de Latinoamérica, un tema vital para la inserción de la región en la economía global.




**M.Sc. Lic. Abel Guiseppe Cossío  
Peña y Lillo.**

*Editor en Jefe de Compás Empresarial*

[acossiop@univalle.edu](mailto:acossiop@univalle.edu)

<https://orcid.org/0000-0002-9787-2977>



Finalmente, la revista concluye con una Carta al Editor que aboga por la integración de las tecnologías DLT y Blockchain como herramientas fundamentales para la democratización de la educación y el fomento del desarrollo sostenible en Bolivia. Esta contribución resalta el potencial disruptivo de estas tecnologías para crear sistemas más transparentes, seguros y equitativos en el ámbito académico y social.

El equipo editorial extiende su sincero agradecimiento a los autores y al comité de evaluadores, cuyo invaluable aporte ha hecho posible la publicación de este número. Compás Empresarial reafirma su misión de ser un espacio para el diálogo académico y la difusión de investigaciones que contribuyan a la comprensión y el progreso de nuestra sociedad.

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

# REFORMAS A LAS EMPRESAS PÚBLICAS BOLIVIANAS PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD Y UTILIDAD COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO EN CONTEXTO DE TENSIÓN GEOPOLÍTICA

## REFORMS TO BOLIVIAN STATE-OWNED ENTERPRISES TO IMPROVE THEIR PROFITABILITY AND UTILITY AS A TOOL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT IN A CONTEXT OF GEOPOLITICAL TENSION



Yoshida B. Gonzales T.

**Compás**  
EMPRESARIAL

Docente Tiempo Completo de la Carrera de Ingeniería Comercial, Universidad Privada del Valle, Bolivia.

<https://orcid.org/0009-0005-9799-5626>[ygonzalest@univalle.edu](mailto:ygonzalest@univalle.edu)

María Cecilia Jacobs Estrada

Directora de Carrera de Ingeniería Comercial, Universidad Privada del Valle, Bolivia.

<https://orcid.org/0000-0003-1052-218X>[mjacobse@univalle.edu](mailto:mjacobse@univalle.edu)

Recibido: 15/10/2024

Revisado: 03/12/2025

Aceptado: 08/12/2025

**Citar:** GONZALES, Y., & Jacobs Estrada, M. C. REFORMAS A LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO PARA REDUCIR LOS EFECTOS DE LA TENSION GEOPOLÍTICA EN LA ECONOMIA BOLIVIANA . Revista Compás Empresarial, 16(41). <https://doi.org/10.52428/20758960.v16i41.1212>

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

### RESUMEN

La empresa pública desempeña un papel muy importante en la economía de un país. Las empresas públicas no solo buscan rentabilidad, también uno de sus objetivos es el bienestar social. En Bolivia existen 55 empresas públicas en la actualidad entre nacionales, regionales, departamentales y municipales. Las tensiones geopolíticas más marcadas en los últimos años han generado volatilidad en los precios de bienes que Bolivia comercializa y también en las transacciones financieras impactando negativamente en la economía. Las empresas públicas pueden coadyuvar en aliviar los efectos de estas tensiones geopolíticas de diferentes maneras funcionando como aliados estratégicos. No obstante, existen opiniones encontradas sobre las diferentes empresas públicas en Bolivia y su desempeño. Muchas de estas empresas son deficitarias y por otro lado tampoco se nota un aporte al bienestar social. Esta investigación a través de una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, con instrumentos como ser, revisión bibliográfica de bases de datos como ser Scielo, Google Scholar y Elsevier, análisis estadístico de bases de datos existentes conjuntamente con entrevistas busca determinar cuáles son los problemas que atraviesan las empresas públicas en Bolivia y sugerir reformas que puedan llevar a un mejor funcionamiento como lo han hecho países como China y Rusia y de esa manera mitigar los efectos de la tensión geopolítica actual.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa pública, tensión geopolítica, reforma



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2025: Rico Reintsch, K.

## ABSTRACT

Public enterprises play a very important role in a country's economy. Public enterprises not only seek profitability; one of their objectives is also social welfare. In Bolivia, there are currently 55 public enterprises, including national, regional, departmental, and municipal entities. The heightened geopolitical tensions of recent years have generated volatility in the prices of goods sold by Bolivia and also in financial transactions, negatively impacting the economy. Public enterprises can help alleviate the effects of these geopolitical tensions in various ways by acting as strategic allies. However, there are conflicting opinions about the various public enterprises in Bolivia and their performance. Many of these enterprises are loss-making, and they also fail to contribute to social welfare. This research, through a mixed qualitative-quantitative methodology, with instruments such as a bibliographic review of databases such as Scielo, Google Scholar and Elsevier, statistical analysis of existing databases together with interviews, seeks to determine the problems faced by public companies in Bolivia and suggest reforms that can lead to better performance, as countries like China and Russia have done, and thus mitigate the effects of the current geopolitical tension.

**Keywords:** public enterprise, geopolitical tension, reform

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa pública se caracteriza por ser manejada por el Estado. El Estado puede llegar a ser el único dueño de la empresa o puede ser dueño de una parte. Las empresas públicas pueden aportar a la estabilidad de un país, ya que pueden generar empleo y contribuir al desarrollo económico y social especialmente en situaciones donde las tensiones geopolíticas pueden generar incertidumbre. Sin embargo, también pueden ser objeto de críticas por su falta de utilidades y eficiencia en general (Garron, 2023).

Para comprender el rol de la empresa pública en Bolivia, es fundamental situarla dentro del 'Modelo Económico Social Comunitario Productivo' (MESCP), vigente desde la Constitución de 2009. A diferencia del modelo neoliberal anterior, el MESCP establece que el Estado no es un simple observador, sino un actor central que debe retomar el control de los recursos estratégicos (hidrocarburos, minería, electricidad) para generar excedentes económicos. Estos excedentes tienen un fin específico: redistribuirse hacia sectores generadores de empleo e ingresos (industria, manufactura, turismo) y hacia programas sociales para la erradicación de la pobreza.

Bajo esta lógica, se promulgó la Ley N° 466 de la Empresa Pública (2013), la cual otorga el marco legal para que estas entidades operen no solo bajo criterios de rentabilidad financiera, sino también de rentabilidad social. Esta norma clasifica a las estatales en 'estratégicas' (generadoras de excedentes) y 'sociales' (generadoras de empleo), estableciendo un régimen corporativo que busca equilibrar la eficiencia empresarial con la función social del Estado. Sin embargo, en el contexto actual de tensión geopolítica, surge la interrogante de si estas empresas están logrando blindar la economía nacional o si sus deficiencias de gestión las han convertido en una carga fiscal.

El objetivo de la empresa pública es ayudar a un país a lograr sus objetivos a corto y largo plazo; interviene para corregir fallas del mercado y lograr objetivos sociales y económicos que el sector privado no siempre cubre adecuadamente (Requena, 1986).

En los últimos años, Bolivia no ha sido ajena a los efectos causados por las tensiones geopolíticas entre diferentes regiones y países. Las tensiones geopolíticas afectan el desempeño de un país porque la economía está altamente globalizada. Lo que sucede en un país o las decisiones que se tomar afecta al desempeño de Bolivia. Ante este panorama, se puede afrontar estos efectos inicialmente analizando la viabilidad de la apertura y existencia de las empresas y mejorando la eficiencia para que puedan brindar más estabilidad a la economía (Goers, 2023).

Hay algunos países que manejan sus empresas públicas de manera que aporte al Producto Interno Bruto y de esto se puede aprender mucho. Este es el caso de China donde la empresa pública aportó el 25% del PIB el 2023, pero esto ha sido resultado de mucho trabajo y cambios constantes en la forma de administración con reformas que todavía continúan. Estos cambios se dieron a medida que China se convertía en una potencia mundial. El gobierno emplea las empresas públicas como estabilizadores en épocas de inestabilidad económica, confiando en su habilidad para sostener la continuidad del trabajo y las operaciones. El gobierno chino mejora la eficiencia de las empresas públicas a través de estrategias como reformas de propiedad mixta, competencia orientada al mercado en las empresas estatales, incentivos para ejecutivos basados en el desempeño, fortalecimiento de la gobernanza corporativa, fomento de la transformación digital y aplicación rigurosa de planificación económica mediante los Planes Quinquenales. Estas acciones tienen como propósito equilibrar objetivos sociales, como el empleo, con el desempeño económico a través de estimular la competencia, captar capital privado y adoptar un enfoque gerencial más estratégico y eficaz, similar al que emplean las empresas privadas (Wei, 2019).



## 2. METODOLOGÍA

Esta investigación Esta investigación adopta un diseño documental con enfoque cualitativo y cuantitativo con el propósito de comprender en profundidad las percepciones. Utilizando instrumentos como revisión bibliográfica de las bases de datos, Scielo, Google Scholar, Web of Science para obtener un entendimiento robusto y profundo sobre las empresas estatales en Bolivia. Esta revisión bibliográfica exhaustiva, está orientada a la recopilación, selección y análisis crítico de literatura relevante y actualizada sobre el tema de estudio. Los documentos seleccionados son sometidos a un análisis cualitativo de contenido, donde se identificaron las temáticas recurrentes, las relaciones entre conceptos y los vacíos en el conocimiento existente. Adicionalmente, se realiza un análisis de datos ya existentes con un estudio descriptivo censal de las empresas públicas que actualmente son 55. El análisis estadístico incluyó métodos descriptivos usando el software SPSS. Finalmente, se realizó una entrevista semiestructurada a 3 economistas expertos sobre la empresa pública para poder entender posibles soluciones considerando la condición de saturación de información para estudios cualitativos.

## 3. RESULTADOS

Las características de las empresas públicas están muy influenciadas por varios factores como la ideología, política, historia, nivel de desarrollo económico, pero el principal factor debe ser ayudar al crecimiento económico y generar bienestar social (Ribera, 2024).

Según Katarzyna (2021), el efecto de las empresas estatales en el crecimiento económico depende fundamentalmente de la calidad institucional: a medida que mejora el entorno institucional, el efecto total de las empresas de propiedad estatal se vuelve más positivo.

Existen diversas razones económicas que respaldan la propiedad estatal. En primer lugar, las empresas estatales pueden solucionar fallos del mercado al ofrecer bienes públicos y financiar proyectos de infraestructura fundamentales. En segundo lugar, las empresas estatales podrían ayudar a estabilizar los ciclos económicos a través de gastos de inversión y generación de empleo que lo contrarrestan. También podrían ayudar a grupos sociales vulnerables al conservar puestos de trabajo en industrias en declive. Además, las empresas estatales pueden mejorar el acceso a servicios públicos a precios razonables. También contribuyen a la seguridad nacional al restringir la

propiedad privada y extranjera en áreas de interés nacional específico, como la industria armamentista. Las empresas estatales son a menudo empleadas para fomentar la industrialización, especialmente mediante el establecimiento de nuevas industrias que requieren inversiones iniciales elevadas y un compromiso a largo plazo. Por último, las empresas estatales pueden servir como instrumentos para la innovación, la difusión del conocimiento y el desarrollo tecnológico (OECD, 2015).

Si bien la teoría presenta tanto ventajas como desventajas de la intervención estatal en la economía a través de la propiedad de empresas, la mayor parte de la evidencia empírica indica que las empresas estatales son menos eficaces que sus equivalentes privados (Katarzyna, 2021).

Muchos estudios respaldan la gran importancia de las empresas públicas, pero también existen estudios que indican que muchas empresas públicas no se desempeñan tan bien como lo haría una empresa privada y se puede incurrir en un desperdicio de recursos que podrían ser utilizados en otras áreas (Shaheer, 2019).

Las empresas estatales pueden ser un pilar en situaciones con tensiones geopolíticas. El término geopolítica denota un marco analítico amplio en las relaciones internacionales que abarca diferentes fenómenos como la inestabilidad política, las tensiones y conflictos militares entre países, las amenazas terroristas o los acontecimientos geográficos que pueden tener repercusiones regionales o globales (Goés, 2022).

Durante periodos de discordia internacional, la relevancia estratégica de la empresa estatal se intensifica, ya que maneja sectores esenciales como la energía, el transporte, las telecomunicaciones y la defensa, que sostienen la soberanía y el funcionamiento de un país.

Se garantiza la continuidad en la entrega de servicios y productos esenciales a pesar de las interrupciones globales. La propiedad estatal permite a los gobiernos poner en primer lugar los intereses nacionales en lugar de los deseos de lucro individuales, facilitando respuestas rápidas y coordinadas ante interrupciones en la cadena de suministro y conmociones en el mercado provocadas por conflictos geopolíticos. También las empresas pueden alinearse con las políticas del país permitiendo al país ser menos vulnerable (Kelmendi, 2025).

Las tensiones geopolíticas han generado un grado de fragmentación muy grande en el mundo y esto afecta los precios de los productos que se comercializa internacionalmente y todo tipo de transacción financiera que puede existir entre los países. También, se ve afectada la inversión extranjera directa, al haber más incertidumbre y riesgo, pocos inversionistas buscan opciones de inversión. La economía mundial puede verse afectada por los acontecimientos geopolíticos, tanto directa como indirectamente, a través de los canales financieros, comerciales y de precios de las materias primas (Kelmendi, 2019). El grado de interdependencia económica entre países es bastante amplio en estos días. Las economías se han integrado mucho más en el mercado global y las cadenas de valor globales son más complejas. Es probable que esto aumente los costos de la fragmentación causados por la tensión geopolítica.

Diversos análisis han demostrado que las amenazas geopolíticas han tenido un mayor impacto en la economía y los mercados financieros que acontecimientos reales, como la imposición de sanciones o el anuncio de guerra. Las amenazas incrementan el riesgo y la incertidumbre; los sucesos acaban con esta incertidumbre y exigen la adopción de medidas para afrontarlas. Por el lado del comercio, el aumento de las restricciones debido a las tensiones entre países puede afectar a terceros. En conjunto, y reforzándose mutuamente, la economía mundial puede experimentar una mayor inflación, un menor crecimiento y pérdidas significativas de bienestar en tiempos de tensión geopolítica (Góes y Bekkers, 2022).

Las tensiones geopolíticas han generado varios disturbios en las economías especialmente de los países emergentes, y uno de estos ha sido la disminución en inversión extranjera directa en las naciones en desarrollo. La inversión extranjera directa es necesaria para fortalecer el aparato productivo con capital extranjero y nuevo conocimiento (Gonzales, 2024). La inversión extranjera directa puede fortalecer la empresa estatal, por un lado, las empresas públicas se benefician de una inyección de capital y las nuevas tendencias en producción en diferentes sectores como el extractivo, manufactura y servicios.

Los beneficios que obtengan pueden ser reinvertido en la misma empresa o en proyectos de responsabilidad social (Freegene, 2024). Para poder hacer frente a los efectos de las tensiones geopolíticas el apoyo de empresas públicas gestionadas eficientemente es imprescindible (Wanderley, 2018).

La OFEP, Oficina técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública OFEP, entidad descentralizada bajo la tuición del Ministerio de la Presidencia, está orientada a realizar el seguimiento al desempeño de las empresas públicas y su fortalecimiento fue creada por la Ley No. 466 (OFEP, 2024).

La OFEP es la entidad técnica que proporciona información estratégica y facilita mecanismos para el desarrollo de la gestión empresarial pública. Su objetivo a largo plazo es gestar un sistema de inteligencia empresarial público, articulado, eficiente, innovador y transparente para mejorar el funcionamiento de las empresas públicas en todo Bolivia (OFEP, 2024).

En la Tabla 1, se puede apreciar la composición de las empresas públicas en Bolivia. Actualmente, las empresas públicas en Bolivia ascienden a 55 entre nacionales, regionales, departamentales y municipales. Se puede apreciar en la tabla que el número de empresas nacionales de categoría nacional es mayor.

Tabla 1

**Evolución de la cantidad de empresas pública PGE (Presupuesto General del Estado) 2006, PGE 2016 Y PGE 2023**

Detalle	PGE 2006	PGE 2016	PGE 2023	PGE 2024
EMPRESAS NACIONALES	9	32	33	30
EMPRESAS REGIONALES	2	2	1	1
EMPRESAS DEPARTAMENTALES	1	2	4	4
EMPRESAS MUNICIPALES	6	16	19	20
TOTAL	18	52	57	55

Fuente: Clasificadores Presupuestarios MEFP

En la Tabla 2, se muestra la lista de empresas públicas nacionales en Bolivia, que ascienden a 30, y la tuición bajo la cual se encuentran. Las empresas públicas nacionales son de mayor alcance que las regionales, departamentales y municipales. Algunas empresas públicas nacionales no se encuentran en esta lista porque tienen un tratamiento o rol diferente.

Tabla 2

**Empresas Públicas Nacionales de Bolivia**

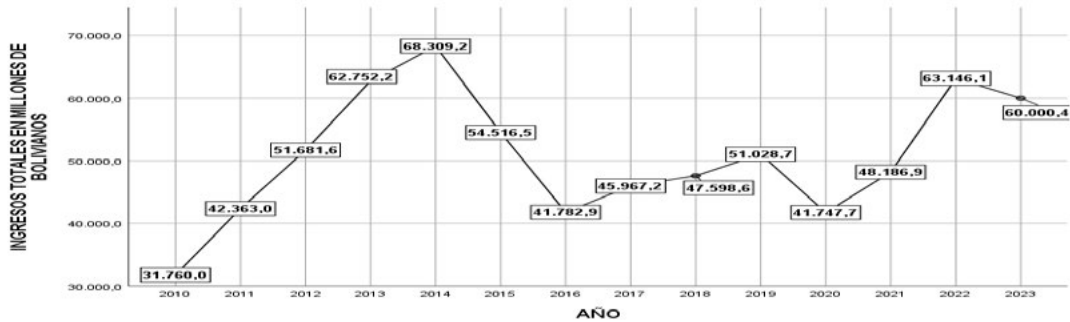
No.	SIGLA D ELA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	TUICIÓN	EMPRESA
1	ABE	Agencia Boliviana Espacial	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	NACIONAL
2	ASP-B	Administradora de Servicios Portuarios de Bolivia	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas	NACIONAL
3	BTB	Empresa Estatal de Televisión Bolivia Tv	Ministerio de Presidencia	NACIONAL
4	BOA	Boliviana de Aviación	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	NACIONAL
5	B-AGRO	Empresa Boliviana de Producción Agropecuaria	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	NACIONAL
6	CABV	Complejo Agroindustrial Buenavista	Ministerio de Defensa	NACIONAL
7	COFADENA	Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional	Ministerio de Defensa	NACIONAL
8	COMIBOL	Corporación Minera de Bolivia	Ministerio de Minería y Metalurgia	NACIONAL
9	DAB	Depósitos Aduaneros Bolivianos	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas	NACIONAL
10	EBA	Empresa Boliviana de alimentos y Derivados	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	NACIONAL
11	EBC	Empresa Estratégica Boliviana de Construcción y Conservación de Infraestructura Civil	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	NACIONAL
12	EASBA	Empresa Azucarera San Buenaventura	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	NACIONAL
13	EDITORIAL	Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia	Ministerio de Presidencia	NACIONAL
14	EBIH	Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos	Ministerio de Hidrocarburos y Energías	NACIONAL
15	EMAPA	Empresa de Apoyo de Producción de Alimentos	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	NACIONAL
16	ENABOL	Empresa Naviera Boliviana	Ministerio de Defensa	NACIONAL
17	ENDE	Empresa Nacional de Electricidad	Ministerio de Hidrocarburos y Energías	NACIONAL
18	ENFE	Empresa Nacional de Ferrocarriles-Residual	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	NACIONAL

19	ESABOL	Empresa de Servicios Aéreos Bolivianos	Ministerio de Defensa	NACIONAL
20	GESTORA	Gestora Pública de Seguridad Social de Largo Plazo	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	NACIONAL
21	GESTORA	Gestora Pública de Seguridad Social de Largo Plazo	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	NACIONAL
22	MISICUNI	Empresa Misicuni	Ministerio de Medio Ambiente y Agua	NACIONAL
23	MITELEFERICO	Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico"	Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	NACIONAL
24	QUIPUS	Empresa Pública Quipus	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	NACIONAL
25	TAM	Empresa Pública de Transporte Aéreo Militar	Ministerio de Defensa	NACIONAL
26	TAB	Transporte Aéreos Bolivianos	Ministerio de Defensa	NACIONAL
27	VINTO-NAL	Empresa Metalúrgica VINTO-Nacionalizada	Ministerio de Defensa y Metalurgia	NACIONAL
28	YACANA	Empresa Pública Yacana	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	NACIONAL
29	YPFB	Yacimientos Petrolíferos Bolivianos	Ministerio de Hidrocarburos y Energías	NACIONAL
30	YLB	Yacimientos de Litio Bolivianos	Ministerio de Hidrocarburos y Energías	NACIONAL

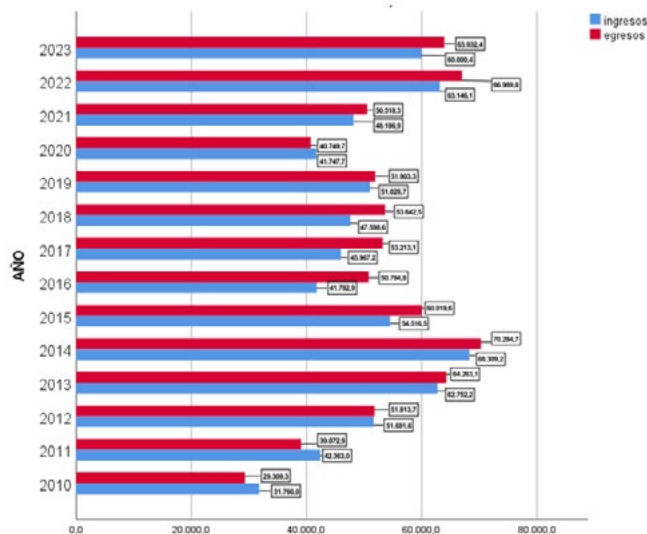
Fuente: Elaborado en base a los datos de los clasificadores de la MEFP, 2024

El Grafico 1, muestra la evolución de los ingresos consolidados de las empresas estatales en Bolivia. Se puede apreciar que los ingresos de las empresas públicas han mostrado un aumento en las últimas gestiones con un descenso el año 2024. El año 2014, los ingresos llegaron a su punto mas alto con un valor 68,309,2 millones de bolivianos. El año 2023 los ingresos llegaron a la suma de 63.146,10 millones de bolivianos y el año 2024 solamente a 60.000,4 millones de bolivianos. En las últimas gestiones el desempeño de otras empresas ajenas a los hidrocarburos ha ayudado a lograr estos ingresos. (Banco Central de Bolivia, 2024)



**Gráfico 1****Ingresos consolidados de las empresas públicas por Gestión**

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Bolivia, 2024

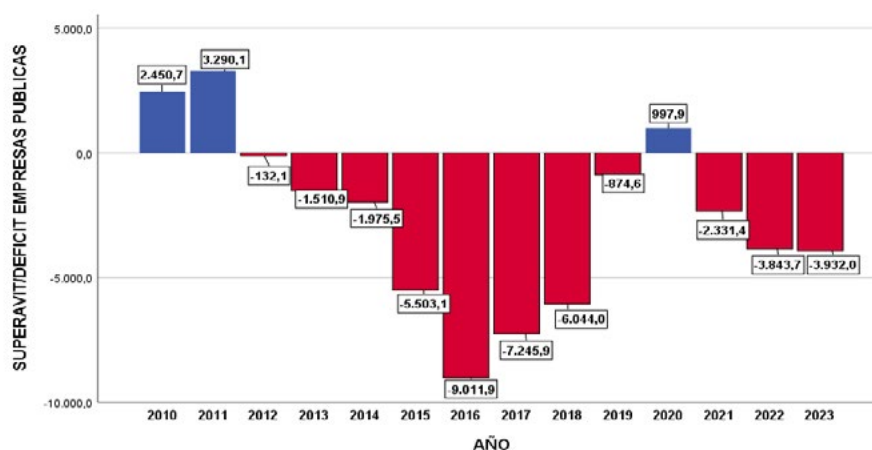
**Gráfico 2****Consolidad de Ingresos y Egresos de la Empresas Públicas por Gestión**

Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central de Bolivia, 2024

En el Gráfico 2, se puede ver la brecha entre ingresos y egresos del consolidado de las empresas públicas bolivianas. Los egresos son mucho más altos que los ingresos en todas las gestiones con excepción del año 2010, 2011 y 2020. La brecha entre ingresos y egresos para algunas gestiones es bastante amplia. Para que la empresa pública pueda ser un pilar de la economía boliviana se necesita incrementar los ingresos y administrar eficientemente los egresos.

Gráfico 3

### Superávit o Déficit de las Operaciones Consolidadas de Empresas Públicas



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Bolivia, 2024

Según datos del Gráfico 3, las operaciones consolidadas de las empresas públicas en varias gestiones han mostrado un déficit. Si bien el año 2020, se registró un superávit de 997,9 millones de bolivianos a partir de este año se registraron déficits, el 2021 fue de -2.331,40 millones de bolivianos, el año 2022 de -3.843,70 y el año 2023 se registró un déficit -3.932,0 millones. Si bien el déficit de la empresa pública ha ido disminuyendo, las cifras todavía son preocupantes para cumplir los objetivos de crecimiento económico y de desarrollo, las cifras demuestran la necesidad de ajustes a la gestión en las empresas públicas bolivianas.

Las razones por las cuales las empresas públicas en Bolivia tienen déficit después de haber realizado las entrevistas correspondientes son las siguientes:

**Tabla 3**

**Razones por las cuales las empresas estatales se encuentran deficitarias en Bolivia**

Falta de Estudio de Mercado y Estudio Financiero	La apertura de nuevas empresas debe estar respaldado con un estudio de mercado, estudio financiero, de factibilidad y viabilidad. Un estudio de mercado da más luces sobre si una idea es buena y si tendrá ganancias o no.
Falta de un Plan de Negocios	Debe existir un plan de negocios para una empresa con objetivos claros para una gestión, con proyecciones al futuro. Un plan de negocios orienta a la empresa sobre los objetivos a cumplir y como lo va a hacer. En otras palabras, cuanto tiene que vender y que estrategias de mercadotecnia se deben utilizar.
Personal sin Experiencia	Las personas que trabajan en empresas públicas deben ser capaces y proactivas. Estas personas deben contar con amplios conocimientos sobre el rubro para que puedan aportar con conocimientos y nuevas ideas.
Falta de experiencia en los gerentes	Los gerentes tienen que ser expertos en el área y tener la responsabilidad de generar utilidades. Los gerentes deben tener en mente cumplir los objetivos de ventas y de no ser así dar paso a otro gerente que pueda aportar la mejora de la empresa.

Falta de estrategias de mercado-tecnia	Las empresas deben utilizar estrategias de marketing para poder llegar al segmento de mercado y poder generar utilidades.
Falta de autonomía para tomar decisiones y utilizar recursos Económicos	El gerente de la empresa debe tener autonomía para poder hacer uso de Recursos y tomar decisiones. El control por parte del Estado tiene que ser ágil y acertado y no generar obstáculos para la empresa pública

Fuente: Elaboración propia mediante entrevistas realizada

Un empresario privado busca maximizar beneficios y minimizar costos para tener más utilidades. Los empresarios privados buscan maximizar sus beneficios para que la empresa pueda seguir trabajando, creciendo, generando empleo. Un empresario privado se preocupa constantemente por el desempeño de la empresa, realiza una planificación acompañada con una buena dirección y control.

Actualmente, existen 55 empresas públicas en Bolivia. Los ingresos totales de las instituciones públicas bolivianas cayeron un 94% entre 2014 y 2021 (de mil millones de dólares a 413 millones de dólares). El hecho de que muchas de estas empresas sufrieran pérdidas puso en problemas las finanzas públicas.

Las empresas del Estado no están destinadas a generar fuentes de empleo fundamentalmente, sino, están para generar ganancias para el Estado, dejando la responsabilidad de creación de empleos al sector privado, la microempresa y los pequeños productores, pero en algunos casos se puede ver la creación de empleo o como un factor de bienestar social.

En esa línea, el documento “Las Empresas Estatales en el nuevo Modelo Económico de Bolivia”, publicado en 2012 por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, identificaba a la creación, impulso y consolidación de las empresas estatales en Bolivia, como parte de un profundo proceso integral de cambio de la estructura económica del país, en el marco del “Nuevo Modelo Económico, Social, Comunitario y Productivo”.

Sin embargo, para mejorar el desempeño de las empresas de propiedad estatal se debe garantizar la separación entre las funciones de propiedad y gestión de las empresas de propiedad estatal. En segundo lugar, deben trazar objetivos claros y cuantificables a corto y largo plazo, y designar a una dirección autónoma y competente para elaborar estrategias sobre cómo alcanzar estos objetivos.

En tercer lugar, la dirección de las empresas estatales debe instituir mecanismos transparentes e independientes de supervisión y evaluación para compartir los informes periódicos sobre el rendimiento de las empresas estatales con todos sus principales accionistas y sugerir mejoras cuando sea necesario. Por último, las empresas estatales deben atraer a personas cualificadas y talentosas para que se unan al equipo con paquetes salariales competitivos. Estos empleados deben ser recompensados por un mejor desempeño y penalizados por un bajo rendimiento crónico para establecer una cultura de trabajo profesionalmente competitiva y no improvisar en la toma de decisiones.

En China, es probable que las empresas estatales incurran en costos de agencia significativos cuando los accionistas estatales (es decir, el gobierno o los políticos) tienden a maximizar los beneficios sociales o políticos en lugar de maximizar las ganancias corporativas. Por ejemplo, los gobiernos central y local de China a menudo solicitan a las empresas que absorban el exceso de mano de obra, patrocinen proyectos públicos y ayuden a reactivar las economías locales, pero en este caso las empresas públicas están maximizando el bienestar de la sociedad.

En China, para consolidar el colosal número de activos estatales, el gobierno decidió adoptar una política de “zhuada fangxiao” (agarrar lo grande, liberar lo pequeño), lo que resultó en una ola de fusiones en grupos y privatizaciones de pequeñas empresas que eran demasiado costosas para supervisar.

#### 4. DISCUSIÓN

Si una empresa privada no hace las cosas bien, tendrá pérdidas, pero una empresa pública no tiene un mecanismo para reconocer el error y solamente se sigue solventando. Según Milton Friedman, la ausencia de un mecanismo para sobrellevar los errores es el problema principal de la empresa pública.

En general, el mal desempeño de las empresas estatales puede atribuirse a la falta de competencia y presiones competitivas, la falta de ánimo de lucro y de rendición de cuentas ante los accionistas, el riesgo moral asociado con la garantía implícita de un rescate en caso de fracaso y la garantía implícita de empleo vitalicio para los trabajadores, lo que reduce su productividad.

Las empresas estatales también recaen en la corrupción interna, el nepotismo y el clientelismo en los nombramientos gerenciales, la mala toma de decisiones gerenciales debido a la falta de incentivos adecuados y la capacitación y el desarrollo profesional inadecuados del personal.

Hay muchas razones teóricas por las que las empresas públicas suelen ser menos competitivas que las empresas privadas. Primero, porque las empresas públicas se financian principalmente con recursos públicos. Por lo tanto, no se puede esperar que desempeñen un papel gerencial activo similar a los propietarios de la industria privada. Por otro lado, el gerente o representante de la empresa pública suele trabajar bajo términos limitados. Esto les impide tener la misma comprensión y experiencia sobre sus empresas y mercados que los propietarios de empresas privadas.

Las empresas públicas en su gran mayoría no muestran utilidades, las razones pueden ser varias, pero según varios estudios y casos en diferentes países, las empresas manejadas conjuntamente por privados y la entidad pública tienen mejor desempeño. Los empresarios privados tienen en mente generar utilidades, es muy importante la rentabilidad que pueden obtener.

Para lograr que las empresas estatales sean rentables y apoyen al bienestar social en Bolivia deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Constituir los megaproyectos de infraestructura del país, fuente fundamental de empleo y crecimiento económico.
2. Para mejorar la eficiencia del desempeño de las empresas de propiedad estatal, los países en desarrollo deben designar órganos de gestión competentes y autónomos para supervisar las operaciones cotidianas de las empresas de propiedad estatal.



3 Los órganos de gestión de las empresas estatales deben establecer objetivos claramente delineados, realistas y con plazo determinados.

4 A diferencia de las empresas privadas, las evaluaciones de desempeño de las empresas estatales deben incluir su rentabilidad y beneficios sociales.

5 La dirección de las empresas estatales debe fomentar una cultura de trabajo competitiva mediante la contratación y retención de personas con talento a través de paquetes de compensación competitivos y bonificaciones basadas en el rendimiento.

También no es recomendable utilizar tanto tiempo en empresas pequeñas que requieren tanta supervisión. Es mejor concentrar la supervisión en algunas empresas estratégicas que sean competitivas y puedan generar beneficios.

Anteriormente, las privatizaciones de las empresas públicas eran mal vistas. Sin embargo, la empresa pública puede ayudarse de los conocimientos, capital y tecnología de empresas que estén dispuestas a invertir en Bolivia con una ley que permita el ganar-ganar. Ganar al Estado y ganar al empresario privado. Esto no quiere decir que se privatizen todas las empresas bolivianas más por el contrario las empresas públicas pueden aportar mucho a la economía de Bolivia, pero se debe mejorar la gestión y administración.

En algunos casos también se podrían generar mayor cantidad de alianzas con inversionistas privados donde parte de la empresa pública pertenezca al estado y otra a una inversionista privada. Para poder lograr esto, se debe considerar lo que los inversionistas buscan lo cual es en un país donde ellos puedan generar rentabilidad y obtener utilidades.

## 5. CONCLUSIÓN

La construcción de nuevas empresas estatales sirve como motor de una nueva arquitectura económica del país con un nuevo enfoque productivo, como el camino más aconsejable para reducir la pobreza, el desempleo y la seguridad. Esta la razón por la cual se crean empresas estatales.

A través de los años se ha generado mayor cantidad de empresas en Bolivia; estas empresas buscan ayudar a la economía boliviana, pero el consolidado de operaciones muestra déficits preocupantes. Se deben realizar cambios a la manera que se

gestiona la empresa pública sin olvidar la rentabilidad y el bienestar social. Antes de establecer nuevas empresas públicas, se debe considerar mejorar la gestión de las actuales para que puedan ser pilar en estos tiempos de tensiones geopolíticas. Adicionalmente si se tiene objetivo crear nuevas empresas estas deben respaldadas con los estudios financieros, de factibilidad y de viabilidad correspondientes. Una vez hecho esto, se tendrá un panorama más claro sobre si o no se debe abrir la empresa. Si se decide abrir la empresa, se debe colocar personas a la cabeza y en los otros puestos que conozcan del rubro y que cuenten con experiencia.

También debe existir mayor autonomía con un control adecuado y ágil. Según los expertos, con estas reformas se puede comenzar a mejorar el desempeño de las empresas públicas. Sin embargo, la reforma de las empresas públicas es constante; a través de los años se tienen que ir adecuando las reformas de acuerdo con la coyuntura y contexto. De esta manera se podrá llegar a obtener los resultados esperados.

Como recomendación, los estados financieros de cada empresa pública deberían estar disponible y ser concepto de estudio para ver exactamente cuál es el desempeño y poder realizar unas reformas más adecuadas a las necesidades de cada empresa.

## Bibliografía

Arshi, N. (2022). Public enterprises: Their role, importance and need in economic development. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 1. ISSN: 2832-8078.

Centro de Estudios Populi. (2025). *De la ilusión al desencanto: Las empresas públicas en Bolivia* (Asunto Público No. 253). Centro de Estudios Populi. <https://populi.org.bo/de-la-ilusion-al-desencanto-las-empresas-publicas-en-bolivia/>

Freegene, F., & Okereka, O. (2024). Public enterprise as a veritable instrument for economic and infrastructural development: A public administrationist perspective. *Journal of Public Administration and Social Welfare Research*, 9(2), 49–63. <https://doi.org/10.56201/jpaswr.v9.no2.2024.pg49.63>

Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. (2025). *Ley del Presupuesto General del Estado Gestiyn 2025*.

Garrón, M., Machicado, C., & Capra, K. (2023). *Privatización en Bolivia: El impacto en el desempeño de las firmas* [Informe]. Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE).

Goérs, C., & Bekkers, E. (2023). *The impact of geopolitical conflicts on growth, trade and innovation* (WTO Staff Working Papers). World Trade Organization.

Gonzales, Y. (2024). Fomento a la inversión privada para combatir la desaceleración económica en Bolivia. *Revista Compas Empresarial*. <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/1079>

Katarzyna, S., Balcerzak, A. P., Rogalska, E., & Moszyński, M. (2021). State-owned enterprises and economic growth: Evidence from the post-Lehman period. *Economic Modelling*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.03.009>

Kelmendi, J., Beqiri, A., Shuajibi, E., Talibzade, O., & Ketners, K. (2025). The economic impact of geopolitical tensions on global trade and supply networks. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(2), 839–855. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i2.39481>

Lin, K. J., Lu, X., Zhang, J., & Zheng, Y. (2020). State-owned enterprises in China: A review of 40 years of research and practice. *China Journal of Accounting Research*, 13(1), 31–55. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2020.01.001>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2017). *Las empresas públicas en el nuevo modelo económico boliviano*. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/sites/default/files/VPCF/DGPGP/TEXTOS/Libro Las Empresas Públicas en el Nuevo Modelo Económico Boliviano 2017.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2024). *Presupuesto General del Estado (PGE) 2024*. Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *State-owned enterprises in the development process*. OECD Publishing.

Requena, M. (1986). *La experiencia de privatización y capitalización en Bolivia*. Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL).

Ribera, J. (2024). Significancia y pertinencia de la empresa pública en Bolivia. *Estudios y Perspectivas Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3). <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i3.545>

Rivas, S., & Puebla, A. (2016). Inversión extranjera directa y crecimiento económico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2).

Schmitz, J. (2021). The role played by public enterprises: How much does it differ across countries? *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*. <https://doi.org/10.21034/qv.2021>

Shaheer, N., Yi, J., Li, S., & Chen, L. (2019). State-owned enterprises as bribe payers: The role of institutional environment. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 221–238.

Waltz, K. N. (2010). *Theory of international politics* (1st ed.). Waveland Press.

Wanderley, F. (2018). *Las empresas públicas en Bolivia*. Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC), Universidad Católica Boliviana.

Weber, G., & Scheffer, A. (2022). *Russia's war on Ukraine: The EU's geopolitical awakening*. German Marshall Fund of the United States. <https://www.gmfus.org/news/russias-war-ukraine-eus-geopolitical-awakening>

Wei, L. (2019). Towards economic decoupling? Mapping Chinese discourse on the China–US trade war. *The Chinese Journal of International Politics*, 12(4), 519–556. <https://doi.org/10.1093/cjip/poz017>

Wyne, A. (2020). How to think about potentially decoupling from China. *The Washington Quarterly*, 43(1), 41–64. <https://doi.org/10.1080/0163660X.2020.1735854>

Zhao, M. (2019). Is a new Cold War inevitable? Chinese perspectives on US–China strategic competition. *The Chinese Journal of International Politics*, 12(3), 371–394. <https://doi.org/10.1093/cjip/poz010>

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

**CAMBIOS ORGANIZACIONALES, RETOS Y REALIDADES  
DE LAS MIPYMES FRENTE AL COVID-19 EN CULIACÁN,  
SINALOA, MÉXICO****ORGANIZATIONAL CHANGES, CHALLENGES, AND  
REALITIES OF MSMES FACING COVID-19 IN CULIACÁN,  
SINALOA, MEXICO****Compás**  
empresarial **Flor Margarita Fong-Villegas**

Universidad Autónoma de Occidente, México

<https://orcid.org/0000-0002-5710-464X>[for.fong@uadeo.mx](mailto:for.fong@uadeo.mx)**Orlando del Rosario Gutiérrez-López**

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

<https://orcid.org/0000-0003-4960-9741>[orlandogutierrezlopez@uas.edu.mx](mailto:orlandogutierrezlopez@uas.edu.mx)**Tanya Samantha García Gastelum**

Universidad Autónoma de Occidente, México

<https://orcid.org/0000-0003-2206-5123>[tanya.garcia@uadeo.mx](mailto:tanya.garcia@uadeo.mx)**Flor de la Cruz Salaiza-Lizárraga**

Instituto Tecnológico de Culiacán, México

<https://orcid.org/0000-0003-3864-0575>[fsalaiza@itculiacan.edu.mx](mailto:fsalaiza@itculiacan.edu.mx)

Recibido: 11/07/2024    Revisado: 10/06/2025    Aceptado: 10/06/2025

**Citar:** Fong-Villegas, F. M., Gutierrez-Lopez, O. del R., Garcia-Gastelum, T. S., & Salaiza-Lizarraga, F. de la C. Cambios organizacionales, retos y realidades de las MiPymes frente al COVID-19 en Culiacán, Sinaloa, México. Revista Compás Empresarial, 16(41). <https://doi.org/10.52428/20758960.v16i41.1183>

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Derechos de autor 2025, Norah Villena Almendras, Est: Tamara Heydi Bohórquez, María Isabel Vedia Mamani, Jonathan Soliz Palma, Kelly Herbas Monasterios,

## Resumen

El presente documento muestra un breve recorrido de análisis descriptivos de autores que señalan cómo las empresas han enfrentado el Covid-19, desde el enfoque cambiante del entorno dinámico y complejo que sigue hoy por hoy afectando desde grandes, medianas, micros y pequeñas empresas. La metodología empleada fue mediante entrevistas semiestructuradas y dirigidas, teniendo como base 14 preguntas detonantes permitiendo identificar estrategias, prácticas y cambios estructurales y organizacionales realizados por las MiPymes familiares en el marco de la pandemia por Covid-19. Los resultados indicaron una serie de cambios en la organización y forma de operación de las empresas, principalmente en la compra – venta de bienes y servicios, viéndose afectada también la salud de las personas y el giro que la canasta básica representó para la sociedad, cambiando patrones de consumo de los habitantes. Es posible abordar la problemática descrita en este análisis desde diversas perspectivas, teniendo como punto central las principales estrategias implementadas por los propietarios y colaboradores de las MiPymes de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, así como aquellas estrategias innovadoras para continuar teniendo presencia en el mercado económico de la región pese a las repercusiones en un ambiente adverso como lo es la llamada pandemia sanitaria.

**Palabras clave:** COVID-19; SARS-CoV-2; colaboradores; cambios organizacionales;

## Abstract

This document presents a brief overview of descriptive analyses by authors who highlight how businesses have coped with COVID-19, from the perspective of a changing, dynamic and complex environment that continues to impact large, medium-sized, micro, and small businesses today. The methodology employed consisted of semi-structured, targeted interviews, based on 14 trigger questions that allow for the identification of strategies, practices, and structural and organizational changes made by family-run MSMEs in the context of the COVID-19 pandemic. The results indicated a series of changes in the organization and mode of operation of businesses, primarily in the purchase and sale of goods and services. This has also affected people's health and the shift that the basic food basket represented for society, changing people's consumption patterns. The problems described in this analysis can be addressed from various perspectives, focusing on the main strategies implemented by owners and employees of MSMEs in the city of Culiacán, Sinaloa, Mexico, as well as innovative strategies to maintain a presence in the region's economic market despite the repercussions of an adverse environment such as the so-called health pandemic.

**Keywords:** COVID-19; SARS-CoV-2; collaborators; organizational changes; MSMEs



## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituye la columna vertebral de la economía mexicana. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), estas unidades de negocio representan el 99.8% del total de establecimientos del sector privado en el país. Oficialmente, la estratificación se establece en el Acuerdo publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación (2009), el cual clasifica a las empresas no solo por el número de trabajadores, sino también por sus ingresos anuales, lo que permite una caracterización más precisa.

La clasificación es la siguiente: a) Microempresas: Cuentan con un máximo de 10 trabajadores y generan ingresos anuales de hasta 4 millones de pesos; b) Pequeñas empresas: Su personal va de 11 hasta 50 empleados (en los sectores industria y servicios) o hasta 30 (en comercio), con ingresos de hasta 100 millones de pesos anuales; c) Medianas empresas: Emplean entre 51 y 250 trabajadores (industria y servicios) o de 31 a 100 (comercio), y pueden alcanzar hasta 250 millones de pesos en ventas anuales.

Dada su predominancia, las MiPymes no solo son cruciales para la generación de empleo, sino que también reflejan la capacidad de adaptación y resiliencia del tejido empresarial nacional. Este estudio se enfoca en este sector debido a su particular vulnerabilidad ante choques externos como la pandemia por COVID-19, pero también por su agilidad para implementar cambios estructurales, una característica que a menudo se asocia con su tamaño y, en muchos casos, su naturaleza familiar.

Con la aparición del Covid-19 reportado por la Organización Mundial de la Salud desde finales del 2019, ha causado millones de muertes a nivel mundial y retos para los gobiernos, que han visto vulnerables sus economías y sistema de salud, mermando el ingreso de su población. Al respecto, las Naciones Unidas - CEPAL (2020) señalan que la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en la caída del nivel adquisitivo de la población, y se han presentado cambios en los patrones de consumo.

Con la finalidad de mitigar la propagación del nuevo coronavirus SARS-CoV-2, en México en marzo de 2020 se implementó a nivel nacional la suspensión total de actividades no esenciales y distanciamiento social, entre otras medidas de mitigación de propagación del virus, generando un impacto en la sociedad y el sector económico en el país. A raíz del hecho anterior se incrementó el uso de las tecnologías digitales

para la comunicación de compra y venta de productos o servicios con el objetivo de evitar el cierre definitivo de las empresas, representando cambios organizacionales de carácter estructural (Stephens *et al.*, 2020).

Dichos cambios tecnológicos continuaron después de la emergencia sanitaria, presentando ya un reto para los países no solo a nivel económico, sino también por la necesidad de renovación y adaptación del marco regulatorio nacional y transfronterizo, en defensa de la competencia en los mercados globales y digitales (Silva *et al.*, 2020).

El ramo de las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) no se vio ajeno a la digitalización. En un afán de evitar suspender sus actividades de forma definitiva, se han visto en la necesidad de realizar cambios organizacionales y operativos en su estructura, recurriendo a estrategias alternas que les permitieran permanecer en comunicación con sus clientes, dichas estrategias se enfocan básicamente en incursionar en formas del llamado comercio digital.

En el marco de la pandemia por Covid-19 algunas empresas tuvieron que rediseñar y/o modificar sus mecanismos de venta, entrega de productos y estrategias de comercialización, de manera apresurada y sin capacitación previa para continuar en el mercado y solventar sus operaciones comerciales. Por su parte, los cambios organizacionales y las nuevas formas de hacer negocios han permitido una disminución de gastos fijos corrientes a través del trabajo a distancia, además la pandemia supuso un reto para la innovación y la creatividad (Giles Navarro, 2020) de las empresas sin importar su tamaño o capacidad adquisitiva. Las dimensiones ecológicas recobraron aún más valor bajo un modelo de desarrollo sustentable reconsiderando las formas de trabajo de las empresas en tiempos de una nueva normalidad comercial (González-Díaz & Flores Ledesma, 2020).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2020) en México, el 99.8% de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados, pertenecen a micros, pequeñas y medianas empresas, teniendo que en el marco de la pandemia por SARS-CoV-2, el 86.6% de las MiPymes presentaron un tipo de afectación, principalmente en la disminución de ingresos, siendo reportado lo anterior por el 79.2% de las empresas. Pese a los esfuerzos por realizar cambios en su estructura organizacional y forma de hacer negocios, más de un millón de establecimientos cerraron sus puertas definitivamente por efectos del Covid-19, representando el 20.8% de las MiPymes, según el Estudio sobre la Demografía de los Negocios realizado por INEGI (2020); cabe señalar que de dichos establecimientos, en su mayoría fueron de tamaño mediano y pequeño, teniendo

mayor resistencia las micro empresas, destacando que la mayoría de ellas son de tipo familiar. De las 79.2% micros, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional que han sobrevivido a la pandemia por Covid-19, implementaron diversas estrategias como parte de una adaptación a los nuevos escenarios de la nueva normalidad y que demuestran las capacidades dinámicas en la organización misma.

El entorno es una de las variables que afectan a la empresa, definido como el conjunto de factores que desde el exterior pueden afectar a los resultados de la empresa (Ventura, 2008); en primera instancia se debe diferenciar dos atributos relevantes del mismo: la complejidad del ambiente y su dinamismo. Por lo anterior, el entorno puede ser complejo o simple según la forma en que puede afectar a la empresa. A su vez, el entorno puede ser estático o dinámico, dependiendo de la frecuencia e intensidad de los cambios esperables en el futuro. Es por ello que, bajo estos dos grandes condicionantes, el surgir una pandemia dentro del apartado medio ambiental del análisis PESTA, el cual consiste en identificar y analizar los factores políticos o legales, socioculturales, económicos, tecnológicos y ambientales; que dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación, como puede ser un país, o conjunto de países, una determinada industria o sector o una empresa; que el mencionado autor lo señala como herramienta del mismo, nos lleva a observar que las amenazas más latentes las puede dar la misma naturaleza y no la competencia como el caso de la pandemia por Covid-19.

Ahora bien, es posible hacer una clasificación de forma general de dos tipos de estructuras organizacionales, siendo una de ellas una estructura altamente formalizada y rígida, basada en la autoridad, en su gran mayoría constituidas bajo una estructura mecanicista, dichas características pueden encontrarse en empresas grandes y con cierto tiempo en funciones; contrario a lo anterior, son las estructuras orgánicas, donde las personas están al mismo nivel, sin clasificaciones y que se caracterizan por la falta de especialización de los puestos de trabajo, las cuales generalmente corresponden o pueden observarse en micros, pequeñas e incluso medianas empresas, la mayoría de ellas dirigidas desde bases familiares (Domínguez Escrig *et al.*, 2020).

La rigidez de la estructura y la falta de apertura al cambio presenta un obstáculo de reacción hacia lo que fueron los inicios de la pandemia; por ello, es necesario que las estructuras organizacionales más participativas están asociadas a la innovación radical, entendiéndose ésta como la disponibilidad al cambio de fondo, la radicalidad no es un fenómeno tan frecuente, este tipo de innovación es particularmente importante porque

tiene el potencial de mejorar los resultados financieros y no financieros de las empresas (Domínguez Escrig *et al.*, 2020). La innovación o la adaptabilidad solo se puede lograr debido a que las organizaciones necesitarán empleados con una visión holística de la empresa, no solo desde un punto de vista interno, sino también con conocimiento del entorno externo. Para lograr lo anterior, las organizaciones deben facilitar un contexto que promueva el pensamiento crítico y alternativo, no solo dedicarse a la operación como prioridad sino también a la generación de un mejor ambiente de trabajo que se vea reflejado hacia la mejora de la atención del cliente y por ende la satisfacción plena y permanente de las necesidades del mercado.

Los autores Mosca *et al.*, (2021), señalan en coincidencia con lo anterior, que los factores internos incluyen decisiones estratégicas y gerenciales, mientras que los externos incluyen presiones competitivas y del mercado. Para ello, ambos aspectos deberán estar en un punto de equilibrio para entonces reaccionar al entorno que se presente como en el caso de la pandemia, sin embargo, ha sido evidente según los datos presentados por INEGI (2020) de las MiPymes, donde casi el 80% sobrevivieron y siguen operando en la post-pandemia. Solo algunas empresas reaccionaron empáticamente hacia lo interno, apoyando a los empleados con salario íntegro, facilidades de adaptación de actividades laborales desde casa, mientras que otros en el apartado externo, apoyando al consumidor, cambiando radicalmente a su estrategia de entrega a domicilio gratis, habilitación de páginas, redes sociales o plataformas web para la compra de sus productos, catálogos digitales, entre otros, dando un salto no esperado para poder alcanzar las necesidades que ese momento requería el mercado.

Por ello, en el contexto de la emergencia sanitaria del Covid-19, Giles Navarro (2020) menciona que las MiPymes han sido más solidarias con los trabajadores que las grandes empresas, al despedir a un menor número de personas, señalando, que muchos de los integrantes de estas organizaciones son familiares.

De acuerdo a Villari (2021) todo este cambio estructural de estrategias y diseño organizacional deben estar basado en tres aspectos: investigación, las empleadas en la comunicación y las relativas a las fases creativas. En el primer caso, se refieren a aquellas técnicas tomadas de la etnografía en las que los diseñadores (organizaciones) entran en contacto cercano con los usuarios. La segunda área se refiere a las técnicas utilizadas para ver y compartir datos y resultados dentro de un equipo de diseño cuando no es posible (por tiempo o recursos) tener contacto directo con los usuarios (por ejemplo, sondeos culturales). El tercero describe cómo los diseñadores organizacionales simulan la experiencia del usuario, teniendo como ejemplo, la creación de prototipos.

Adicional a lo anterior, es esencial trabajar en equipo, para responder a los desafíos que plantea el mundo exterior, sobre todo derivado de la pandemia, para apoyar sistemas resilientes. Los tiempos, los espacios, las jerarquías, los roles, las prioridades han cambiado rápidamente; adaptando el negocio para soportar el sistema y en respuesta a la emergencia, activando nuevas relaciones y habilitando nuevas habilidades (Villari, 2021), en la premura de alcanzar las nuevas tendencias que cambiaron los gustos y preferencias de todos los mercados, migrando a las plataformas digitales como estrategia comercial principal y dejando atrás a los modelos tradicionales que generaban un contacto físico ya sea en el punto de venta o con el producto en cuestión.

En contra parte, se dieron estos cambios a pesar de la carente aplicación de apoyos y políticas públicas asertivas y efectivas, debido al centralismo que ha caracterizado al sistema mexicano, propiciado del gobierno federal a operar una estrategia que fue adoptada por los gobiernos subnacionales mediante una coordinación a través de una jerarquía vertical (Culebro-Moreno *et al.*, 2021).

Es preciso identificar el tipo de enfoque organizacional que tiene la empresa, para saber el nuevo enfoque post-pandemia que retomará para establecerse de nuevo en una posición competitiva posterior al suceso del Covid-19. Debido a que el aprendizaje generativo proporciona a las organizaciones conocimientos e ideas, mientras que las estructuras orgánicas ofrecen el sistema adecuado para asimilarlos, compartirlos y utilizarlos de manera óptima para generar innovaciones radicales (Domínguez Escrig *et al.*, 2020), es importante determinar cuál de estos dos enfoques debe retomar el emprendedor para entonces redefinir su filosofía empresarial y por consecuencia sus ajustes de cuestión del diseño organizacional.

Como en todas las etapas del entorno, la supervivencia de la empresa se ve amenazada por tensiones internas y externas, las empresas adoptan diferentes mecanismos de coordinación para mantener la capacidad de gestión empresarial y evitar efectos disruptivos. Esos mecanismos están destinados a resolver las necesidades contrastantes de las empresas más grandes y antiguas. Considerando el crecimiento de la empresa principalmente como orgánico. En todas estas circunstancias, una empresa sostiene su crecimiento aprovechando la combinación de sus propias capacidades específicas de la empresa con el conocimiento complementario de fuentes de terceros. Estos modos de crecimiento se han vuelto comunes a lo largo de los años debido a la creciente competencia, la dispersión global del conocimiento y la necesidad de procesos rápidos de desarrollo de nuevos productos, lo anterior mencionado por Mosca *et al.*, (2021) en su análisis sobre el crecimiento orgánico y capacidad de gestión en las empresas.

Otro aspecto importante por determinar es en el sentido del ambiente o clima organizacional que permee, debido a que los empleados reaccionan diferente en situaciones de contingencia, es probable que aumenten sus conflictos personales por la sobrecarga experimentada como empleados y sus intenciones de rotación (Smothers, 2021), lo que se ve reflejado en el deterioro del clima organizacional. La clave está en manos del manejo más adecuado y de la empatía que demuestre tener el líder empresarial para reenfocar el sentimiento dual de familia-trabajo para que este equilibrio permita enfatizar los esfuerzos conjuntos y evite la rotación o el abandono de personal calificado.

El enfoque de gestión de crisis es útil para comprender los mecanismos de coordinación, especialmente en el contexto de una crisis progresiva cuyas etapas posteriores tendrán un impacto profundo en la vida económica y social además de los asuntos relacionados con la salud (Culebro-Moreno *et al.*, 2021), y que aún no está totalmente librados de todos los tipos de impactos, en cuestiones de salud mental a largo plazo, en el aspecto económico y finalmente como ciudadanos de una comunidad global.

Por otra parte, los defensores del cuidado en el lugar de trabajo reconocen que el deseo sustantivo de una empresa es promover el bienestar de sus diversas partes interesadas, resultado de la personificación del núcleo de las organizaciones psicológicamente saludables (Christensen-Salem *et al.*, 2021), sin embargo, éstas no pueden demostrar este estado óptimo, si la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo, no es atendida correctamente y a la velocidad del cambio de estos.

Esto significa que las capacidades funcionales, tales como procesos clave, alianzas y empresas conjuntas, formación y gestión, gestión general, funcionalidad y estratégica son importantes en el proceso de crecimiento de la empresa ya que enfatizan el valor de las capacidades de marketing dinámico para fomentar innovaciones que a su vez afectan el desempeño y el crecimiento de las empresas (Omeke *et al.*, 2021), que contrarresten el impacto resultado de los cambios en los consumidores.

Por ello, es necesario implantar el cambio rápido y correcto hacia una estrategia de las MiPymes en materia digitalización y de proveerles plataformas de venta en línea que les permita adaptarse a la marcada reducción de las ventas presenciales. Lo que implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios (Giles Navarro, 2020).

Por tanto, el impacto de la pandemia de Covid-19 en las organizaciones y sus actividades, siguiendo lo planteado por Savanevičienė *et al.*, (2021), ha llevado a una respuesta de las organizaciones para encontrar soluciones que sean sostenibles y no solo capaces de sobrevivir a la recesión económica, sino también capaces de lograr/mantener un mayor nivel de madurez organizacional. Como punto fundamental, considerando el ambiente impredecible derivado de la pandemia, es un buen momento para acelerar el desarrollo de las empresas en el aspecto digital, que le permitan abarcar segmentos más amplios de clientes y, que constituyen una de las alternativas más importantes de los negocios para seguir vendiendo sus productos (Giles Navarro, 2020). En referencia a ello, el presente documento muestra un breve recorrido de análisis descriptivos de autores que señalan el cómo las empresas han enfrentado esta situación cambiante del entorno dinámico y complejo que sigue hoy por hoy a afectando desde los grandes ambientes empresariales hasta los locales.

Se entiende entonces, que el enfoque de este artículo va dirigido hacia el apartado del diseño organizacional, el cual consiste en el proceso a través del cual los dirigentes de las MiPymes seleccionan y administran aspectos de la estructura para que la organización pueda controlar las actividades que son necesarias para lograr sus objetivos (Rovelli & Buttice, 2020).

En ese sentido, los objetivos de investigación que se abordan en este documento son dos principalmente:

1. Identificar las principales estrategias que establecieron en las MiPymes familiares de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, para hacer frente a la crisis económica por pandemia de Sars-CoV-2.
2. Identificar la importancia de implementar estrategias de carácter innovación tecnológica para la permanencia de dichas micros y pequeñas empresas familiares.

Hasta este punto, el presente documento muestra un recorrido documental de los estudios sobre estructuras organizacionales, algunas capacidades dinámicas que muestran las empresas y la pertinencia de las empresas familiares en torno a la adaptabilidad hacia cambios estructurales, todo lo anterior en el marco de la pandemia presentada desde inicios de 2020 en México. En la sección posterior, se realiza un análisis de las MiPymes en torno a la necesidad de reacción y aplicación de capacidades dinámicas, partiendo de una entrevista de tipo semiestructurada a empresas catalogadas como familiares, situadas en una ciudad del noroeste de México, Culiacán, Sinaloa, que permite ser la

base de análisis cualitativo, específicamente del giro de servicios de venta directa al público en general; posteriormente se presentan los resultados y la discusión, para finalmente mostrar las conclusiones generadas a partir de éstos.

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y transversal de alcance descriptivo. La metodología empleada para la recolección de datos fue la técnica de entrevista semiestructurada y dirigida. Para el desarrollo de la presente investigación se realizaron 21 entrevistas de tipo semiestructuradas, dirigidas al mismo número de MiPymes de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, teniendo como base 14 preguntas detonantes que permitieran identificar las principales estrategias implementadas por las MiPymes familiares en el marco de la pandemia por Sars-CoV-2, con la finalidad de continuar brindando servicios en sus distintos campos de acción, así como poder identificar la importancia determinante de implementar dichas estrategias desde el aspecto de innovación tecnológica, para hacer frente a la crisis económica y los retos en el marco de dicha pandemia.

Cabe destacar que el objeto de estudio son MiPymes situadas en el noroeste de México, particularmente en la ciudad de Culiacán, capital del estado de Sinaloa, cuyos dueños y responsables de dichas empresas fungen como estrategas y tomadores de decisiones, así como también este tipo de unidades económicas representan el 92.6% de las compañías según el registro de INEGI en su Censo Económico 2019.

La muestra seleccionada para este estudio, fueron 21 organizaciones de servicios, excluyendo aquellas de servicios financieros; si bien es cierto las compañías sujetas a este estudio son MiPymes, el enfoque fue dirigido hacia las micro empresas, destacando que la ciudad de Culiacán, Sinaloa, es una de las ciudades que se encuentran por encima de la media nacional en cuanto a total de microempresas establecidas, teniendo la posibilidad de analizar un espacio muestral donde la totalidad de los entrevistados tienen trato directo con el cliente, lo cual brinda la oportunidad de evaluar las diversas estrategias implementadas en poco tiempo y determinar así el éxito o fracaso de estas.

Como parte de las características generales de la muestra seleccionada, se buscó rescatar información de empresas que previo al periodo de confinamiento en México, ya contaran con tiempo en funciones, mínimamente un año, lo que les permitía tener un nicho de mercado establecido y cierto modo de operar definido, así como ser micro empresas con un espacio físico determinado, y con empleados registrados.



En lo que refiere a la técnica de muestreo, se utilizó muestreo de máxima variación (Creswell, 2014), partiendo como se mencionó anteriormente, de una entrevista semiestructurada y dirigida, con el objetivo de captar de forma íntegra la percepción del entrevistado (Purtois & Desnet, 1992), encauzando de forma inductiva la formulación de las preguntas consideradas base, según las situaciones planteadas y características de los entrevistados, dando la oportunidad de explicar cada aspecto preguntado por parte del entrevistador.

El instrumento se aplicó en el periodo de marzo a abril de 2021, tomando en consideración que en México las diversas restricciones por Covid-19 iniciaron en el mes de marzo de 2020, con la intención de establecer un periodo de tiempo de un año para las acciones empleadas por las MiPymes. Para este objetivo se utilizó como medio de comunicación una plataforma de videoconferencias, que de igual forma permitió grabar las entrevistas, posteriormente se realizó la codificación y análisis para garantizar la validez de los datos (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020), haciendo uso de herramientas estadísticas para datos cualitativos, Atlas.ti para efectos de coincidencia en respuestas y posteriormente se utilizó Microsoft Excel para la codificación y presentación de los datos.

Al respecto a las preguntas detonantes, fueron un total de 14 interrogantes iniciales y de elaboración propia basado en la literatura, las cuales se clasificaron principalmente en dos categorías, la primera en la identificación general de la empresa entrevistada, el segmento de operación, siendo todas de servicios pero en diferentes rubros o nichos de mercado, cantidad de trabajadores y antigüedad de operaciones; y la segunda en los cambios estructurales realizados en función de los efectos de la pandemia por Covid-19, involucrando tanto situaciones del personal adscrito a la MiPyme, como al proceso de ventas de los productos ofertados, es decir, los cambios y nuevas estrategias implementadas.

Entre las preguntas que se realizaron y consideradas iniciales al momento de la entrevista semiestructurada, se tienen: ¿Cuántos familiares se encuentran laborando en la empresa?, ¿Cuántos empleados cuenta en su empresa?, y ¿Qué segmento de mercado es donde se desenvuelve (ventas al por menor, servicios de alimentación, entre otros)? Las 14 preguntas de la entrevista pueden ser consultadas en el apartado de Anexo 1.

3. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación describieron los aspectos generales que las MiPymes en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, enfrentaron en el marco de la pandemia por Sars-CoV-2, declarada en México a partir de marzo de 2020, la cual detonó una serie de cambios en la población, en lo que respecta a aspectos de socialización, movilidad y principalmente en compra venta de bienes y servicios, viéndose afectada también la salud de las personas y el giro que la canasta básica representó para los consumidores, cambiando patrones de consumo de la población.

La entrevista semiestructurada y dirigida que se realizó como punto de apoyo para este estudio, considerando 21 MiPymes de Culiacán, Sinaloa, como la muestra elegida para este propósito, dando como resultado una visión de cuales fueron los cambios predominantes en las micros y pequeñas empresas del sector de servicios, siendo este sector, según el INEGI (2020), uno de los más afectados a nivel económico.

Aunque el estudio se basó en la entrevista semiestructurada, donde según las respuestas del entrevistado se profundizó en un área de oportunidad detectada y atendida por parte de la empresa en la búsqueda de sobrellevar los retos que la pandemia por Covid-19 representó, se partió del hecho de conocer *a priori* la compañía que trataba; los temas que de manera general se abordaron se presenta en la Tabla 1.

*Tabla 1. Clasificación de ítems en instrumento de entrevista semiestructurada y dirigida.*

Identificación de la Empresa	Comportamiento de la empresa
Tipo de empresa (giro)	Número de familiares laborando en la empresa
Segmento principal	Despido de empleados
Tamaño	Renuncias de empleados
Años operando	Fallecimientos de empleados
	Cambios en mecanismos de compras

	<p>Cambios en mecanismos de ventas</p> <p>Prácticas que dejaron de funcionar</p> <p>Nuevas promociones implementadas</p> <p>Principal afectación en la venta del producto o servicio</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia, en base a entrevistas a MiPymes, 2021.

Los puntos que se abordaron de forma inicial en las entrevistas surgieron como resultado de una lluvia de ideas entre los actores involucrados en el presente estudio, llegando a un consenso con base a la experiencia de dichos actores en materia de reestructuración organizacional de frente a acontecimientos trascendentales en la economía.

El instrumento aplicado a las MiPymes de Culiacán, Sinaloa, permiten identificar algunas de las prácticas implementadas como medidas para afrontar los retos provocados por la pandemia por Covid-19, lo anterior según lo detectado en las distintas respuestas obtenidas vía la entrevista semiestructurada realizada a los titulares de las 21 empresas muestreadas, donde el 100% de ellas fueron empresas dedicadas al mercado de venta directa al público.

#### 4. DISCUSIÓN

Los resultados ponen de manifiesto que las organizaciones analizadas corresponden fundamentalmente a MiPymes del sector servicios con distinta trayectoria en el mercado, lo que sugiere una base de capacidades acumuladas que condicionó su forma de responder a la crisis sanitaria por Covid-19. La distribución de antigüedad observada indica la coexistencia de empresas relativamente jóvenes con unidades económicas consolidadas, lo que permite interpretar que la resiliencia organizacional frente a choques externos no se explica únicamente por los años de operación, sino por la forma en que se articulan los recursos, procesos y vínculos con el entorno. Este hallazgo resulta congruente con los planteamientos sobre capacidades dinámicas y diseño organizacional, en los que se enfatiza que la estructura y la flexibilidad interna son determinantes para la adaptación en contextos de alta incertidumbre.

En la dimensión laboral, la investigación evidenció que más del ochenta por ciento de las MiPymes no recurrió al despido de personal durante la fase crítica de la pandemia, optando por acuerdos informales, reconfiguración de jornadas y, en algunos casos, trabajo a distancia. Este comportamiento es consistente con la literatura que describe a las empresas familiares y de menor tamaño como actores con mayores niveles de solidaridad hacia sus colaboradores, al priorizar la preservación del vínculo laboral aun en escenarios de caída significativa de ingresos. Al mismo tiempo, contrasta con las cifras nacionales que reportan el cierre definitivo de un número importante de unidades económicas, lo que sugiere que la combinación de estructura familiar, tamaño reducido y proximidad al cliente operó como un amortiguador social y económico en el contexto local analizado.

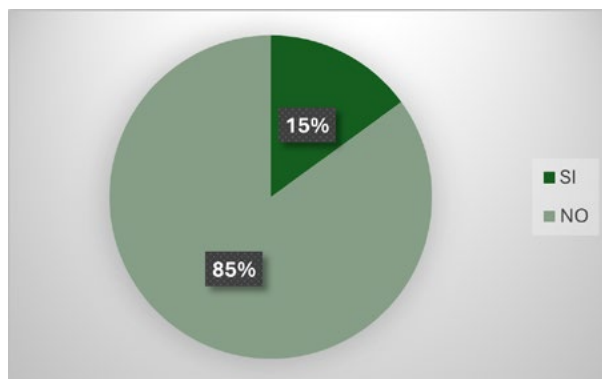
Como se mencionó anteriormente, la totalidad de las empresas seleccionadas en la muestra son empresas MiPymes de giro de servicios, siendo este uno de los principales afectados por la pandemia por Covid-19 (INEGI, 2020). De manera inicial y como aspecto relevante a indagar fueron los años que las empresas tenían en operación, obteniendo que, de las 21 empresas de la muestra, 10 de ellas tenían una antigüedad de 1 a 10 años; 4 de 11 a 20 años; y 7 empresas con una antigüedad de 21 años o más operando en el mercado.

Otro aspecto se refiere al despido de empleados en el marco de la pandemia por Sars-CoV-2, donde más del 80% de las empresas entrevistadas no optaron por prescindir de ningún empleado, esto a través de diversas estrategias y acuerdos con los mismos empleados, entre ellos el trabajo desde casa. Lo anterior con la finalidad de apoyar a los trabajadores, pero también el no contribuir con los índices de desempleo de la región, lo cual fue según el segundo punto más impactante en la pandemia por Covid-19, solo después del impacto en la salud de los ciudadanos (Yan, 2020).

Los ajustes observados en los mecanismos de compra de insumos y en la logística de abastecimiento confirman, además, que la pandemia no solo modificó la relación con el consumidor final, sino también la articulación con proveedores y aliados estratégicos. La migración hacia pedidos remotos, pagos electrónicos y coordinación virtual se alinea con las propuestas que vinculan la colaboración digital con una mayor agilidad organizacional; sin embargo, los testimonios recogidos evidencian que esta adaptación se realizó con recursos limitados y con escaso acompañamiento institucional. Esta situación refuerza la idea de que, aunque las MiPymes demostraron capacidad de respuesta en el corto plazo, la sostenibilidad de estos cambios dependerá de políticas públicas y programas de apoyo que fortalezcan sus sistemas de gestión y su infraestructura tecnológica.

En lo que se refiere a los resultados de las distintas entrevistas, en lo referente al comportamiento que tuvieron las empresas con relación a sus trabajadores y el apoyo a los mismos, en la Figura 1, se puede apreciar como el 85% de los entrevistados mencionan no haber despedido a ningún empleado, coincidiendo con lo que dice Giles Navarro (2020), que las MiPymes tienden a ser más empáticas con sus empleados, dado que en el marco de la pandemia por Sars-CoV-2 presentaron mayor interés en preservar a sus colaboradores, mostrando una preocupación por su personal más allá de lo laboral.

**Figura 1. Cese o despido de colaboradores de la MiPymes en periodo de pandemia**



**Fuente:** Elaboración propia, en base a entrevistas a MiPymes, 2021.

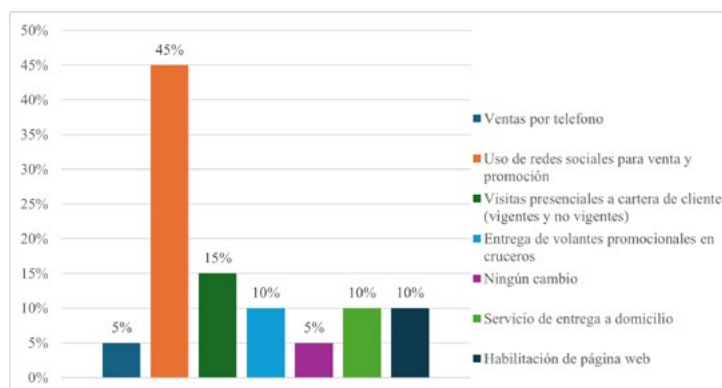
Siguiendo con la descripción de las organizaciones entrevistadas para el presente trabajo, y al ser estas empresas dedicadas al servicio de venta al público y considerando también que son empresas familiares, entre las estrategias y cambios de forma estructural que implementaron y, que tal como mencionan González-Díaz & Flores Ledesma (2020) y Villari (2021), se encuentra el uso de los medios digitales para sus procesos de compra y venta de productos, incluyendo también plataformas de redes sociales para la promoción de servicios o estrategias de marketing, pudiendo sobrellevar el periodo de pandemia y sobreviviendo a los retos que este periodo implicaba (Sánchez *et al.*, 2020).

En la Figura 2 se muestran las estrategias empleadas por las MiPymes para garantizar su permanencia en el mercado durante la contingencia y que, podrían ser consideradas permanentes en ahora el periodo llamado de post-contingencia sanitaria por Covid-19,

marcando como constante la innovación en relación a aspectos de la organización y colaboración de la empresa con su entorno (He & Harris, 2020).

La estrategia predominante en lo que respecta a un cambio estructural para mantener un mecanismo de ventas, en la Figura 2 se puede observar es el uso de las redes sociales para venta y promoción, dicho aspecto es mencionado por Greer & Payne (2014) y Civelek *et al.* (2016), al considerarlo como un medio asertivo hacia los consumidores y mercado objetivo, así como también una forma sencilla y practica para los responsables de las MiPymes para realizar campañas promocionales sin necesidad de contratar expertos en el tema.

**Figura 2. Cambios estructurales establecidos en los mecanismos de ventas de producto o servicio por parte de las MiPymes.**



**Fuente:** Elaboración propia, en base a entrevistas a MiPymes, 2021.

Ahora bien, entre los mecanismos que las MiPymes declararon con cambios considerables, fueron los relacionados a los procesos de compras y logística de recepción de insumos, representando también un reto la digitalización de estos procedimientos, persistiendo la tendencia de uso de redes sociales y procesos de pagos en línea, tal como lo señala Fierro-Moreno (2021), al señalar la importancia de una gestión de cambios, enfocándose en la colaboración virtual y transformación digital entre clientes y proveedores con la finalidad de optimizar procesos y actividades, pero también hacer frente a situaciones tales como las vividas en un escenario de eventual distanciamiento social.

Con base en los resultados considerados para el presente trabajo de investigación, en lo que se refiere a la principal afectación en la comercialización del producto o servicio, en 100% de las empresas entrevistadas mencionan la disminución de sus ventas debido a las políticas de restricciones de afluencia en calles y establecimientos, que, aunque como se pudo observar en la Figura 2, se implementaron medidas remediales, las cuales también autores tales como Sánchez *et al.* (2020), CEPAL (2020) y Fierro-Moreno (2021), marcan como trascendentales para la permanencia de empresas en el gusto de los clientes, considerando el impacto que las tecnologías de vanguardia tienen en nuestros días (Nilufer, 2020), es posible detectar una afectación que aun años después, en esta nueva normalidad, sigue latente.

Donde el conjunto de hallazgos permite sostener que la configuración organizacional de tipo más orgánica y menos jerárquica favoreció la implementación ágil de cambios estructurales durante la contingencia, en línea con los enfoques que relacionan estructuras flexibles con innovación radical y aprendizaje generativo. No obstante, la naturaleza cualitativa, el tamaño muestral y la concentración geográfica en MiPymes de servicios de una sola ciudad limitan la generalización de los resultados, por lo que se plantea la necesidad de desarrollar estudios comparativos en otros sectores y regiones que profundicen en el papel de la digitalización, el capital humano y la gobernanza interna en la resiliencia empresarial post-pandemia. En este sentido, la investigación aporta evidencia empírica que complementa los análisis macroeconómicos al mostrar, desde la perspectiva organizacional, cómo las MiPymes familiares reconfiguraron sus prácticas para enfrentar un entorno altamente dinámico y adverso.

## 5. CONCLUSIONES

Es posible abordar la problemática descrita en este análisis desde diversas realidades, la pandemia ha marcado un parteaguas en la forma de gobierno de las naciones, provocando una reacción en cadena que no solo afecta a la salud física de las personas, impactando incluso en la emocional, los mercados económicos globales y locales, al sector educativo y cuyas repercusiones podremos observar por periodos de tiempo prolongados. Asimismo, es probable que la pandemia cambie permanentemente las organizaciones y las prácticas organizativas, exigiendo nuevos retos que se tendrán que ver reflejados en esfuerzos de investigación interdisciplinarios a largo plazo, siendo transversal el desarrollo tecnológico y digital.

Ahora bien, el papel de los colaboradores en una empresa es trascendental al momento de enfrentar escenarios de retos en cualquier aspecto, tal como el vivido en el marco de

la pandemia por Covid-19, donde permea el compromiso y sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores, características presentes en las MiPymes.

Con base en los resultados del presente estudio, es posible vislumbrar la importancia de implementar medios y plataformas digitales, como parte de las estrategias y cambios estructurales principales en lo que respecta a la permanencia de una micro y pequeña empresa en el marco de la pandemia sanitaria, siendo una forma no solo de comunicación con los clientes, sino también con los proveedores, marcando la pauta de la necesidad de migración a uso de plataformas digitales en las empresas, dando paso a la digitalización de las organizaciones a la par de las exigencias del mercado económico y comercial.

Los anteriores argumentos permiten identificar las estrategias implementadas por las micros y pequeñas empresas, particularmente en el área de servicios y catalogadas también como empresas familiares, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, siendo la digitalización y uso de las plataformas como redes sociales, nodales para enfrentar un escenario de crisis, tal como el vivido en el periodo de pandemia por Sars-CoV-2, o como cualquier otro, siendo importante el considerar la innovación e ir a la vanguardia de las exigencias que el mercado establece.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Civelek, M. E., Cemberci, M., & Eralp, N. E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 5(3), 111–120. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.279>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigación educativa: planificación, realización y evaluación de investigaciones cuantitativas y cualitativas*. Boston: Pearson Education Inc.
- Culebro-Moreno, J. E., Méndez-Bahena, B., & Cruz, P. (2021). Coordination and crisis management. The case of the federal Government and two sub-national governments in Mexico. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 101–114. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10902>
- Domínguez, E. E., Mallén, B. F. F., Lapiedra A. R., & Chiva G. R. (2020). How to enhance radical innovation? The importance of organizational design and generative learning. *Review of Managerial Science*, 14(5), 1101–1122. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00326-7>



- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Giles Navarro, C. A. (2020). Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19? *Notas Estratégicas*, 13. [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4845/Nota86\\_RecomendacionesMipymePdf.pdf?sequence=8&isAllowed=y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4845/Nota86_RecomendacionesMipymePdf.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- González-Díaz, R. R., & Flores Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28–41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- INEGI. (2020). El INEGI Presenta Resultados de la Segunda Edición del ECOVID-IE y del Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020. Inegi, 00, 1–16. [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational communication responses to Covid-19: Strategies and practices. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198. <https://doi.org/10.25008/jkisk.v5i2.419>
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Naciones Unidas - CEPAL (2020). Informe Especial COVID-19 No 4: Las Empresas Frente a La COVID-19: Emergencia y Reactivación. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

- Nilufer, N. (2020). Critical assessment on business strategy from aviation to retail industry during COVID-19 Pandemic: A Walmart Case. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 2(2), 8–14. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v2i2.205>
- Omeke, M., Ngoboka, P., Nkote, I. N., & Kayongo, I. (2021). Dynamic capabilities and enterprise growth: the mediating effect of networking. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2019-0031>
- Purtois, J. & Desnet, H. (1992). *Epistemología e instrumentación en ciencias humanas*. Barcelona, Herder.
- Rovelli, P., & Buttice, V. (2020). On the organizational design of entrepreneurial ventures: the configurations of the entrepreneurial team. *Economia e Politica Industriale*, 47(2), 243–269. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00147-w>
- Sánchez, R. O. B., Muñoz, A. C. G., & Navarrete, T. M. C. (2020). Estrategias emergentes en las MiPyMEs familiares para resistir la crisis sanitaria en 2020. En O. Lozano, G. Ramírez, ZM Cruz, OB Reyes, CM Castillo, MÁ Guzmán, & L. d. Velasco (Edits.), *Gestión de MIPYMES mexicanas en tiempos de Covid-19*, 17-31.
- Savanevičienė, A., Radvila, G. & Šilingienė, V. (2021). Structural Changes of Organizational Maturity during the COVID-19 Pandemic: The Case of Lithuania. *Sustainability*, 13(24), 13978. <https://doi.org/10.3390/su132413978>
- Silva, F., Furquim, J., & Núñez, G. (2020). La libre concurrencia en la economía digital: las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en América Latina y el impacto del COVID - 19. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/142), Santiago, Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL), 2020., 1–63. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46549-la-libre-concurrencia-la-economia-digital-micro-pequenas-medianas-empresas>
- Smothers, J. (2021). A Moderated-Mediation Model of Work-Family Conflict in the COVID-19 Crisis. *Journal of Managerial Issues*, 33(4). <https://link.gale.com/apps/doc/A690569006/AONE?u=anon~1d005749&sid=googleScholar&xid=80f3d59b>
- Stephens, K. K., Jahn, J. L. S., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J.,

Waters, E. D., Xie, B., & Meisenbach, R. J. (2020). Collective sensemaking around COVID-19: Experiences, concerns, and agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426–457. <https://doi.org/10.1177/0893318920934890>

Ventura, V. J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo.

Villari, B. (2021). The empathic (r)evolution. Lessons learned from Covid-19 to design at the community, organization, and governmental levels. *Strategic Design Research Journal*, 14(1), 187–198. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.141.16>

Yan, L. (2020). Reflexiones acerca del impacto de la crisis del coronavirus sobre las Mipymes mexicanas. *Orientando*, (21). <https://doi.org/10.25009/orientando.v0i21.2665>

**ANEXO 1****ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO****Objetivos:**

- Identificar las principales estrategias que establecieron en las MiPymes familiares de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, para hacer frente a la crisis económica por pandemia de Sars-CoV-2.
- Identificar la importancia de implementar estrategias de carácter innovación tecnológica para la permanencia de dichas micros y pequeñas empresas familiares.

**Medio para la entrevista:** plataforma de videoconferencia con los titulares o dueños de las empresas.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre de la empresa:	
Tipo de empresa (giro):	
Segmento principal:	
Tamaño (número de empleados):	
Años operando:	
COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA	
¿Cuántos familiares laboran de forma formal en su empresa?	
En el periodo de marzo a abril de 2021. ¿Cesó o despidió a algún empleado?	
En el periodo de marzo a abril de 2021. ¿Se presentó una renuncia por parte de algún empleado?	

En el periodo de marzo a abril de 2021. ¿Se presentó el fallecimiento de algún empleado?
En el mismo periodo, ¿se presentó un cambio en el mecanismo de Compras en su empresa?
En el mismo periodo, ¿se presentó un cambio en el mecanismo de Ventas en su empresa?
De marzo a abril de 2021, ¿se detectó alguna practica que haya dejado de funcionar o que ya no implementó?
En el periodo marzo a abril de 2021, ¿qué nuevas promociones implementó?
En el periodo antes mencionado, ¿se presentó una afectación o cambio en la venta y/o precio de su producto o servicio?
¿A que sugiere haya sido merecedor ese cambio o afectación?

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: elaboración propia con base a la literatura consultada.

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

# ANÁLISIS COMPARATIVO DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN ENTRE LOS FONDOS DE INVERSIÓN ABIERTOS Y CERRADOS DE LAS SOCIEDADES DE FONDOS DE INVERSIÓN (SAFI), EN BOLIVIA, GESTIONES 2019 AL 2025

## COMPARATIVE ANALYSIS OF INVESTMENT OPPORTUNITIES BETWEEN OPEN AND CLOSED INVESTMENT FUNDS OF INVESTMENT FUND MANAGEMENT COMPANIES (SAFIS) IN BOLIVIA, 2019–2025

**Nelson Rodrigo Mendizábal**

Administrador de Empresas de la Universidad Católica Boliviana,  
Profesor de la Universidad Privada del Valle S.A. La Paz - Bolivia.

<https://orcid.org/0000-0002-5612-6695>

[nrodrigom@univalle.edu](mailto:nrodrigom@univalle.edu)

**Compás**  
EMPRESARIAL**Ana Belén Rodrigo Guzmán**

Psicóloga, Universidad Católica Boliviana

<https://orcid.org/0009-0003-5246-2661>

[abrg.ana@gmail.com](mailto:abrg.ana@gmail.com)

Recibido: 10/07/2025    Revisado: 01/12/2025    Aceptado: 02/12/2025

**Citar:** Rodrigo Mendizabal, N., & Rodrigo Guzmán, A. B. ANÁLISIS COMPARATIVO DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN ENTRE LOS FONDOS DE INVERSIÓN ABIERTOS Y CERRADOS DE LAS SOCIEDADES DE FONDOS DE INVERSIÓN (SAFI), EN BOLIVIA, GESTIONES 2019 AL 2025. Revista Compás Empresarial, 16(41). <https://doi.org/10.52428/20758960.v16i41.1378>

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2025, Yoshida B. Gonzales Ticona

## RESUMEN

La presente investigación analizó la evolución de los fondos de inversión en Bolivia anualmente entre 2019 y 2025, diferenciando entre fondos abiertos y cerrados, considerando su rendimiento, tipo de moneda, número de participantes y participación por entidad administradora (SAFI). METODOLOGIA: El tipo de investigación realizada fue el diseño no experimental y descriptivo. RESULTADOS: A marzo de 2025, se registran 13 Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFIs) autorizadas para operar que ofrecen 550 productos de inversión, de los cuales 317 (58 %) corresponden a fondos abiertos y 233 (42 %) a fondos cerrados. Se observaron los distintos comportamientos respecto a las tasas de rendimiento en diversos periodos, así como el tipo de moneda que manejan (Bolivianos, Dólares, UFV). Los resultados muestran que los fondos abiertos se han consolidado como instrumentos accesibles y líquidos, dirigidos a pequeños inversionistas que priorizan el bajo riesgo y la facilidad de retiro de sus recursos. En contraste, los fondos cerrados muestran un crecimiento sostenido y dominan el mercado, concentrando más del 75 % de la cartera total, siendo preferidos por inversionistas institucionales. La mejor oportunidad de inversión se encuentra en los fondos de inversión cerrados.

**Palabras clave:** Sociedades de Fondos de Inversión (SAFIs), Bolivia, Fondos abiertos, Fondos cerrados. Fondo de Inversión Abiertos, Fondos de Inversión Cerrados, Mercado de Valores

## ABSTRACT

The present research analyzed the evolution of investment funds in Bolivia between 2019 and 2025, differentiating between open and closed funds, considering their performance, type of currency, number of participants, and participation by managing entity (SAFI). The methodological approach employed in this study was non-experimental and of a descriptive nature. The ensuing findings emerged from an in-depth examination of the divergent behaviors exhibited by open (58%) and closed (42%) SAFIs. The results show that open-end funds have established themselves as accessible and liquid instruments, targeted at small investors who prioritize low risk and the ease of withdrawing their funds. In contrast, closed-end funds demonstrate sustained growth and dominate the market, accounting for more than 75% of the total portfolio, and are preferred by institutional investors. The best investment opportunity lies in closed-end investment funds.

**Key words:** Mutual Funds, Bolivia, Open-end funds, Closed-end funds, Open-End Investment Fund, Closed-End Investment Fund, Securities Market.

## 1. INTRODUCCIÓN

Se denomina inversión a “cualquier acción mediante la cual la empresa utiliza recursos financieros en activos reales o financieros con el objetivo de generar flujos de caja futuros superiores al costo de dichos recursos.” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2019) . La inversión representa una estrategia financiera relevante y, a la vez, accesible: si los individuos logran ahorrar una cantidad de dinero y asignarla en el futuro a inversiones adecuadas para aumentar sus ingresos, con el tiempo podrán observar un crecimiento de su capital sin necesidad de esfuerzo adicional. Hay una relación necesaria entre ahorro (propia o de otros) , inversión y flujos futuros de ingresos, generando utilidades.

No obstante, es crucial considerar que invertir constituye una decisión de gran importancia, la cual debe derivarse de un proceso de análisis riguroso, en que invertir. Si bien las inversiones pueden generar utilidades (ganancias), también conllevan el riesgo de pérdidas, especialmente cuando los recursos se asignan de manera inadecuada. Entre las opciones disponibles; están invertir en una Caja de Ahorros, un Depósito a Plazo Fijo en la banca tradicional. También existe otra forma de invertir el dinero ahorrado en los fondos de inversión, esta última emerge como una alternativa u oportunidad destacada (Vargas, 2018). A continuación, en la Tabla 1. se muestra un cuadro comparativo de las oportunidades de inversión:

**Tabla 1. Cuadro Comparativo de oportunidades de Inversión entre una Caja de Ahorro, Depósito a Plazo Fijo y los Fondos de Inversión en Bolivia.**

Producto / Modalidad	Funcionamiento esencial	Riesgo / Liquidez	Rentabilidad anual típica (al 2024, Bs)
Caja de Ahorro	Cuenta bancaria para depositar/retirar cuando el inversor lo decida	Riesgo muy bajo; liquidez inmediata.	Tasa mínima es 2% , según art. 3 D.S. 2055 10/07/2014
Depósito a Plazo Fijo (DPF)	Dinero depositado por un plazo fijo; Interés pactado.	Riesgo muy bajo; liquidez limitada hasta vencimiento.	Para bancos múltiples de 361-720 días: tasa fija prom: 4.57% anual. Año 2024 Para bancos múltiples de 181-360 días: tasa fija prom: 4.5%. Año 2024
Inversión vía SAFI / Fondo de Inversión Colectiva	Inversión conjunta en diversos activos (bonos, valores, etc.) administrada por una SAFI.	Riesgo bajo a moderado (dependiendo del fondo); liquidez variable.	Fondo de inversión abierto Bolivianos: Variable: Prom. 6% . Año 2024 Fondo de inversión cerrado Bolivianos: Variable: Prom 4,1% anual (sección 707B)

Fuente: Elaboración Propia con base al D.S 2055 de 10/07/2014, Cajas de Ahorro. Depósitos a Plazo fijo:

[https://www.bcb.gob.bo/webdocs/tasas\\_interes/28%20PA%20S%202024\\_0.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/tasas_interes/28%20PA%20S%202024_0.pdf?utm_source=chatgpt.com)



La Tabla 1 muestra que en una caja de ahorro el inversionista puede retirar su dinero en cualquier momento y el nivel de riesgo es bajo. Por ello, la tasa de interés que se paga es mínima, alrededor del 2%, aunque algunos bancos ofrecen un rendimiento ligeramente mayor.

En cambio, en un depósito a plazo fijo, el dinero queda inmovilizado durante el periodo acordado con el banco. A cambio de esta restricción, la entidad financiera paga una tasa de interés más alta que la de una caja de ahorro.

Finalmente, la inversión en una SAFI presenta características diferentes: la tasa de rendimiento no es fija, sino variable, lo que significa que puede ubicarse por encima o por debajo del 6% en el caso de los fondos abiertos. En los fondos de inversión cerrados, el rendimiento promedio llega aproximadamente al 4,1%.

La elección entre estas alternativas depende del perfil de riesgo del inversionista. Los inversionistas conservadores suelen preferir instrumentos seguros como la caja de ahorro y el depósito a plazo fijo. En cambio, los inversionistas más arriesgados optan por rendimientos variables, orientando sus decisiones hacia las oportunidades de inversión con retornos promedios más altos.

### **Los fondos de Inversión**

“El Fondo de Inversión es un patrimonio autónomo formado por aportes de personas naturales o jurídicas, denominado cuotas de participación, administrado por una Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, Esta institución invierte en valores u otros activos conforme a la política de inversión del fondo y con sujeción a lo establecido por la Ley y las normas reglamentarias.” (Ley N.º 1834 del Mercado de Valores, 1998, art. 117).

Dicho fondo de inversión, en Bolivia, es administrado por una empresa denominada Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI), en plural Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFIs), y son autorizadas para operar por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en Bolivia.

Esta oportunidad de inversión es desconocida para muchos jóvenes universitarios u otras personas, a la hora de invertir el dinero. Además, no se cuenta con suficiente información sobre las SAFIs o no poseen el conocimiento adecuado para poder ser partícipes de la inversión (Humerez & Yañez, 2011).

A continuación, se describen las principales características de los fondos de inversión en

Bolivia. Como se observa en la Tabla N° 2, una SAFI administra un fondo con patrimonio independiente, separado del patrimonio de la SAFI y de los propios inversionistas. Este fondo se conforma con los aportes de personas naturales y jurídicas, conocidos como inversionistas.

En Bolivia, estas sociedades están reguladas y supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), según lo establece la Ley N.º 1834 del Mercado de Valores (1998, art. 117).

Cada aporte de dinero realizado por un inversionista se denomina “cuota de participación”, la cual representa su proporción en el fondo.

**Tabla 2. Características de los Fondos de Inversión en Bolivia**

Característica	Detalle
Patrimonio autónomo	Separado legalmente del patrimonio de la SAFI y de los inversionistas
Participación por cuotas	Cada inversionista es titular de un número de cuotas de participación
Gestión profesional	La administración está a cargo de una SAFI autorizada por la ASFI
Rendimiento variable	Dependiente del desempeño de los activos en los que se invierte. Algunas veces el rendimiento puede aumentar y otras veces puede bajar.
Riesgo compartido	Las ganancias y pérdidas se distribuyen proporcionalmente entre los inversionistas

Fuente: Elaboración Propia, 2025

“Las cuotas de participación representan derechos de los inversionistas sobre el patrimonio del Fondo de Inversión. Estas son valores mobiliarios emitidos por la sociedad administradora en representación del Fondo, y son indivisibles en cuanto a su participación en el fondo” (Ley N.º 1834 del Mercado de Valores, 1998, art. 119). Es decir, la cuota de participación identifica el monto con el cual cada participante ha aportado al fondo.

Las SAFIs, con dichos fondos, gestionan dicho dinero invirtiendo en distintos valores financieros como la compra y venta de acciones, bonos, y otros que se negocian en la Bolsa Boliviana de Valores de Bolivia y del exterior, cuotas de participación en otras

SAFIs, según el Reglamento Interno de cada SAFI, autorizado por la ASFI, procurando un impacto social positivo y la generación de una adecuada seguridad, liquidez y rentabilidad o rendimiento, este último que normalmente es variable cada mes y cada año, en condiciones razonables de riesgo.

Es decir, “los recursos de los Fondos de Inversión deben ser invertidos en activos que cumplan con los principios de diversificación, seguridad, liquidez y rentabilidad, conforme a las políticas de inversión establecidas en el Reglamento Interno de cada Fondo de Inversión.” (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), 2015, art. 50).

### **Tipos de Fondos de Inversión**

Asimismo, existen, dos tipos de fondos de inversión: los Fondos de Inversión Abiertos (FIA) y los fondos de inversión cerrados (FIC) (SAFI BISA, 2018):

#### **1. Fondos abiertos**

- “Los fondos abiertos son aquellos que permiten el ingreso y salida de participantes en cualquier momento...” (Ley N.º 1834 del Mercado de Valores, 1998, art. 118, inc. a). Es decir, el inversionista puede ingresar o retirar su dinero en cualquier momento hábil.
- El valor cuota se calcula y publica diariamente por cada SAFI, en su página web. (Ver Anexo 2, se muestra la fórmula de calculo del valor cuota).
- Liquidez alta, adecuada para perfiles conservadores o moderados.

#### **2. Fondos cerrados**

- “Los Fondos Cerrados tienen una duración predeterminada y no permiten rescates antes del vencimiento del fondo, salvo en los casos previstos en el reglamento del mismo.” (Ley N.º 1834 del Mercado de Valores, 1998, art. 118, inc. b). Es decir, tienen un plazo determinado, y no se puede retirar el dinero hasta su vencimiento.
- El valor cuota se actualiza de forma periódica por la SAFI.
- Ideales para inversiones a mediano y largo plazo.

No se observa mucha información en las páginas web, y en el internet como en la revisión bibliográfica sobre comparaciones de los fondos de inversión abiertos y cerrados y otra información relacionada. Por lo tanto, la oportunidad de participación en los FIA y/o FIC sigue siendo poco conocida entre jóvenes universitarios, docentes y otros segmentos de la población. Frecuentemente, estos grupos enfrentan barreras

de información o carecen de los conocimientos necesarios para evaluar y aprovechar la oferta disponible. Por ello, resulta necesario sistematizar y comparar los principales fondos abiertos que operan en Bolivia, de modo que potenciales inversionistas puedan identificar oportunidades claras y tomar decisiones informadas.

De esta manera la presente investigación se plantea como objetivo: Analizar de manera comparativa la información de los fondos de inversión administrados por las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFIs), tanto abiertos como cerrados, en Bolivia, con el fin de identificar oportunidades de inversión adecuadas para los inversionistas, en las gestiones 2019 al 2025.

## **2. METODOLOGÍA**

### **Enfoque y tipo de Investigación**

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación realizada fue el diseño no experimental, descriptivo pretendiendo, así, caracterizar sistemáticamente las variables asociadas a los fondos de inversión en Bolivia, tales como el volumen de la cartera, tasas de rendimiento, el número de participantes y la distribución por moneda como entidad administradora (SAFI).

### **Método de Investigación**

El estudio empleó el método deductivo, partiendo de las teorías existentes sobre los fondos de inversión para contrastarlas con la evidencia empírica recopilada. Además, se adoptaron los métodos analíticos y de observación.

### **Población y Censo**

La población analizada está compuesta por todos los fondos de inversión registrados ante la ASFI entre marzo de 2019 y marzo de 2025. Se realizó un Censo de toda la serie anual completa de cada fondo tal como aparece en los boletines informativos publicados por la ASFI, (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero [ASFI], 2025). garantizando la exhaustividad de los datos en el periodo de estudio.

### **Instrumento**

Como fuente primaria se utilizaron los boletines informativos y reportes oficiales de la

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) de los meses de marzo de cada gestión correspondida entre la gestión 2019 hasta la 2025.

### **Análisis de datos**

El análisis se desarrolló en cinco etapas:

- Recolección de todos los boletines ASFI correspondientes a marzo de cada año entre 2019 y 2025.
- Depuración de los datos, mediante homogeneización de unidades, corrección de errores de formato y verificación de consistencia numérica mediante el programa Excel versión 2025.
- Análisis descriptivo, con cálculos de rangos, promedios y totales acumulados para cada variable mediante el programa Excel versión 2025.
- Construcción de series históricas y elaboración de gráficos de evolución anual, que facilitan la visualización de tendencias y patrones mediante el programa Excel versión 2025.
- Interpretación de los resultados en función de las hipótesis planteadas, contrastando hallazgos con el marco teórico y señalando posibles factores explicativos de los comportamientos observados.

### **3. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados organizados según las dimensiones más relevantes del análisis. Estos son los siguientes:

#### **SAFIs y Productos Financieros que ofrecen al mercado**

En la Tabla 3 se observa que a marzo de 2025, existen 13 entidades SAFIs autorizadas para operar en Bolivia que ofrecen 550 productos de inversión, de los cuales 317 (58 %) corresponden a fondos abiertos y 233 (42 %) a fondos cerrados.

Dentro de los fondos abiertos, destaca Fortaleza SAFI con ofrece al mercado 72 productos y Credifondo SAFI 46, seguidas por BNB SAFI (42) y Mercantil Santa Cruz SAFI (57). Estos cuatro actores concentran más de la mitad de los fondos abiertos disponibles, lo que evidencia una fuerte especialización en instrumentos de liquidez diaria para captación de pequeños, medianos y grandes inversionistas.

**Tabla 3. Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión en Bolivia y número de productos que ofrecen al mercado a marzo de 2025**

Nº	Nombre de la SAFI	Abierto	Cerrado	Total
1	Alianza SAFI S.A. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión		8	8
2	BISA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	40	4	44
3	BNB SAFI S.A. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión	42	8	50
4.1	Capital + Gestionadora de Activos Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.		32	32
4.2	Capital Para el Crecimiento Empresarial Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.		7	7
4.3	Capital para el crecimiento empresarial Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. - CAPCEM SAFI S.A.		16	16
5	Credifondo Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	46	22	68
6	FIPADE Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.		9	9
7	Fortaleza Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	72	30	102
8	Ganadero Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	8	7	15
9	Marca Verde Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.		19	19
10	Panamerican Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.		18	18
11	Santa Cruz Investments Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	14	25	39

Nº	Nombre de la SAFI	Abierto	Cerrado	Total
12	Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Mercantil Santa Cruz S.A.	57	17	74
13	Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Unión S.A.	38	11	49
<b>TOTAL</b>		<b>317</b>	<b>233</b>	<b>550</b>

*Nota.- Capital + Gestionadora de Activos Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.; Capital Para el Crecimiento Empresarial Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.; Capital para el crecimiento empresarial Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. - CAPCEM SAFI S.A. es una sola entidad. En los boletines estadísticos de la ASFI se colocan con nombres diferentes.*

Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI.

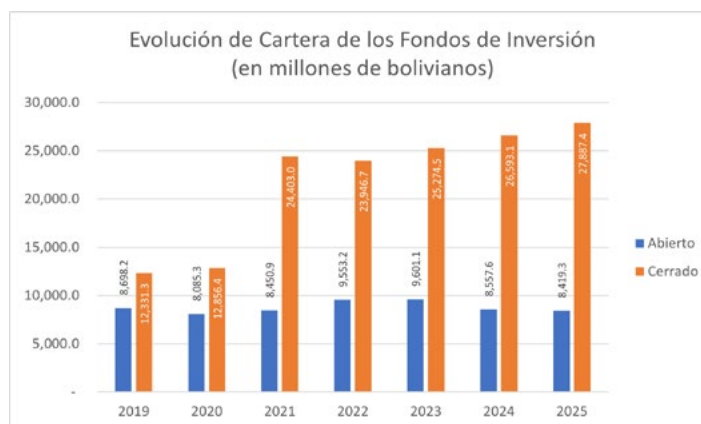
En el segmento de fondos cerrados, las entidades con mayor número de productos son: Credifondo SAFI (22), Fortaleza SAFI (30) y BNB SAFI (8), junto con una participación relevante de Mercantil Santa Cruz SAFI (17). Aunque la oferta de fondos cerrados es más homogénea, se observa que algunas SAFI, como Credifondo y Fortaleza, mantienen un catálogo equilibrado entre ambos tipos de fondos.

Este panorama muestra un mercado diversificado en cuanto a la variedad de productos, donde ciertas administradoras lideran en volumen de oferta y otras mantienen un portafolio más balanceado entre fondos abiertos y cerrados, permitiendo así atender distintos perfiles de inversionistas y consecuentemente horizontes de inversión.

## Evolución de la Cartera de los Fondos de Inversión

Según el Gráfico N° 1, entre 2019 y 2025, la cartera total de los fondos de inversión administrada por las SAFIs ha crecido de manera significativa.

Gráfico 1. Evolución de la Cartera de los Fondos de Inversión



Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI. Ver <https://asfi.gob.bo/index.php/mv-estadisticas/mv-boletines-estadisticos.html> o <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

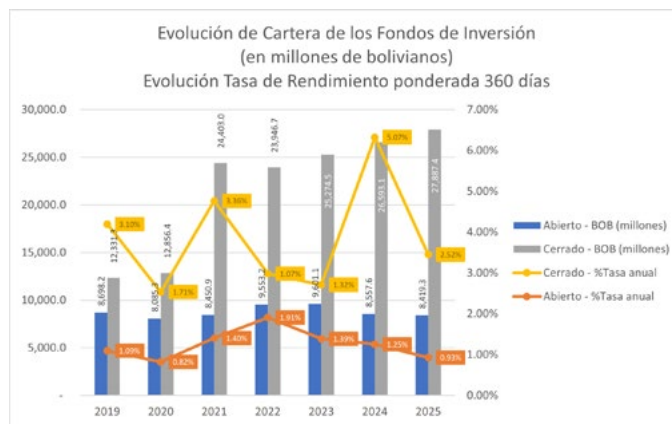
Es decir, creció de Bs 21.029,5 millones a Bs 36.306,7 millones. Esta expansión ha sido impulsada principalmente por los fondos de inversión cerrados, cuya cartera se ha duplicado en el periodo 2019 – 2025 (de Bs 12.331,3 millones a Bs 27.887,4 millones). En contraste, los fondos abiertos han mostrado una evolución más estable, fluctuando ligeramente alrededor de los Bs 8.000 millones. Este comportamiento indica que el crecimiento del mercado ha estado liderado por los fondos cerrados, probablemente debido a estrategias gerenciales orientadas a inversores institucionales o de largo plazo.



## Evolución de la Cartera de los Fondos de Inversión y las Tasas de Rendimiento a 360 días

Según el Gráfico 2, las tasas de rendimiento anualizadas a 360 días presentan variabilidad

Gráfico 2. Evolución de la Cartera de los Fondos de Inversión y Evolución de la Tasa de Rendimiento ponderada a 360 días



Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

entre fondos abiertos y cerrados, no solo en magnitud, sino también en estabilidad.

En los fondos abiertos se aprecia una variabilidad moderada en las tasas de rendimiento, que oscilan entre 0,82% en 2020 y 1,91% en 2022, con un promedio de 1,26%. Aun con estas fluctuaciones, la cartera total de los fondos abiertos ha permanecido en torno a los 8.000 millones de bolivianos, lo que sugiere que su evolución responde más a factores estructurales o de preferencia del inversionista que al rendimiento financiero en sí mismo.

En cambio, los fondos cerrados presentan un comportamiento distinto: su variabilidad en tasas es más volátil, con valores que se ubican entre 1,07% y 5,07%, y un promedio de 2,59%. A pesar de esta menor dispersión, se identifica una tendencia bajista desde 2021, especialmente destacada en 2022 cuando la tasa fue de apenas 1,07%, lo que coincide con una relativa estabilización en el volumen de cartera. Esta evidencia

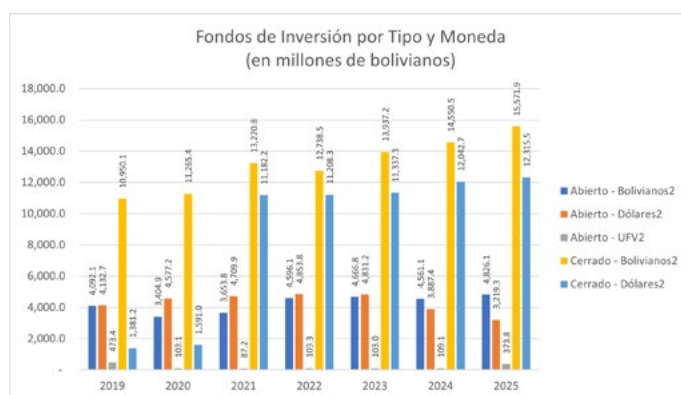
sugiere que, al igual que en los fondos abiertos, el crecimiento de la cartera en los fondos cerrados no ha estado impulsado exclusivamente por las tasas de rendimiento, sino que puede obedecer a factores estructurales o estratégicos en la composición de los fondos y su gestión.

### ***Composición de los fondos según el tipo de moneda***

Según el Gráfico 3, al analizar la composición de los fondos de inversión según el tipo de fondo y la moneda, se observa que los fondos cerrados en bolivianos concentran una proporción significativamente mayor de recursos que aquellos denominados en dólares estadounidenses. En el año 2025, por ejemplo, los fondos cerrados en bolivianos alcanzaron Bs 15.571,9 millones, mientras que los cerrados en dólares se mantuvieron en \$us 12.315,5 millones, una diferencia que refleja una tendencia consolidada desde años anteriores.

En contraste, los fondos abiertos muestran una distribución más equilibrada entre bolivianos y dólares. En 2025, los montos administrados en bolivianos (Bs 4.826,1 millones) y dólares (Bs 3.219,3 millones) son relativamente similares, aunque con una leve caída en el componente en dólares respecto a gestiones anteriores.

**Gráfico 3. Fondos de Inversión por Tipo y moneda**



Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

## Fondos de Inversión por Moneda

Según el Gráfico 4, cuando se evalúa la distribución total de la cartera de los fondos de inversión por tipo de moneda, se confirma una preferencia creciente por los instrumentos en bolivianos, aunque con una leve desaceleración hacia el final del periodo. La inversión total en bolivianos pasó de Bs 15.042,2 millones en 2019 a Bs 20.398 millones en 2025, con un crecimiento sostenido pero más moderado a partir de 2023.

**Gráfico 4. Fondos de Inversión por Moneda**



Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

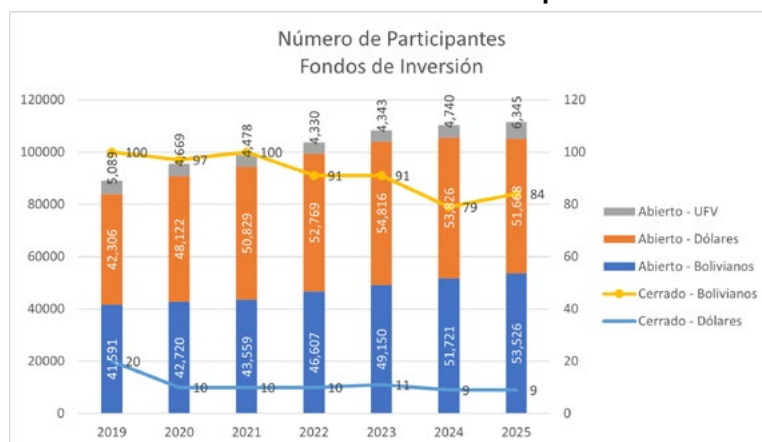
Por su parte, la inversión en dólares estadounidenses experimentó un fuerte incremento entre 2019 y 2021, duplicándose de \$us 5.513,9 millones a \$us 15.892,2 millones. Sin embargo, a partir de 2021, el crecimiento se detuvo, y en 2025 el monto se sitúa en \$us 15.534,8 millones, evidenciando un estancamiento en este tipo de moneda.

## Número de participantes en los Fondos de Inversión

En el Gráfico 5 se observa el número de participantes en los fondos de inversión, donde se revela una diferencia significativa entre los fondos abiertos y los cerrados, tanto en magnitud como en evolución. Los fondos cerrados se caracterizan por tener una participación reducida y estable, con un rango que varía entre 84 y 120 participantes durante el periodo analizado (considerando la suma de los cerrados en bolivianos y de dólares). Ver las “líneas de tendencia” en el Grafico 5. Esta constancia sugiere

que estos fondos están orientados a un público especializado, como inversionistas institucionales o grandes empresas y no han experimentado una apertura significativa hacia nuevos segmentos.

**Gráfico 5. Número de Participantes**



Fuente: Elaboración propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

En contraste, los fondos abiertos han mostrado un crecimiento sostenido en el número de inversionistas, pasando de alrededor de **88.986** (41.591 fondos abierto bolivianos mas 42.306 fondo abierto dólares mas 5.089 fondo abierto UFV) participantes en 2019 a **111.539** (53.526 fondos abierto bolivianos mas 51.668 fondo abierto dólares mas 6.345 fondo abierto UFV) en el año 2025. Este incremento representa un aumento neto de **22.553** personas, lo cual es indicativo de una mayor confianza del público en estos instrumentos financieros.

En promedio, se suman entre 5.000 y 6.000 nuevos participantes por año, lo que sugiere una tendencia clara hacia la democratización del acceso a las inversiones a través de fondos abiertos. Este comportamiento refleja no solo una mayor participación ciudadana, sino también una percepción positiva sobre la seguridad, accesibilidad y rentabilidad relativa de estos productos ofrecidos por las SAFIs.

**Cartera Administrada por las SAFIs a marzo 2025**

La Tabla 4 resume los productos que ofrecen las SAFIs y el volumen total de cartera que administran al cierre de marzo de 2025, diferenciando entre fondos abiertos y cerrados:

**Tabla 4. Cartera administrada por SAFIs Expresada en millones de bolivianos a marzo 2025**

Nº	Nombre Corto del Fondo de Inversión	T o t a l Cartera	% tal	To- % por tipo de fondo
	<b>Abierto</b>	<b>8.419,3</b>	<b>23,19%</b>	<b>100,00%</b>
1	BISA SAFI S.A.	1.137,6	3,13%	13,51%
2	BNB SAFI S.A.	1.967,4	5,42%	23,37%
3	Credifondo SAFI S.A.	1.118,4	3,08%	13,28%
4	Fortaleza SAFI S.A.	1.305,0	3,59%	15,50%
5	Ganadero SAFI S.A.	466,0	1,28%	5,54%
6	Santa Cruz Investments SAFI S.A.	5,0	0,01%	0,06%
7	Mercantil Santa Cruz SAFI S.A.	1.739,0	4,79%	20,66%
8	Unión SAFI S.A.	680,8	1,88%	8,09%
	<b>Cerrado</b>	<b>27.887,4</b>	<b>76,81%</b>	<b>100,00%</b>
1	Alianza SAFI S.A.	690,8	1,90%	2,48%
2	BISA SAFI S.A.	309,5	0,85%	1,11%
3	BNB SAFI S.A.	5.703,6	15,71%	20,45%
4.1	Capital + SAFI S.A.	3.766,5	10,37%	13,51%
4.2	Capital SAFI S.A.	2.058,0	5,67%	7,38%
4.3	CAPCEM SAFI S.A.	255,9	0,70%	0,92%
5	Credifondo SAFI S.A.	942,4	2,60%	3,38%
6	FIPADE SAFI S.A.	1.466,0	4,04%	5,26%
7	Fortaleza SAFI S.A.	2.310,3	6,36%	8,28%
8	Ganadero SAFI S.A.	295,5	0,81%	1,06%

9	Marca Verde SAFI S.A.	5.239,6	14,43%	18,79%
10	Panamerican SAFI S.A.	512,3	1,41%	1,84%
11	Santa Cruz Investments SAFI S.A.	3.351,1	9,23%	12,02%
12	Mercantil Santa Cruz SAFI S.A.	982,1	2,71%	3,52%
13	Unión SAFI S.A.	3,9	0,01%	0,01%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>36.306,7</b>		
<b>Bs. Millones</b>			<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración Propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

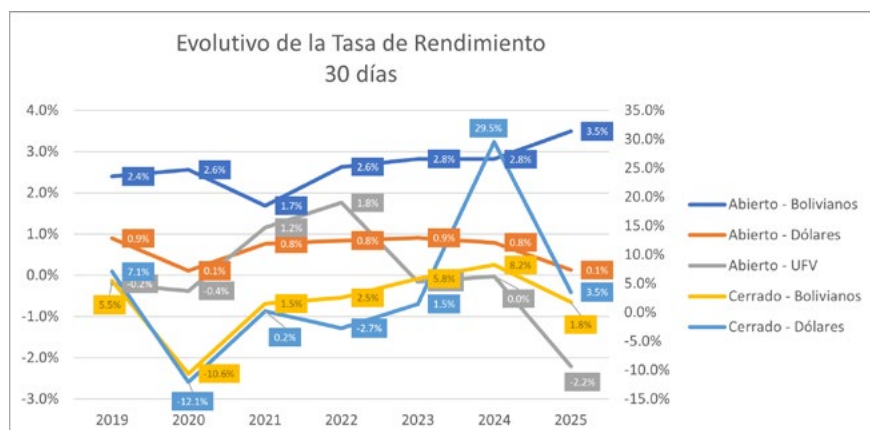
- Fondos abiertos: la cartera total asciende a Bs 8.419,3 millones, siendo el fondo más relevante en este segmento es BNB SAFI, con Bs 1.967,4 millones, lo que equivale al 23,27% de la cartera de fondos abiertos. En los Fondos abiertos participan 8 empresas.
- Fondos cerrados: la cartera total alcanza Bs 27.887,4 millones. Aquí también lidera BNB SAFI, con Bs 5.703,6 millones, representando el 20,45% de la cartera de fondos cerrados. En los fondos cerrados participan las 13 SAFIs.

Estos datos muestran que, a marzo de 2025, BNB SAFI es la entidad con mayor participación en el mercado de Bolivia en ambos tipos de fondos, consolidando su posición competitiva tanto entre los inversionistas minoristas (fondos abiertos) como entre aquellos con perfil más institucional (fondos cerrados).

### Tasas de Rendimiento o Rentabilidad a 30 días y 360 días

En el Gráfico 6 se ve que las tasas de rendimiento a 30 días para los fondos abiertos en bolivianos presentan una variabilidad moderada, oscilando entre un mínimo de 1,7% en 2021 y un máximo de 3,5% en 2025. Este rango refleja la sensibilidad de estos instrumentos a las condiciones de corto plazo del mercado y a los ajustes de política monetaria.

Gráfico 6. Evolutivo de la Tasa de rendimiento ponderada a 30 días



Fuente: Elaboración Propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

En contraste, las tasas de los fondos cerrados en bolivianos experimentan fluctuaciones mucho más amplias, con valores que van desde -10,6% en 2020 hasta 8,2% en 2024. Estas variaciones extremas indican que, en periodos de alta volatilidad, los portafolios de los fondos cerrados pueden registrar rendimientos muy negativos o muy positivos, lo que sugiere la inclusión de activos de mayor riesgo o estrategias más agresivas.

Gráfico 7. Evolutivo de la Tasa de Rendimiento ponderada a 360 días



Fuente: Elaboración Propia en base a los boletines de la ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

Al analizar las tasas de rendimiento anualizadas a 360 días, según el Gráfico 7 se aprecia una tendencia general a la baja para ambos tipos de fondo en bolivianos.

- Fondos abiertos: Pasan de un 2,9% en 2022 a 2,8% en 2023 y 2024, y finalmente se sitúan en 3,0% en 2025, mostrando un ligero descenso después de su pico intermedio.
- Fondos cerrados: Muestran un declive más consistente, desde un 3,3% en 2019 hasta 2,7% en 2025, lo que evidencia un ajuste progresivo hacia rendimientos más conservadores en el largo plazo.

Este comportamiento sugiere que, en el horizonte de un año, la rentabilidad de los fondos ha perdido impulso desde sus máximos, posiblemente como respuesta a una mayor estabilidad del mercado o a cambios regulatorios que han moderado las expectativas de retorno.

### 3. DISCUSIÓN

El presente trabajo realiza un análisis descriptivo y analítico de las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFIs) en Bolivia, considerando factores como rentabilidad, moneda de inversión, inclusión financiera y la oferta de productos de inversión. Este análisis se realiza cruzando dichos aspectos con la normativa vigente y estudios académicos recientes, permitiendo una comprensión integral del comportamiento de estos instrumentos financieros en el país.

Se evidencia que los fondos cerrados crecieron de Bs 21.029,5 millones en el 2019 a Bs 36.306,7 millones en el 2025, más rápido que los fondos abiertos, debido a su estructura de plazos y estrategias gerenciales de largo plazo. Este hecho está respaldado por la Ley N.º 1834 del Mercado de Valores (1998, art. 121), que establece que los fondos cerrados tienen un horizonte de inversión definido, sin posibilidad de rescate hasta el vencimiento.

En contraste, los fondos abiertos ofrecen liquidez diaria, permitiendo el ingreso y salida flexible de los inversionistas (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Reglamento N.º 079/2015, Art. 5, p. 6). Según datos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI, 2018; 2023), este factor contribuye a que los fondos abiertos mantengan una mayor estabilidad a lo largo del tiempo, con una cartera que fluctúa ligeramente alrededor de los 8.000 millones de bolivianos. No obstante, dicha estabilidad se asocia a menores niveles de rentabilidad en comparación con los fondos cerrados. En efecto, las tasas promedio de rendimiento a 360 días alcanzan



aproximadamente un 1,26% en los fondos abiertos, frente a un 2,59% en los fondos cerrados.

Los hallazgos de Gonzales y García (2020), quienes argumentan que los fondos cerrados permiten mayor diversificación en bienes raíces y proyectos productivos, lo que genera mayor rentabilidad esperada a largo plazo, esta conclusión se contrapone con lo encontrado en Bolivia: las SAFIS ofrecen 550 productos de inversión, de los cuales 317 (58 %) corresponden a fondos abiertos y 233 (42 %) a fondos cerrados, en ambos casos permiten una rentabilidad, mas rentabilidad ofrecen los fondos cerrados.

Por otro lado, la variabilidad de las tasas no explica por sí sola el flujo de recursos hacia los fondos. Existen visiones interesantes sobre las razones por las cuales aumentan la cartera de las SAFIs. Una de las razones es que, según el *Reglamento de Fondos de Inversiy*n (ASFI, 2015, art. 3, p. 4), el perfil del inversionista constituye un elemento clave que debe ser evaluado por las SAFIs, lo cual puede incidir en el aumento de la cartera administrada.

Otras razones son, según la Fundación Milenio (2021), la confianza en la administradora, la transparencia en las comisiones y la educación financiera son factores decisivos para los inversionistas bolivianos.

Además, se observa que las decisiones de inversión no responden únicamente al rendimiento esperado, sino también a factores estructurales y de contexto (Coria, 2020). Los fondos abiertos muestran estabilidad debido al perfil conservador de los inversionistas minoristas, que priorizan la liquidez y el bajo riesgo. En contraste, el crecimiento sostenido de los fondos cerrados en bolivianos refleja una mayor preferencia por activos en moneda nacional, vinculada a la percepción de estabilidad económica y rentabilidad local. Por su parte, el estancamiento de los fondos en dólares desde 2021 puede asociarse a la escasez de divisas en el mercado y a una política de inversión más prudente frente a la volatilidad cambiaria.

Se pudo observar que existe una clara preferencia por inversiones en bolivianos, especialmente en fondos cerrados. Esto está relacionado con la estabilidad del tipo de cambio en Bolivia y la menor aversión al riesgo cambiario, aunque a partir de febrero del año 2022 en Bolivia ha empezado el Tipo de Cambio paralelo incrementándose la brecha entre tipo de cambio oficial y paralelo de manera sustancial en el año 2024. La Ley 1834 del Mercado de Valores, Art. 116, pág. 52, permite constituir fondos tanto en moneda nacional como extranjera.

Salinas y Pérez (2022) encontraron que los picos en inversión en dólares estuvieron asociados a incertidumbres externas, pero los inversionistas retornaron a la moneda local debido a la confianza en la estabilidad cambiaria.

Por otro lado, el crecimiento de más de 22,000 nuevos participantes en fondos abiertos entre 2019 y 2025 refleja una mayor inclusión financiera. Esto es coherente con la normativa del Reglamento ASFI N.º 079/2015 (Art. 3, pág. 4), que obliga a las SAFIs a evaluar el perfil del inversionista y democratizar el acceso al Sistema Financiero Boliviano.

Según un informe del BID y la ASFI (2022), los fondos abiertos han permitido un acceso más amplio a personas que anteriormente no participaban en el mercado de valores boliviano.

Las 13 SAFIs en Bolivia ofertan 550 productos financieros. Sin embargo, aún existe espacio para desarrollar nuevos productos como fondos temáticos, fondos verdes, fondos para estudiantes, fondos para tercera edad y fondos tecnológicos, entre otros. La Ley 1834 (Art. 117, pág. 52-53) permite flexibilidad para estructurar fondos según diversas estrategias.

Según la CEPAL (2023), la educación financiera en Bolivia sigue siendo limitada, lo que restringe una mayor expansión del mercado.

#### **4. RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados y del análisis anterior, se identifican ciertos desafíos y oportunidades que orientan posibles líneas de acción para fortalecer el mercado de fondos de inversión en Bolivia. Estas observaciones no solo complementan la interpretación de los hallazgos, sino que también permiten plantear recomendaciones que surgen directamente del comportamiento del sistema y del marco regulatorio vigente.

Primeramente, se propone simplificar la información de los boletines ASFI, ya que actualmente los datos se encuentran dispersos en distintas hojas y presentan variaciones en el formato de moneda, como ocurrió en la gestión 2019. Esto puede generar inconsistencias en el análisis si no se considera con precisión el tipo de moneda reportado.

Asimismo, se recomienda el desarrollo de fondos híbridos o nuevos fondos con

mecanismos de liquidez parcial. Este tipo de instrumentos permitiría diversificar las opciones de inversión, ofreciendo un balance entre rentabilidad y disponibilidad de recursos.

Finalmente, se propone fortalecer la educación financiera dirigida a nuevos inversionistas, con el objetivo de promover decisiones más informadas y responsables, y fomentar una participación más activa en el mercado de valores.

## 5. CONCLUSIONES

El análisis del mercado de fondos de inversión en Bolivia durante el período 2019–2025 permitió identificar las principales diferencias funcionales y estructurales entre los fondos abiertos y cerrados.

Los fondos abiertos se han consolidado como instrumentos accesibles y líquidos, dirigidos a pequeños inversionistas que priorizan el bajo riesgo y la facilidad de retiro de sus recursos. En contraste, los fondos cerrados muestran un crecimiento sostenido y dominan el mercado, concentrando más del 75 % de la cartera total, siendo preferidos por inversionistas institucionales.

Este liderazgo se explica por su orientación hacia inversiones a mayor plazo, con menor liquidez, pero mayor rentabilidad, lo que resulta especialmente atractivo para inversionistas con mayor patrimonio o institucionales. Por estas razones, se concluye que la mejor oportunidad de inversión se encuentra en los fondos de inversión cerrados.

La alta volatilidad observada en las tasas de rendimiento (hasta 29,5%) parece haber favorecido el crecimiento de los fondos cerrados, al ofrecer retornos más competitivos en un contexto de incertidumbre. Además, se evidencia que los inversionistas con carteras diversificadas asumen mayores perfiles de riesgo, lo que sugiere una creciente sofisticación del mercado. Sin embargo, esta diversificación todavía se encuentra limitada por la oferta actual de productos, concentrada en pocos actores, como Fortaleza y Credifondo.

En cuanto al comportamiento por tipo de moneda, se observa una clara preferencia por inversiones en bolivianos representando en promedio una diferencia de 4,395.1 millones de bolivianos, especialmente en los fondos cerrados. Esta tendencia responde a la estabilidad macroeconómica del país, aunque en contextos puntuales de incertidumbre internacional ha habido incrementos temporales de inversiones en dólares.

El aumento en el número de partícipes en fondos abiertos, con más de 22,000 nuevos inversionistas en el periodo analizado, demuestra un avance significativo en inclusión financiera. No obstante, este crecimiento no ha sido acompañado por un aumento proporcional en el volumen de cartera, lo que refuerza la idea de que los fondos abiertos, aunque masivos, no representan aún el núcleo financiero del sistema. Por el contrario, las SAFIs que operan fondos cerrados muestran carteras más robustas y rendimientos superiores a 360 días, posicionándolos como opciones más convenientes para quienes buscan mayores retornos.

A pesar de los avances, el mercado enfrenta desafíos estructurales. La baja educación financiera sigue siendo una barrera clave para el desarrollo del sector, como coinciden múltiples estudios regionales (Salinas & Pérez, 2022). Además, el marco normativo vigente, aunque sólido, requiere actualizaciones para adaptarse a las dinámicas globales y permitir una mayor flexibilidad en el diseño de nuevos productos. Las SAFIs deberán responder a estos retos mediante innovación, digitalización y estrategias de atracción hacia nuevos segmentos de inversionistas, especialmente jóvenes.

En este contexto, invertir en fondos cerrados representa actualmente una opción y oportunidad inversión más rentable en términos de cartera y rendimiento. Sin embargo, esta elección debe considerar la coyuntura económica nacional e internacional, así como el perfil de riesgo y el horizonte temporal del inversionista. La sostenibilidad del crecimiento del mercado dependerá, en última instancia, de la capacidad del sistema para diversificar su oferta, mejorar la transparencia informativa y fortalecer la cultura financiera de la población boliviana.

## 6. Limitaciones y futuras investigaciones

Una de las limitaciones de esta investigación es que los datos se han recopilado de forma mensual para cada año, debido a que la ASFI no publica la información consolidada de manera anual en un solo reporte descargable.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2015). Reglamento de Fondos de Inversión (Resolución ASFI N.º 079/2015, del 23 de febrero de 2015). ASFI. <https://servdmzw.asfi.gob.bo/CircularValores/Textos/L05T01.pdf>

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2025). Boletines estadísticos del

mercado de valores (2019–2025). ASFI. <https://asfi.gob.bo/pb/boletines-estadisticos-mercado-valores>

Banco Interamericano de Desarrollo & Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2022). Inclusión financiera a través de Fondos de Inversión en Bolivia. Informe Regional sobre Mercados Financieros. ASFI-BID.

Boddu, V. G. R. (2024). Comparative analysis on open ended and closed ended funds. International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science, 6(9), 2464-2465. [https://www.ijprems.com/uploadedfiles/paper/issue\\_6\\_june\\_2024/34790/final/fin\\_ijprems1719986664.pdf](https://www.ijprems.com/uploadedfiles/paper/issue_6_june_2024/34790/final/fin_ijprems1719986664.pdf)

Cataldo, J., Valencia, H., & Velásquez, H. (2023). Open finance in Latin America and the Caribbean: Great opportunities, large challenges. IDB Publications. <https://publications.iadb.org/en/open-finance-latin-america-and-caribbean-great-opportunities-large-challenges>

Darwish, F., Alshanti, M., & Abu-Naser, S. S. (2025). Financial literacy and investment decision: An empirical investigation from Palestine. Frontiers in Behavioral Economics, 4, 1-15. <https://doi.org/10.3389/frmbe.2025.1444022>

Decreto Supremo N.º 2055 de 10 de julio de 2014. (2014). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.

Fundación Milenio. (2021). Mercado de Valores en Bolivia: Avances y Desafíos. Informe Económico N.º 28, 30-35.

Gonzales, R., & García, P. (2020). Análisis del Desarrollo de los Fondos de Inversión en Bolivia. Revista Latinoamericana de Finanzas, 8(2), 45-62.

Gorlewski, B., Tarczyński, W., & Tuzimek, R. (2025). Chasing returns of open-end investment funds using recurrent neural networks. Central European Economic Journal, 12(59), 45-63. <https://doi.org/10.2478/ceej-2025-0004>

Güçlü, F., Tuzcu, S. E., Ozkan, N., & Yesilirmak, E. (2020). Risk analysis of a hedge fund oriented on sustainable and responsible investments for emerging markets. Amfiteatru Economic, 22(55), 854-875. [http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article\\_2923.pdf](http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2923.pdf)

Lee, Y. T., & Lin, Y. H. (2022). Active portfolio management for the emerging and frontier markets: The use of multivariate time series forecasts. Cogent Economics &

Finance, 10(1), 2114163. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2114163>

Ley N.º 1834 del Mercado de Valores. (1998). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.asfi.gob.bo/sites/default/files/2025-07/Ley%20N%C2%B0%201834%20del%20Mercado%20de%20Valores.pdf>

Lubis, M. S., & Nasution, I. (2024). Analysis of the influence of financial literacy on investment decision-making among millennials and Gen Z. Learning Gate Journal, 12(3), 1-15. <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/download/9128/3019/12337>

Merter, A. K., & Koroglu, E. (2025). Financial literacy and decision-making: The impact of metacognitive awareness on investment choices. Journal of Behavioral and Experimental Finance, 45, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2025.100127>

Ram Bansal, M. (2018). Mutual funds as tools for portfolio diversification: An analysis. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 7(5), 408-418. <https://garph.co.uk/IJARMSS/May2018/23.pdf>

Rahmiyati, N., Wulandari, S., & Budiono, E. (2025). The impact of financial literacy, investment decision-making, risk tolerance, and behavioral biases on individual investor performance. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 4(7), 3257-3270. <https://esj.eastasouth-institute.com/index.php/esaf/article/download/668/516/4707>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). Finanzas Corporativas (13ª ed.). McGraw Hill.

Ruiz-Canela López, J., & Bosch Barrera, J. (2022). Open innovation of institutional investors and higher education system in creating open approach for SDG-4 quality education: A conceptual review. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(1), 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010049>

Salinas, F., & Pérez, M. (2021). La Dolarización Parcial en los Fondos de Inversión Bolivianos. Revista de Economía Financiera Andina, 7(1), 15-33.

Sehgal, S., & Singh, B. (2024). Bibliometric analysis of emerging bond market research: Performance insights and science mapping. European Journal of Business and Economics, 17(33), 133-162. <https://ejbe.org/EJBE2024Vol17No33p0133-SEHGAL-SINGH.pdf>

Silva, R. N., Leal, R. P. C., & Soares, R. O. (2018). Aspects of manager, portfolio allocation, and fund performance in Brazil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(76), 82-96. <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v29n76/1808-057X-rcf-29-76-82.pdf>

Trinh, Q. H., & Nguyen, A. P. (2023). Investment intention and decision making: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 15(5), 3949. <https://doi.org/10.3390/su15053949>

Vargas, P. (2018). *Fondos de Inversión en Bolivia: Análisis y Perspectivas*. Editorial Académica.

Vives-Mestres, M., Martín-Fernández, J. A., & Kenett, R. S. (2019). A bibliometric and visualization analysis of socially responsible funds. *Sustainability*, 11(9), 2526. <https://doi.org/10.3390/su11092526>

Zhou, Y., & Zhu, J. (2021). A bibliometric review of portfolio diversification literature. *International Review of Financial Analysis*, 93, 103526. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103526>

### **Anexo 1. Nombres largos y cortos de las SAFIs en Bolivia**

Nº	Nombre Completo de la SAFI	Nombre Corto / Comercial
1	Alianza SAFI S.A. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión	Alianza SAFI
2	BISA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	BISA SAFI
3	BNB SAFI S.A. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión	BNB SAFI
4	Capital + Gestonadora de Activos Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Capital+ SAFI
5.1	Capital para el Crecimiento Empresarial Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. – CAPCEM SAFI S.A.	CAPCEM SAFI
5.2	Credifondo Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Credifondo SAFI
6	FIPADE Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	FIPADE SAFI
7	Fortaleza Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Fortaleza SAFI
8	Ganadero Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Ganadero SAFI

Nº	Nombre Completo de la SAFI	Nombre Corto / Comercial
9	Marca Verde Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Marca Verde SAFI
10	Panamerican Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Panamerican SAFI
11	Santa Cruz Investments Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Santa Cruz Investments SAFI
12	Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Mercantil Santa Cruz S.A.	Mercantil Santa Cruz SAFI
13	Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Unión S.A.	Unión SAFI

*Nota: El listado oficial son **13 entidades**. Aquí aparecen 14 filas para mostrar claramente todos los nombres originales, pero **CAPCEM SAFI** es una sola entidad legal, a pesar de que en algunos listados aparece con nombres duplicados o variantes.*



## Anexo 2. Discusiyn conceptual y numũrica para calcular la tasa mensual, Valor Cuota

Las SAFIS “deberán divulgar de manera clara, suficiente y veraz, a través de su sitio web y medios autorizados, las tasas de rendimiento brutas y netas a 30 días y tasas anualizadas (360 días) de cada fondo, calculadas conforme al método aprobado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.(ASFI).” (*Resoluciyn ASFI N.º 079/2015, Artículo 54, pğ. 37*)

Discusión Numérica para calcular la tasa mensual

Valor cuota hoy Bs. 1.0250

Valor cuota hace 30 días : Bs. 1.0200

$$\text{Rendimiento a 30 días} = \frac{1.0250 - 1.0200}{1.0200} \times 100 = 0.4902\% \text{ mensual}$$

Para anualizar (aproximado)

$$\text{Rendimiento a 30 días} = \frac{1.0250 - 1.0200}{1.0200} \times 100 = 0.4902\% \text{ mensual}$$

Para anualizar (exacto) se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa Anualizada} = \left(1 + \frac{\text{Rendimiento en 30 días}}{100}\right)^{\frac{360}{30}} - 1$$

$$\text{Tasa Anualizada} = \left(1 + \frac{0.4902\%}{100\%}\right)^{\frac{360}{30}} - 1$$

$$\text{Tasa Anualizada} = (1 + 0.004902)^{\frac{360}{30}} - 1$$

$$\text{Tasa Anualizada} = 6.04\% \text{ anual}$$

## ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

# COMUNICACIÓN ACADÉMICA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL CHISME Y LAS CITAS BIBLIOGRÁFICAS

## ACADEMIC COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN GOSSIP AND BIBLIOGRAPHIC CITATIONS



**Dany Rachit Garrido Raad**

Universidad Nacional Abierta y A Distancia - UNAD

[dany.garrido@unad.edu.co](mailto:dany.garrido@unad.edu.co)

Mariquita, Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-9135-9507>

**Compás**  
EMPRESARIAL

**Diego Fernando Lotero Vásquez**

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

[diego.lotero@uniminuto.edu](mailto:diego.lotero@uniminuto.edu)

Ibagué, Colombia

<https://orcid.org/0000-0001-7470-2310>

**Luis Felipe Ríos Delgado**

Universidad Nacional Abierta y A Distancia - UNAD

[luis.rios@unad.edu.co](mailto:luis.rios@unad.edu.co)

Mariquita, Colombia

<https://orcid.org/0000-0001-8312-2588>

Recibido: 05/08/2024    Revisado: 01/12/2025    Aceptado: 10/12/2025

**Citar:** GARRIDO RAAD, D. R., Lotero Vásquez, D. F., & Ríos Delgado, L. F. Comunicación académica en educación superior: análisis comparativo entre el chisme y las citas bibliográficas. Revista Compás Empresarial, 16(41). <https://doi.org/10.52428/20758960.v16i41.1173>

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2025 Cristian Lima Guardia

## RESUMEN

El presente artículo aborda la problemática de la ética de la información y la comunicación responsable dentro del contexto de la educación superior. El objetivo principal es efectuar un análisis comparativo entre la dinámica comunicativa del chisme y el uso de las citas bibliográficas, con el fin de establecer sus convergencias y divergencias en la construcción del discurso académico. Metodológicamente, se emplea un enfoque cualitativo de corte documental, mediante el cual se contrastan ambas figuras a partir de dos categorías analíticas: estructura (mecanismos de transmisión) y función (validación y cohesión social). El análisis revela que, si bien ambos fenómenos operan como vehículos de diseminación de información, difieren sustancialmente en sus protocolos de trazabilidad y responsabilidad autorial. Se concluye que la cita bibliográfica constituye un instrumento fundamental de rigor científico que, a diferencia de la informalidad epistémica del chisme, garantiza la integridad y la verificabilidad del conocimiento en los entornos universitarios.

**Palabras claves:** Ética académica, narrativas sociales, ética de la comunicación, difusión de la información.

## ABSTRACT

This article addresses the issues of information ethics and responsible communication within the context of higher education. The main objective is to conduct a comparative analysis between the communicative dynamics of gossip and the use of bibliographic citations, aiming to establish their convergences and divergences in the construction of academic discourse. Methodologically, a qualitative documentary approach is employed, contrasting both figures based on two analytical categories: structure (transmission mechanisms) and function (validation and social cohesion). The analysis reveals that, although both phenomena operate as vehicles for information dissemination, they differ substantially in their traceability protocols and authorial responsibility. It is concluded that the bibliographic citation constitutes a fundamental instrument of scientific rigor which, unlike the epistemic informality of gossip, guarantees the integrity and verifiability of knowledge in university environments.

**Keywords:** Academic ethics, social narratives, communication ethics, information dissemination.

## INTRODUCCIÓN

En las relaciones humanas y el intercambio de información, tanto el chisme como la citación desempeñan roles sorprendentemente similares; a primera vista, se podría argumentar que estos conceptos ocupan polos opuestos, mientras que la citación se asocia con la academia y lo formal (Fuentes Reyes et al., 2023); el chisme se vincula a la comunicación informal, e incluso trivial y negativa (Ponce, 2021); por otro lado, al profundizar más allá de estas percepciones superficiales, descubrimos que ambas formas de comunicación comparten una estructura y función común: la transmisión de información de una fuente a otra y su impacto en la construcción de narrativas y percepciones.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque analítico comparativo de carácter crítico reflexivo, apoyado en una revisión bibliográfica y análisis conceptual de fuentes académicas y socioculturales (Vargas Franco, 2014), el análisis comparó los elementos estructurales y funcionales de la citación académica y el chisme, identificando sus similitudes y diferencias en cuanto a transmisión de información, construcción de narrativas e implicaciones éticas.

Carranza y Pérez (2021), refiere la citación como fenómeno que responde a la necesidad de combinar voces haciendo alusión a textos y autores, esto como parte de un proceso mayor vinculado con las características referenciales del discurso dentro de los textos académicos, argumentando que este tipo de textos se fundamenta en la planificación, la textualización y la revisión.

De esta manera, la citación funciona no solo como una herramienta de respeto hacia la autoría ajena, sino también como un medio para verificar fuentes y argumentos, estableciendo un puente entre el conocimiento preexistente y las nuevas contribuciones. Asimismo, a partir de la textualización, se reconoce el ejercicio de citación como una forma para explicar el conocimiento adquirido durante la revisión literaria, situación que es problemática para los estudiantes de educación superior y profesionales que inician en la redacción académica (Carranza & Pérez, 2021).

Por lo tanto, la citación es un elemento fundamental en el ámbito académico y profesional, sirviendo como un mecanismo de discusión y afirmación, así como desde un contexto ético permite transmitir, reconocer y referenciar el trabajo de otros, lo cual resalta el rol de la citación en la construcción de conocimiento y no se relega a un método o requerimiento de estándares según la disciplina (Rey-Castillo & Gómez-Zermeño,

2021), por ende, el principio de la citación recae en la integridad y la construcción de conocimiento

En contraste, el chisme, frecuentemente revestido de connotaciones negativas para Pietrosemoli (2009), refleja una actividad narrativa de conversación y aunque Moreno et al. (2020), reconoce la dificultad de su definición en escenarios académicos, resalta su significado como una forma de comunicación informal que involucra el intercambio de información sobre terceros que no están presentes, y para efectos prácticos es considerado como personal o sensacionalista, influenciable, evaluativo y ligado al aprendizaje cultural por ser parte de las interacciones sociales (López, 2018; Pietrosemoli, 2009).

A pesar de su reputación, el chisme cumple funciones sociales importantes, como fortalecer vínculos grupales y negociar normas y valores comunitarios, lo que en contextos organizacionales facilita la regulación emocional, la camaradería, el contexto evaluativo y en contraposición de forma negativa desde la generación de inconformidades y conflictos (Moreno et al., 2020). De manera similar a la citación, como en las revisiones sistemáticas y metaanálisis que contrastan resultados, para aceptar prácticas o protocolos en salud, o desde el contexto organización con la fundamentación técnica de las decisiones (Elizalde Rivera et al., 2020); el chisme, transmite información que puede influir en la percepción y el comportamiento de las personas, aunque sin el rigor metodológico de la citación académica.

Este artículo se adentra en la analogía entre el chisme y la citación, destacando cómo, a pesar de sus diferencias aparentes, ambos cumplen roles fundamentales en la transmisión de conocimientos y la formación de impresiones, y tiene como objetivo analizar críticamente esta relación, evaluando la precisión en la citación, su impacto en la construcción de narrativas y la función social del chisme, así como reflexionar sobre los riesgos de distorsión y la importancia de prácticas éticas en la comunicación académica e informal. Considerando la relevancia de la veracidad en los entornos universitarios, el presente estudio plantea como objetivo general analizar comparativamente la estructura y la función del chisme y la cita bibliográfica como mecanismos de transmisión de información en el contexto de la educación superior.

Para dar cumplimiento a este propósito, la investigación se articula a partir de tres objetivos específicos que estructuran el documento: en primera instancia, caracterizar la morfología discursiva de ambos fenómenos para identificar sus patrones de origen y difusión; en segundo lugar, contrastar sus funciones sociales y académicas,

distinguiendo entre el control social informal y la validación científica; y finalmente, evaluar las implicaciones éticas de su uso en la construcción del conocimiento. De este modo, se pretende evidenciar cómo la rigurosidad de la cita bibliográfica se contrapone a la volatilidad del rumor, estableciendo un marco de comunicación responsable.

## **DESARROLLO**

Para el desarrollo de este estudio, se optó por un enfoque cualitativo de corte documental hermenéutico, el cual permite la interpretación crítica de fenómenos discursivos. El procedimiento metodológico se ejecutó en tres fases secuenciales: primero, la revisión y selección de literatura especializada en sociología de la comunicación y normativa académica; segundo, la sistematización de la información mediante matrices de contraste; y tercero, el análisis comparativo de la información recabada. Con el propósito de dotar de rigor al análisis, la discusión se ha estructurado en torno a dos categorías rectoras identificadas durante la fase de sistematización: la estructura comunicativa, que atiende a la morfología y el origen del mensaje; y la función pragmática, que examina el rol de validación y cohesión que cumplen tanto el chisme como la cita bibliográfica en sus respectivos contextos.

El chisme, caracterizado por su fluidez, y la citación, destacada por su estructura, simbolizan el dinamismo de la comunicación, la interacción entre elementos informales y formales refleja la naturaleza compleja del aprendizaje, la comunicación y la investigación. Ambos, aunque por caminos y con impactos distintos, contribuyen a la difusión de información. Sin embargo, una cita mal elaborada, carente de precisión o interpretada erróneamente, se convierte paradójicamente en un chisme académico, entendido como la propagación de una verdad distorsionada, que debilita la integridad del discurso científico de la misma manera que un rumor perturba la confianza en la información compartida en conversaciones informales (Orozco & Lamberto, 2022).

Según Reyes Pérez et al. (2020) las citas bibliográficas textuales directas, que transcriben el texto original con exactitud, deberían actuar como el reflejo más fidedigno de la fuente, evidenciando con claridad y precisión el pensamiento del autor original, no obstante, la desatención o el descuido en su aplicación puede deteriorar esta imagen, creando una percepción imprecisa que, en lugar de clarificar, confunde.

Por otro lado, las citas bibliográficas indirectas, paráfrasis o el acto de parafrasear, ofrecen la oportunidad de reconfigurar estas ideas originales usando nuestras propias

palabras, lo que permite mantener el espíritu del texto fuente mientras se adapta al argumento propio, validando o refutando nuestra postura (Carranza & Pérez, 2021), y exigiendo una comprensión detallada tanto del material de origen como del contexto de su reinterpretación. Esto es análogo a relatar una historia de memoria, donde la lealtad al mensaje original es crucial para preservar su autenticidad y contexto, de lo contrario, se reduce a un rumor o chisme.

La transición de una cita correctamente fundamentada a un 'chisme académico' se produce cuando se pierde la precisión, ya sea al citar directamente sin adherirse al significado original, al parafrasear de forma que se distorsione el mensaje del autor o al no verificar la autenticidad de la información citada. Estas falencias no solo comprometen la credibilidad del autor, sino que también deterioran la confianza en el discurso académico, enmarcando la responsabilidad que implica el manejo de las ideas ajenas dado desde la decisión de presentarlo como propio o como un saber ajeno (Cisneros & Olave, 2012).

Así, tanto las citas bibliográficas meticulosamente construidas como aquellas mal ejecutadas subrayan la importancia de la precisión y la integridad en la gestión de la información. En este sentido, el acto de citar se establece como un punto intermedio entre la integridad intelectual y la tentación de la negligencia (desconocimiento u omisión), sirviendo de recordatorio constante de que nuestra aportación al acervo del conocimiento se sustenta tanto en la originalidad de nuestras ideas como en el respeto hacia las de quienes nos han precedido. (Inguillay et al., 2020)

Las similitudes entre el chisme y las citas académicas nos llevan a considerar sus implicaciones prácticas, puesto que entender cómo estos procesos afectan la percepción y la integridad de la información, implica reflexionar sobre las prácticas de comunicación. El chisme y la citación, aunque hacen parte de los recursos de la comunicación con propósitos diferentes, comparten un hilo conductor más complejo de lo que inicialmente se percibe; principalmente, ambos funcionan como canales de información, trasladando mensajes desde su origen hacia un destino determinado, aunque los detalles de su configuración y el impacto varíen considerablemente.

El chisme, por su naturaleza efímera, se asemeja a una corriente cambiante que recolecta fragmentos de historias, a menudo sin confirmar, y los esparce con una facilidad que desafía algunas normas sociales y la discreción, caracterizado por su alcance, sin distinguir entre los receptores, como intercambio social de información (Moreno et

al., 2020), atrayendo tanto al espectador inocente como al intrigado, influenciado por el mensaje, que se transforma y modifica con cada transmisión, adquiriendo nuevas dimensiones de significado, e interpretación que generalmente llevan a la distorsión de la información, como parte del discurso conversacional (Pietrosevoli, 2009).

Por otro lado, la citación se presenta como el hecho disciplinado de la academia y los contextos del conocimiento formal, donde cada palabra transferida de un texto a otro constituye un acto de respeto y reconocimiento, precedido por un principio de precisión, que garantice la integridad del mensaje original sin alterar su autenticidad a pesar de las diferentes referencias; esto, permite que el ejercicio de citación y referenciación sirva como un puente de enlace entre ideas antiguas (antecedentes) con debates actuales (Carranza & Pérez, 2021), facilitando el intercambio de información a pesar de las barreras temporales y geográficas, incluso culturales y de lenguaje.

A pesar de parecer opuestos, el chisme y la citación, pueden ser reconocidas como manifestaciones de la necesidad por encontrar conexión y significado a través del lenguaje, que desde su interacción entre bien o mal, correcto o incorrecto, rumor o cita, resalta que independiente del canal de comunicación la información, su capacidad para influir en percepciones, relaciones y culturas es considerable, ya sea social (rumor o chisme) o académicamente (expertos o referentes).

En consecuencia, aunque la citación y el chisme parezcan opuestos, ambos son expresiones de la necesidad humana de conexión y significado a través del lenguaje, esta comparación resalta que, independientemente del canal, la información tiene un alto poder para influir en percepciones, relaciones y culturas, ya sea en contextos sociales o académicos.

La forma en que se dispersa la información ya sea mediante el chisme o citas académicas, no solo revela las complejidades de nuestros mecanismos de comunicación, sino que también sienta las bases sobre cómo se construyen y se perciben las narrativas. En el contexto de la infodemia, Gamboa et al. (2023), la propagación de información sin control desde el contexto de los trastornos de la información, los autores resaltan que producto de la infodemia o aumento de información, resaltan contenidos falsos, fuentes suplantadas, contenido manipulado, descontextualización, omisión de información y falsas conexiones entre contenidos.

Ahora bien, en el caso de la citación acompañada de la referenciación, la información se propaga en un contexto metódico y estructurado (norma por aplicar), donde las



fuentes son claramente identificables y la credibilidad se establece a través de criterios académico o profesionales, con el objetivo de construir sobre el conocimiento existente o desafiarlo con nuevas evidencias (Carranza & Pérez, 2021; Cisneros & Olave, 2012; Gamboa et al., 2023; Ríos, 2018), donde las citas crean una red de conocimiento, y se conecta mediante referencias verificables, garantizando la trazabilidad y la transferencia de saberes (Gamboa et al., 2023).

Por otro lado, el chisme se caracteriza por una transmisión más orgánica y menos formalizada, donde este factor de informalidad hace que la información se modifique, se exagere o incluso se distorsione a medida que pasa de persona a persona, de conformidad con la escala de valores, creencias o efectos, incluso como ejercicio de economía de la información (Moreno et al., 2020; Pietrosemoli, 2009); que, a diferencia de la citación donde la precisión y la fidelidad al material original son primordiales, el chisme puede transformarse significativamente durante su transmisión.

Pese a estas diferencias, tanto las citas como el chisme influyen en la percepción de los hechos alterando narrativas y, en ocasiones, desencadenan o fundamentan tanto acciones como decisiones basadas en dicha información; ahora bien, la importancia de la fuente es crucial en ambos fenómenos, mientras que en la citación la autoridad de la fuente refuerza la credibilidad del argumento, en el chisme, la cercanía o la relación percibida con la fuente puede influir en la credibilidad del relato. Ambas formas, aunque divergentes en sus métodos y objetivos, subrayan el poder de la información para condicionar la realidad, destacando la necesidad de un manejo responsable de la información.

Como se argumenta en el apartado anterior, tanto el chisme como la citación ejercen una influencia notable en la construcción de narrativas, afectando no solo la forma en que se perciben los eventos o personas, sino también cómo utilizan, construyen y transmiten las historias dentro de un contexto social o académico.

En el ámbito académico, la citación en su rol estructural dentro del ámbito académico, sirve como base en el desarrollo del conocimiento, donde cada citación actúa como un voto de confianza y reconocimiento hacia el trabajo citado, reforzando su autoridad y fiabilidad; así, las citas contribuyen a la construcción de narrativas académicas consolidadas, donde la validez de la información está respaldada por la comunidad científica, donde a pesar de complementar el discurso con otros autores, resalta la propia voz (Carranza & Pérez, 2021; Cisneros & Olave, 2012).

Este proceso de construcción colectiva del conocimiento depende de la integridad de

las citas, ya que narrativas erróneas pueden formarse y perpetuarse cuando la información citada es incorrecta o se interpreta fuera de contexto, pues en el ámbito académico y de divulgación científica, debe ser presentada de manera atractiva, con contenidos actuales que generen un interés, con el fin de informar sobre los avances más significativos (Gamboa et al., 2023).

En el plano social, el chisme influye en la construcción de narrativas sociales a través de la difusión de información de interés personal o de carácter especulativo, y aunque a menudo se le resta importancia por su naturaleza informal, el rumor o chisme tiene la capacidad de influir en la percepción de individuos, respecto a temas o situaciones, con efectos duraderos en las reputaciones y relaciones, y en algunos casos permanentes reflejando el desinterés por los hechos, donde prima la repetición sobre la veracidad, y la consideración de la verdad como aburrida o amenazante (Gamboa et al., 2023; Ríos, 2018).

Ahora bien, al reconocer el chisme o rumor como elemento de la comunicación, este puede incluir tanto verdades, medias verdades como falsedades, (al igual que la interpretación de las citas bibliográficas, en especial al parafrasear), su impacto en la construcción de narrativas es particularmente sutil, pues las historias generadas a través del chisme pueden solidificar estereotipos, prácticas incorrectas, influir en la opinión y motivar acciones basadas en percepciones distorsionadas, lo que asocia la desinformación con la falta de acceso a información confiable (Gamboa et al., 2023).

La responsabilidad en la construcción de narrativas se vuelve entonces un tema central tanto en el uso de citas como en la propagación de chismes o rumores; en ambos casos, el manejo de la información y la consideración de sus efectos potenciales sobre las percepciones y realidades construidas son de suma importancia, resaltando la necesidad de verificar la información antes de compartirla.

En el proceso de comunicación, no solo la emisión del mensaje es crucial, sino también la interpretación que hace el receptor (Hernández Mendoza & Duana, 2021), esta interpretación es un componente vital que puede alterar significativamente el impacto y el significado del mensaje, ya sea en un contexto académico o en la vida cotidiana.

En el caso de la citación académica, la precisión y la fidelidad al texto original son fundamentales, sin embargo, la correcta interpretación del receptor también es crucial, un receptor que no comprende completamente el contexto o el contenido de la cita puede malinterpretar el mensaje, lo que puede llevar a distorsiones y malentendidos en el desarrollo del conocimiento (Fernández Vázquez et al., 2023). La citación académica,

por lo tanto, no solo depende de la exactitud en la transmisión del texto original, sino también de la capacidad del receptor para interpretar y contextualizar adecuadamente la información recibida. Esto implica que los investigadores y estudiantes deben desarrollar habilidades críticas y de comprensión lectora que les permitan evaluar y utilizar las fuentes de manera efectiva.

Por otro lado, en el caso del chisme, la interpretación del receptor puede tener aún más variabilidad y subjetividad. Cada persona que recibe y transmite un chisme añade su propio sesgo y perspectiva, lo que puede modificar significativamente la información original (Moscoso Matailo, 2023), este fenómeno es similar al “teléfono descompuesto”, donde el mensaje inicial se distorsiona cada vez más a medida que se transmite de una persona a otra. La interpretación del receptor en este contexto está influenciada por factores emocionales, sociales y culturales que pueden amplificar, minimizar o alterar completamente el contenido del chisme (Díaz Hernández, 2022), este proceso de reinterpretación constante puede llevar a la creación de rumores infundados o exagerados que pueden afectar negativamente las relaciones y la percepción de la realidad.

La responsabilidad de una comunicación precisa y ética no recae solo en quien emite el mensaje, sino también en quien lo recibe e interpreta, en el ámbito académico, esto significa que los lectores y oyentes deben acercarse a las fuentes con una mentalidad crítica, verificando la exactitud de las citas bibliográficas y contextualizándolas correctamente, en el ámbito social, implica que las personas deben ser conscientes de la naturaleza subjetiva del chisme y esforzarse por no perpetuar información no verificada o distorsionada (Álvarez Osorio, 2022).

La comparación revela que tanto la interpretación como la fidelidad del mensaje son críticas en ambos procesos. En la citación, el reto es mantener la precisión textual y contextual; en el chisme, la dificultad radica en contener la subjetividad y la distorsión inherente a la transmisión oral, de ahí la necesidad de una verificación constante antes de replicar información, sin importar el canal.

En este punto, el análisis de la analogía entre el chisme y la citación subraya una lección fundamental sobre la importancia de la verificación y la responsabilidad en la transmisión de información, enmarcando en ambos contextos, el impacto de compartir datos no verificados sobre la integridad académica, las relaciones personales y la cohesión social.

En el ámbito académico, la citación precisa y la verificación de fuentes son esenciales

para mantener la credibilidad del trabajo de investigación y para asegurar la construcción de un cuerpo de conocimiento sólido y confiable, delegando esto a un sistema de pares en algunos casos denominados ciegos tanto en la generación de conocimiento y la apropiación social del conocimiento y a los profesores en escenarios formativos (Abad Salgado, 2020).

Ahora bien, para García Sánchez (2023) citas inexactas o el uso de fuentes no fiables, incluso el abuso de la inteligencia artificial, no solo comprometen la calidad del escrito en cuestión, sino que desvía el curso del conocimiento, el impacto en la sociedad y el sentido de las futuras investigaciones; por tanto, parte de la responsabilidad recae en los profesores, autores, revisores y editores para verificar meticulosamente cada citación y asegurar que se adhiera a los estándares éticos, técnicos y metodológicos.

En este sentido, Carranza y Pérez (2021), mencionan que es más efectiva la asesoría que los talleres, esto por la individualización de escenarios y la oportunidad de atención directa a la necesidad del estudiante. Mismos autores, resaltan la necesidad de no limitar el ejercicio de citación a evitar el plagio, pues no solo es desmotivante si no que afecta la percepción de utilidad y no permite el desarrollo de habilidades sobre el manejo de ideas.

Así desde el contexto social, la verificación de la información antes de compartirla como rumor o chisme también es importante, y aunque se perciba desde la informalidad, y lejos de los procesos académicos, la responsabilidad personal en la evaluación y replica de información sigue siendo un elemento ético crucial, donde el compartir información no verificada o incorrecta, puede terminar en daños a la reputación, la honra y el buen nombre, dibujando una comunicación irresponsable con efectos jurídicos.

En complemento Ríos (2018), menciona que las personas creen información falsa, debido a la representatividad de la información, el acceso, la expresividad del mensaje y el apelar a los sentimientos o intereses, lo cual no es ajeno a los procesos de comunicación formal, y no se limita a las dinámicas sociales informales, en ambos casos, la verificación y la responsabilidad son base para la gestión de la información, afectando la capacidad para discernir la validez de la información y el compromiso con compartir únicamente datos verificados, ambas con riesgo potencial de promover narrativas erróneas.

En el contexto actual, el uso de la inteligencia artificial (IA) en la recopilación y difusión de información ha introducido nuevas complejidades. Las herramientas de IA tienen el potencial de acelerar la producción de conocimiento, pero plantean riesgos si se

utilizan sin supervisión ética (González Ciriaco & Medina Marín, 2023). En el ámbito académico, la IA puede asistir en la verificación de fuentes y corrección de citas (Cárdenas, 2023); sin embargo, confiar ciegamente en sus resultados puede llevar a la propagación de errores. La IA debe ser vista como una herramienta complementaria y no como un reemplazo del juicio humano (Fajardo Aguilar et al., 2023).

Además, el abuso de herramientas de IA para generar contenido puede resultar en falta de originalidad y plagio inadvertido. Incio Flores et al. (2021) enfatizan la importancia de una orientación personalizada para formar a los estudiantes en el uso crítico de la IA. Desde un contexto social, Colina (2023) manifiesta que el uso de IA en plataformas digitales requiere una gestión responsable, pues los algoritmos pueden amplificar rumores y desinformación.

Ledesma (2022) menciona que la tendencia a creer información falsa por su expresividad o apelación a sentimientos también aplica a las dinámicas mediadas por IA. Por tanto, es crucial que desarrolladores y usuarios comprendan estos riesgos, promoviendo una cultura de verificación. La integración de la IA en la comunicación debe ir acompañada de un fuerte compromiso con la responsabilidad para garantizar que su impacto refuerce la integridad y precisión en la transmisión de información.

Donde la responsabilidad en la gestión de la información implica un compromiso activo con la verificación y la ética, priorizando siempre la exactitud del mensaje. La analogía entre el chisme y la citación destaca la capacidad de la información para influir y formar percepciones, marcando la necesidad de promover prácticas éticas. A través de este análisis reflexivo, se identifican tres elementos cruciales en la redacción académica y la comunicación cotidiana: la transmisión, la verificación (o distorsión) y el impacto en la credibilidad.

casos, la verificación y la responsabilidad son base para la gestión de la información, afectando la capacidad para discernir la validez de la información y el compromiso con compartir únicamente datos verificados, ambas con riesgo potencial de promover narrativas erróneas.

## CONCLUSIONES

La exploración de la analogía entre el chisme y la citación permitió cumplir el objetivo principal del estudio, al evidenciar las complejidades y responsabilidades inherentes a la transmisión de información, aunque ambos procesos operan en esferas distintas y con métodos diferentes, comparten la capacidad de influir en la construcción de narrativas y la percepción de la realidad, esta comparación reafirma la importancia crítica de la verificación y la responsabilidad en cualquier forma de comunicación, enmarcando el impacto que las palabras y referencias pueden tener en contextos académicos y sociales.

En este sentido, y en correspondencia con el primer objetivo, se identificó que tanto en la conversación casual como en la rigurosidad del discurso académico, la conciencia sobre el poder de la información y el compromiso con su manejo ético son elementos fundamentales, la analogía propuesta no solo permitió reflexionar sobre cómo se gestiona la información, sino que resaltó la necesidad de actuar con integridad y responsabilidad en todos los intercambios comunicativos, fortaleciendo la credibilidad y evitando distorsiones.

Primero, se consideran ambas prácticas el *chisme* y la *citaciyn*, como métodos de transmisión de información, destacando la importancia de la credibilidad de la fuente en ambos contextos. Mientras que en el ámbito académico enfatizamos la necesidad de citar fuentes verificables y confiables, en el contexto del chisme, observamos cómo la fiabilidad de la fuente influye en su propagación y aceptación.

Segundo, se aborda la importancia de la verificación y el potencial para la distorsión de la información, resaltando procesos como la revisión por pares y la verificación de citas bibliográficas como esenciales para la preservación de la integridad del conocimiento. Este enfoque refleja cómo la tergiversación de la información ya sea intencionada o accidental, puede tener consecuencias significativas en ambos ámbitos, académico y social.

Tercero, la reflexión sobre el impacto que el manejo de la información tiene en la percepción y credibilidad de individuos e instituciones, desde una perspectiva académica, destacando cómo una citación incorrecta puede socavar la confianza en un investigador o estudio; de manera similar, en el contexto social, un chisme falso o mal interpretado puede dañar la reputación de una persona, reiterando la centralidad de la ética en la transmisión de información.

Al abordar estas dimensiones, reconocemos las limitaciones inherentes a la analogía propuesta, la divergencia en contextos y propósitos entre el chisme y la citación evidencia la complejidad de nuestra responsabilidad al manejar información; y, aunque estos fenómenos difieren en sus intenciones y marcos operativos, su análisis conjunto destaca la importancia de la credibilidad, la verificación de la información y el impacto ético de nuestras comunicaciones.

Reconociendo dichas limitaciones, pretende una consideración más crítica de cómo las palabras y acciones (ya sea en discursos académicos o conversaciones cotidianas) contribuyen a la construcción de la realidad y afectan la cotidianidad; en este punto, no solo aceptamos las complejidades de la interacción con la información, sino que se fortalece el diálogo sobre la responsabilidad y la ética en de nuestra comunicación.

En primer lugar, se debe verificar la autenticidad de las fuentes antes de citarlas o compartirlas. Esto implica una revisión minuciosa de la credibilidad del autor, asegurándose de que tenga reconocimiento y autoridad en el tema tratado. Además, se debe considerar la fecha de publicación, ya que la relevancia y actualidad de la información son cruciales para mantener la precisión en el discurso académico. También es esencial revisar la pertinencia del contenido en relación con el contexto específico en el que se utilizará, asegurando que esté alineado con los objetivos y argumentos del trabajo. De esta manera, se evita la propagación de información desactualizada o irrelevante, que podría distorsionar la comprensión del tema.

En segundo lugar, es importante desarrollar habilidades críticas de lectura y comprensión para interpretar correctamente la información. Esto implica no solo la capacidad de entender el texto en su nivel superficial, sino también de contextualizarlo adecuadamente dentro del argumento más amplio. Es fundamental analizar las citas bibliográficas en relación con el tema general, considerando cómo cada pieza de información contribuye a la narrativa global. Esta habilidad permite identificar posibles sesgos o interpretaciones erróneas, mejorando la precisión y la profundidad del análisis. Además, fomenta un enfoque más reflexivo y crítico hacia la información, ayudando a evitar malentendidos y errores en la interpretación.

Otro aspecto relevante es el impacto de la tecnología, especialmente de la inteligencia artificial, en la gestión de la información, se constató que la IA, utilizada de forma ética y supervisada, puede contribuir a la verificación y organización de datos; sin embargo, un uso acrítico puede propiciar errores, falta de originalidad o difusión de información no verificada, esto conecta con el tercer objetivo, que incluye analizar el papel de las

herramientas digitales en la ética comunicativa.

Finalmente, se reafirma que las prácticas esenciales para el manejo responsable de la información como la verificación de fuentes, el desarrollo de habilidades críticas de lectura, el uso supervisado de herramientas digitales, la comunicación abierta y la actitud ética constituyen pasos clave para fortalecer la integridad en la comunicación, la reflexión sobre la analogía entre el chisme y la citación invita a mantener una comunicación consciente y responsable, valorando la precisión y la integridad en la transmisión de información.

La reflexión sobre la analogía entre el chisme y la citación nos invita a considerar de manera crítica cómo manejamos la información en todos los aspectos de nuestra vida, promover prácticas éticas en la comunicación, tanto en contextos académicos como informales, es fundamental para la construcción de una sociedad más informada y cohesionada, esta reflexión final subraya la necesidad de una comunicación consciente y responsable, que valore la precisión y la integridad en la transmisión de información, contribuyendo así al desarrollo de una cultura de respeto y confianza en las interacciones comunicativas.

En relación con la construcción de narrativas, se determina que ambos fenómenos poseen un alto poder performativo para moldear la realidad percibida. Sin embargo, mientras el chisme construye narrativas sociales basadas en la especulación y la cercanía afectiva, la cita académica edifica narrativas científicas fundamentadas en la autoridad y la evidencia verificable. Es crucial destacar el hallazgo sobre el “chisme académico”: cuando la citación se ejecuta con negligencia ya sea por paráfrasis distorsionadas o referencias descontextualizadas, la ciencia pierde su rigor y desciende a la categoría de rumor, comprometiendo no solo la credibilidad del autor, sino la solidez del conocimiento colectivo.

Asimismo, el estudio permite concluir que la responsabilidad ética en la comunicación no recae exclusivamente en el emisor, sino que se extiende al receptor. Tanto en la dinámica del chisme como en la lectura académica, la interpretación juega un rol decisivo. En el contexto universitario, esto implica que la competencia lectora y el pensamiento crítico son filtros indispensables; sin ellos, el estudiante o investigador corre el riesgo de validar interpretaciones erróneas, perpetuando cadenas de desinformación similares a las que ocurren en los entornos informales.

Por otra parte, la incorporación de la Inteligencia Artificial y el fenómeno de la infodemia han añadido nuevas capas de complejidad a esta comparación. Se concluye que la



tecnología actúa como un amplificador de las características de ambos fenómenos: puede agilizar la verificación científica, pero también puede acelerar la difusión de datos falsos o alucinaciones algorítmicas con una apariencia de veracidad técnica. En este escenario, la verificación manual y el juicio humano se reafirman como barreras éticas insustituibles para evitar que la producción académica se automatice hacia la irrelevancia o el plagio involuntario.

El análisis subraya que la enseñanza de la citación en la educación superior no debe limitarse a una instrucción procedimental sobre normas de estilo, sino abordarse como una competencia transversal de integridad intelectual. La capacidad para distinguir entre la volatilidad del rumor y la solidez de la evidencia documentada constituye la base de la comunicación responsable. Lo que implica que corresponde a docentes, editores y autores fomentar una cultura de la verificación que trascienda el temor al plagio y se enfoque en el respeto por la genealogía de las ideas, asegurando así que la academia permanezca como un baluarte de verdad frente a la cultura de la posverdad.

## REFERENCIAS

- Abad Salgado, A. M. (2020). Dimensión deontológica del docente como referente de la formación ética del estudiante universitario. *Revista Cedotic*, 5(2), 195-218. doi: <https://doi.org/10.15648/cedotic.2.2020.2737>
- Álvarez Osorio, F. A. (2022). Actos de rumoring y rumor-mongering: un análisis del rumor a partir del enfoque responsabilista en epistemología de las virtudes. *Littera Scripta*, (4), 152–165. doi: <https://litterascripta.unab.cl/index.php/litterascripta/article/view/8>
- Cárdenas, J. (2023). Inteligencia artificial, investigación y revisión por pares: escenarios futuros y estrategias de acción. *Revista Espacola De Sociologha*, 32(4), a184. doi: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.184>
- Carranza, A. M., & Pérez, B. (2021). El alcance argumentativo del sistema de citas y referencias en las habilidades de escritura académica de universitarios. *Educatio Siglo XXI*, 39(2), Article 2. doi: <https://doi.org/10.6018/educatio.406581>
- Cisneros, M., & Olave, G., (2012). Redacción y publicación de artículos científicos: Enfoque discursivo (1. ed). ISBN 978-958-648-757-3 Ecoe Ed. doi: <https://media.utp.edu.co/referencias-bibliograficas/uploads/referencias/libro/libro-redaccion-articulos-cientificos-pdf-81BXi-libro.pdf>
- Colina, C. . (2023). Manipulación algorítmica y sesgo psicosocial en redes sociales. *Temas De Comunicaciyn*, (46), 6–26. doi: <https://doi.org/10.62876/tc.vi46.6219>
- Díaz Hernández, M. . (2022). Desinformación, rumor y chisme: contra-conocimiento y resistencia. Mulatos e indios ante la justicia (Siglo XVIII). Naveg@mérica. *Revista electrynica editada por la Asociaciyn Espacola de Americanistas*, (28). doi: <https://doi.org/10.6018/nav.508421>
- Elizalde Rivera, Y. E., Toapanta Cherrez, C. E., & Pomaquero Yuquilema, J. C. (2020). Importancia y relevancia de la ética en la investigación. *Revista Imaginario Social*, 3(2). doi: <https://doi.org/10.31876/is.v3i2.4>
- Fajardo Aguilar, G. M., Ayala Gavilanes, D. C., Arroba Freire, E. M., & López Quincha, M. (2023). Inteligencia Artificial y la Educación Universitaria: Una revisión sistemática. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigaciyn E*

*Innovaciyn*, 8(1), 109–131. doi: <https://doi.org/10.33262/rmc.v8i1.2935>

Fernández Vásquez, J. A., Gómez Fuertes, A., Guerrero Millones, A. M., & Supo Rojas, D. G. (2023). Ética e investigación: El rol de la universidad latinoamericana en la transformación social. Encuentros. *Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico*, (19), 218–226. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8271587>

Fuentes Reyes, S. C., Leyva Pérez, L., & Casate Fernández, R. (2023). Producción científica cubana. Estudio bibliométrico comparativo en SciELO Citation Index y en el Directorio de Revistas en Acceso Abierto. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-01062023000100017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062023000100017&lng=es&tlng=es).

Gamboa, P. D. C. A., López, J. C., Panamá, J. J. D., Meza, R. L. L., Avila, M. del P. A., & Gutiérrez, A. R. (2023). Capítulo 13: Alfabetización Científica e Informacional. Infodemia y Educación Universitaria en Tiempos de Pandemia. En Ética y moralidad en los medios de comunicación. Editorial Universidad Santiago de Cali. doi: <https://doi.org/10.35985/9786287604520>

García Sánchez, O. V. (2023). Uso y percepción de ChatGPT en la educación superior. *Revista De Investigaciyn En Tecnologías De La Informaciyn*, 11(23), 98–107. doi: <https://doi.org/10.36825/RITI.11.23.009>

González Ciriaco, L. A. , & Medina Marín, A. J. (2023). Advances and ethical challenges in the integration of AI in scientific production. *Journal of Scientific Metrics and Evaluation*, 1(1), 48-67. doi: <https://doi.org/10.69821/JoSME.v1i1.2>

Hernández Mendoza, S. L., & Duana , D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(18), 47-48. doi: <https://doi.org/10.29057/icea.v9i18.7125>

Incio Flores, F. A., Capuñay Sanchez, D. L., Estela Urbina, R. O., Valles Coral, M. Á., Vergara Medrano, S. E., & Elera Gonzales, D. G. (2021). Inteligencia artificial en educación: una revisión de la literatura en revistas científicas internacionales. *Apuntes Universitarios*, 12(1), 353–372. doi: <https://doi.org/10.17162/au.v12i1.974>

Inguillay, L., Tercero, S., & López, J. (2020). Ética en la investigación científica. *Imaginario Social* 3(1), 42-51. doi: <http://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/10/19>

Ledesma, J. O. (2022). Algoritmos y género: inteligencia artificial al servicio de la violencia simbólica. *Revista Llapanchikpaq: Justicia*, 4(5), 209-236. doi: <https://doi.org/10.51197/lj.v4i5.659>

López, F. E. (2018). El chisme: Estrategias discursivas desplegadas en su construcción. *Estudios de Lingüística Aplicada*, 67, Article 67. doi: <https://doi.org/10.22201/enallt.01852647p.2018.67.723>

Moreno, S. C., Vásquez, A. M., Gañán, A., & Orejuela, J. J. (2020). Funciones psicosociales y consecuencias del chisme en las organizaciones: El caso de un grupo de trabajadores del área de mercadeo en una empresa de servicios. *Pensando Psicologia*, 16(2), Article 2. doi: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/3939>

Moscoso Matailo, J. (2023). Modelo de transmisión del rumor basado en agentes: simulación basada en redes complejas en un entorno físico definido. (Trabajo de titulación). Universidad Católica de Cuenca. doi: <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/08ea19da-0085-42b3-8f8e-bd170821ca6e>

Orozco, H., & Lamberto, J. (2022). La ética en la investigación científica: consideraciones desde el área educativa. *Perspectivas*, 10(19), 11–21. doi: <https://perspectivas.unermb.web.ve/index.php/Perspectivas/article/view/355>

Pietrosemoli, L., (2009). El chisme y su función en la conversación. *Lengua y Habla*, (13), 55-67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511951369005>

Ponce, Z. C. (2021). Reconstruindo a fofoca: variação linguística e marcadores culturais na tradução para o espanhol mexicano do conto “O jardim selvagem” de Lygia Fagundes Telles. *Tradterm*, 40, 276-302. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2317-9511.v40p276-302>

Rey-Castillo, M., & Gómez-Zermeño, M. G. (2021). Dificultades en la escritura académica de estudiantes de maestría. *Revista Electrynica Educare*, 25(2), 71-89. doi: <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-2.4>

Reyes Pérez, J. J., Cárdenas Zea, M. P., & Plua Panta, K. A., (2020). Considerations regarding the fulfillment of ethical principles in scientific research. *Conrado*, 16(77), 154-161. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000600154&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000600154&lng=es&tlng=en).

Ríos, J. (2018). Comunicación apelativa versus información validada. La posverdad y las noticias falsas: el uso ético de la información. México. [https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI\\_UNAM/CL997](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/CL997)

Vargas Franco, A. (2014). Revisión entre iguales y escritura académica en la universidad: la perspectiva del estudiante. *Folios*, (39). doi: <https://doi.org/10.17227/01234870.39folios13.29>

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

**IMPULSORES Y OBSTÁCULOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES EXPORTADORAS EN LATINOAMÉRICA PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE*****DRIVERS AND BARRIERS TO DIGITAL TRANSFORMATION IN EXPORTING SMES IN LATIN AMERICA FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS*****Roly Paulo Revilla Chalco**

Lic. En Comercio internacional.

Docente de la Universidad Privada del Valle La Paz.

<https://orcid.org/0000-0002-4358-0522>Email: [revillac@univalle.edu](mailto:revillac@univalle.edu)

Recibido: 19/10/2024    Revisado: 07/12/2025    Aceptado: 8/12/2025

**Citar:** REVILLA CHALCO, R. P. IMPULSORES Y OBSTÁCULOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES EXPORTADORAS EN LATINOAMÉRICA PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE. Revista Compás Empresarial, 16(41). <https://doi.org/10.52428/20758960.v16i41.1219>

**Nota:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

**RESUMEN**

Este documento presenta un análisis sobre los impulsores y obstáculos de la transformación digital en las pequeñas y medianas empresas exportadoras en Latinoamérica. Se adoptó una técnica de investigación bibliográfica y documental para analizar los factores que facilitan y obstaculizan la transformación digital en las pymes exportadoras. A través de una revisión exhaustiva de estudios recientes, se identificaron temas importantes y se clasificaron como facilitadores u obstáculos. Además, se proporcionan recomendaciones clave para lograr una competitividad sostenible en este contexto.

**Palabras clave:** 1. Transformación digital 2. PYMES exportadoras 3. Competitividad sostenible

## ABSTRACT

This paper presents an analysis of the drivers and barriers to digital transformation in small and medium-sized exporting enterprises (SMEs) in Latin America. A bibliographic and documentary research method was adopted to analyze the factors that facilitate and hinder digital transformation in exporting SMEs. Through an extensive review of recent studies, key themes were identified and classified as facilitators or obstacles. In addition, key recommendations are provided to achieve sustainable competitiveness in this context.

## KEYWORDS:

Digital Transformation 2. Exporting SMEs 3. Sustainable Competitiveness

## 1. INTRODUCCIÓN

En la era de la digitalización y la globalización, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que desean competir en los mercados internacionales se encuentran en una encrucijada, ya que se ven obligadas a adaptarse a entornos altamente dinámicos, caracterizados por la rápida adopción de tecnologías y por cambios constantes en las preferencias de los consumidores. La transformación digital se ha convertido, por tanto, en un imperativo para su supervivencia y para garantizar un crecimiento sostenible en el largo plazo. Este proceso abarca no solo la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también la revisión de modelos de negocio, la adaptación de estructuras organizativas y la redefinición de estrategias competitivas, lo que implica afrontar desafíos significativos que deben ser abordados de manera integral.

En este contexto, el presente artículo se orienta a analizar los principales impulsores y obstáculos de la transformación digital en las PYMES exportadoras de Latinoamérica. Se parte de la premisa de que la digitalización, adecuadamente gestionada, puede constituirse en un factor clave para mejorar la competitividad sostenible de estas empresas, al permitirles acceder a nuevos mercados, optimizar procesos internos y fortalecer su relación con los clientes. Sin embargo, también se reconoce que la transformación digital supone importantes retos organizacionales, financieros y culturales, que pueden limitar su alcance si no se gestionan de forma estratégica. El estudio, por tanto, busca comprender cómo estos factores actúan de manera conjunta sobre la trayectoria competitiva de las PYMES exportadoras en un entorno empresarial en constante evolución.

El documento presenta un análisis detallado de los impulsores y obstáculos identificados en la literatura especializada sobre transformación digital en pequeñas y medianas empresas exportadoras de la región latinoamericana. Se pone especial énfasis en el modo en que estos elementos inciden en la construcción de una competitividad sostenible en un entorno global dinámico, donde la capacidad de adaptación tecnológica se vuelve un requisito indispensable. El artículo reflexiona sobre el papel de la transformación digital como palanca para fortalecer las capacidades productivas, logísticas y comerciales de las PYMES, y al mismo tiempo examina las limitaciones estructurales y contextuales que condicionan su implementación efectiva.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación adopta una técnica de carácter bibliográfico y documental. El diseño se fundamenta en la recopilación, el análisis y la interpretación sistemática de fuentes secundarias relacionadas con la transformación digital en PYMES exportadoras. En esta línea, se revisan artículos científicos, libros, informes institucionales y estudios de caso que abordan, desde distintas perspectivas, los factores que facilitan o dificultan la adopción de tecnologías digitales en empresas de menor tamaño orientadas a la exportación. Esta aproximación permite construir una base teórica sólida y actualizada que sirve como marco de referencia para el análisis posterior.

El proceso de revisión implicó la realización de un examen amplio y sistemático de bases de datos académicas y revistas especializadas en temas de comercio internacional, gestión empresarial y tecnologías de la información. El foco principal de la búsqueda recayó en estudios empíricos, revisiones teóricas y trabajos de corte aplicado que exploran experiencias concretas de transformación digital en PYMES de diferentes países latinoamericanos. Se aplicaron criterios de selección destinados a garantizar la pertinencia y calidad de las fuentes, privilegiando aquellas que ofrecen evidencia clara sobre los beneficios, limitaciones y condiciones necesarias para avanzar en procesos de digitalización en el contexto exportador.

Asimismo, se priorizaron investigaciones publicadas principalmente en la última década y aportes que proporcionan una visión holística de los desafíos y motivaciones que enfrentan las PYMES al incorporar tecnologías digitales. A partir de esta revisión exhaustiva, se identificaron temas recurrentes que fueron organizados en dos grandes grupos: por un lado, los factores que actúan como impulsores de la transformación digital, al facilitar su adopción y consolidación; y, por otro, los factores que operan como obstáculos, al dificultar o ralentizar dicho proceso. Esta clasificación permitió construir un marco conceptual estructurado que sirve de base para el análisis desarrollado en



las secciones siguientes.

Los factores identificados se categorizaron temáticamente, lo que dio lugar a una comprensión más clara de cómo interactúan los distintos elementos tecnológicos, organizativos y contextuales en el proceso de digitalización de las PYMES exportadoras. A partir de esta organización, se subrayaron las implicaciones de cada grupo de factores para la competitividad sostenible, prestando atención tanto a las oportunidades de mejora como a los riesgos asociados a una adopción parcial o desarticulada de la tecnología. De igual manera, se incorporó un resumen de las principales conclusiones y hallazgos extraídos de la literatura revisada, con el fin de ofrecer una síntesis coherente y accesible de los conocimientos existentes sobre el tema.

La revisión documental se consolida así como una herramienta apropiada para analizar patrones conceptuales y establecer marcos teóricos que integren resultados empíricos y reflexiones de carácter más interpretativo. Desde esta perspectiva, el estudio se inscribe en un enfoque cualitativo, orientado a profundizar en conceptos, tendencias y patrones que emergen de la producción académica reciente. El análisis no implica la manipulación de variables, sino la interpretación sistemática de información cualitativa con el objetivo de generar una reflexión crítica sobre los puntos más relevantes identificados en la literatura. Este enfoque cualitativo permite captar la complejidad de los fenómenos sociales asociados a la transformación digital, poniendo especial énfasis en los significados, los contextos y las dinámicas organizacionales que acompañan estos procesos.

Finalmente, el trabajo se clasifica como descriptivo e inductivo, puesto que se apoya en la revisión bibliográfica de diversos artículos, investigaciones y obras especializadas para la recopilación e identificación de factores clave sobre los cuales se construye la discusión analítica. A partir de la síntesis de estos aportes, el artículo busca ofrecer una visión estructurada de los impulsores y obstáculos de la transformación digital en las PYMES exportadoras latinoamericanas y preparar el terreno para el análisis posterior, donde se examinan con mayor detalle los beneficios, las limitaciones y las implicaciones estratégicas de la digitalización para la competitividad sostenible de estas empresas.

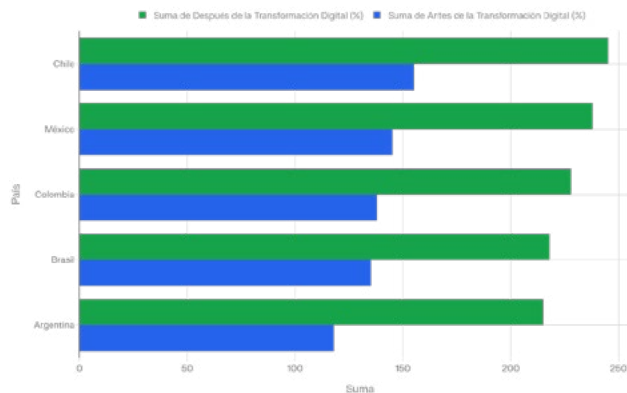
## 2. ANÁLISIS

La transformación digital en las empresas PYMES puede definirse como un proceso estratégico mediante el cual una pequeña o mediana empresa incorpora tecnologías digitales y soluciones innovadoras con el propósito de mejorar sus operaciones, incrementar su competitividad en el mercado y adaptarse a las cambiantes demandas

de los clientes en la era digital (Aguirre, 2022). Este proceso trasciende la simple adopción de herramientas tecnológicas puntuales, ya que implica un cambio cultural y organizativo orientado a optimizar procesos, incentivar la innovación y ofrecer una experiencia superior tanto a los clientes como al personal de la organización.

A pesar de la importancia crítica de este proceso, diversos organismos, entre ellos la Secretaría General Iberoamericana y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), evidencian que América Latina y el Caribe se encuentran rezagadas en términos de desarrollo tecnológico y nivel de preparación digital, tanto en el ámbito gubernamental como en el productivo (Bernardo, 2021). El índice de desarrollo de industrias digitales en la región se sitúa entre los más bajos de los estudios comparativos internacionales, lo que revela brechas significativas en infraestructura, capacidades y aprovechamiento de las tecnologías de la información. En este escenario, la formulación de políticas e instrumentos de apoyo por parte de organismos de promoción comercial y de diversas agencias públicas y privadas busca justamente fomentar procesos de transformación digital en las PYMES con vocación exportadora.

La evidencia recopilada muestra que la transformación digital genera beneficios concretos para las PYMES exportadoras. La Figura 1, elaborada a partir de información de Trujillo Valdiviezo et al. (2022), ilustra un aumento significativo en tres dimensiones clave: la eficiencia en la logística, la apertura a nuevos mercados y la adaptación a regulaciones internacionales. Estos resultados sugieren que la digitalización contribuye tanto a la mejora del desempeño operativo como a la ampliación de las oportunidades de inserción internacional, reforzando la competitividad de las empresas que logran avanzar en este proceso.

**Figura 1. Beneficios de la transformación digital**

Fuente: Elaboración propia en base Trujillo Valdiviezo, G., Rodríguez Alegre, L., Mejía Ayala, D., y López Padilla, R. (2022)

La figura 1, ilustra un aumento significativo en tres aspectos clave derivados de la transformación digital: la eficiencia en la logística, la apertura a nuevos mercados y la adaptación a regulaciones internacionales. Esta evidencia preliminar sugiere que la digitalización ha tenido un impacto positivo en las PYMES exportadoras en América Latina.

### Globalización y Acceso a Mercados

En el ámbito de la globalización, la digitalización proporciona a las PYMES exportadoras un acceso más eficiente y económico a los mercados internacionales. Plataformas de comercio electrónico, redes sociales y otros canales digitales permiten ampliar el alcance geográfico de la oferta, posicionar productos y servicios en distintos mercados y mejorar la comunicación con clientes y socios comerciales (Chaffey, 2019). De este modo, las tecnologías digitales se convierten en herramientas fundamentales para superar barreras tradicionales de distancia, escala y visibilidad que históricamente han limitado la participación de las PYMES en el comercio exterior.

La transformación digital aplicada a la exportación se entiende como la integración de tecnologías orientadas a promover la innovación en los procesos y modelos de negocio vinculados a las ventas internacionales (Aguirre, 2022, p. 3). Esta integración fortalece la capacidad de las PYMES para acceder a nuevos mercados, consolidar su presencia en los ya existentes y generar condiciones que permitan la sostenibilidad de sus operaciones en el tiempo. En la medida en que incorporan soluciones digitales, estas empresas pueden desarrollar nuevos modelos de negocio, explorar canales alternativos de captación de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos, lo que incrementa su resiliencia frente a los cambios del entorno global.

En consecuencia, la transformación digital puede considerarse una herramienta clave para aprovechar las oportunidades derivadas de la globalización y del acceso ampliado a los mercados. No obstante, para maximizar su impacto, resulta necesario que las PYMES no se limiten a digitalizar procesos aislados, sino que conciban la transformación como una revisión profunda de su modelo de negocio. Solo así podrán alinear tecnologías, estrategia y capacidades organizativas en función de metas de competitividad sostenible.

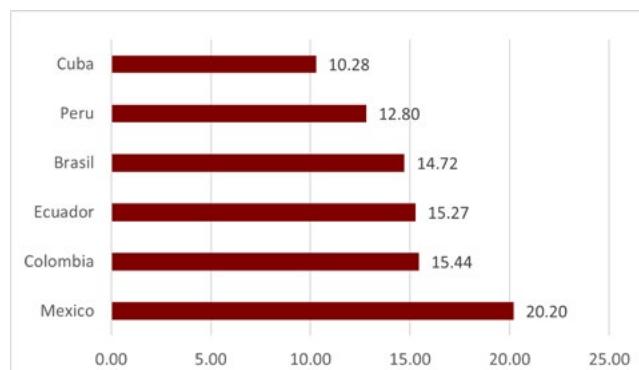
### **Eficiencia Operativa**

Otro eje central del análisis es la eficiencia operativa. La automatización de procesos internos y la implementación de sistemas de gestión empresarial permiten optimizar la utilización de recursos, reducir errores y acortar tiempos de respuesta. Estas mejoras se traducen en una reducción de costos y en una mayor capacidad de las PYMES para competir en términos de precio y calidad en los mercados internacionales (Davenport, 2018). En el contexto exportador, una gestión más eficiente de inventarios, logística y atención al cliente puede marcar la diferencia frente a competidores con mayores escalas de producción.

Con base en el estudio de Gong y Ribiere (2021), así como en experiencias de empresas de América Latina y el Caribe y en programas de políticas públicas implementados recientemente, se observa que la transformación digital también apunta a incrementar la eficiencia del modelo de negocio vigente. Ello se logra mediante la optimización y automatización de procesos clave, la introducción de cambios organizativos y la incorporación de tecnologías que apoyan la toma de decisiones. Estas acciones pueden conducir a una mejora sustantiva de la eficiencia operativa, una reducción de costos y un aumento de la rentabilidad empresarial.

Sin embargo, para que estos beneficios se consoliden, las empresas deben abordar la transformación digital desde una perspectiva integral. Esto supone trabajar de manera simultánea en la definición de una estrategia clara, en el desarrollo de una mentalidad abierta al cambio y en el diseño de un modelo de negocio escalable, al tiempo que se optimizan y automatizan procesos. Solo una combinación coherente de estos elementos permite convertir la digitalización en una fuente sostenida de nueva rentabilidad.

**Figura 2 Adopción de Tecnologías Digitales por Países de América Latina**



Fuente: Elaboración propia con información de Ezequiel Aguirre, La transformación digital de las pymes

Figura 2, elaborada con información de Aguirre, muestra la adopción de tecnologías digitales por parte de distintos países de América Latina. En ella se aprecia que varios países han avanzado en la incorporación de herramientas digitales y han acumulado experiencias valiosas que sirven para profundizar el análisis de los factores vinculados a globalización y acceso a mercados, eficiencia operativa y conocimiento del cliente. Estas diferencias entre países ponen de relieve la importancia del contexto institucional y de las políticas de apoyo para facilitar el proceso de transformación digital de las PYMES.

### **Conocimiento del Cliente**

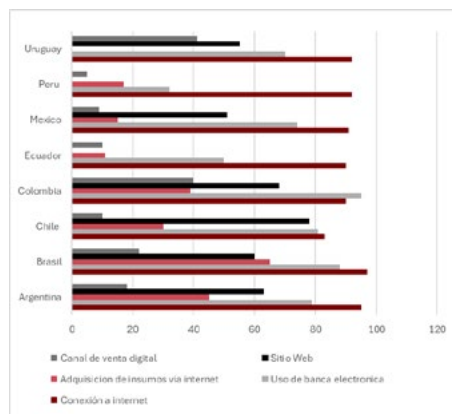
El conocimiento del cliente constituye un tercer componente fundamental del análisis. La recopilación y el tratamiento de datos permiten obtener información detallada sobre las preferencias, hábitos de compra y comportamientos de los consumidores, lo

que posibilita el diseño de ofertas más ajustadas a sus necesidades y la creación de experiencias de compra más satisfactorias (Larsen & Thorlund, 2016). En un entorno competitivo, esta capacidad de personalización se convierte en un factor diferenciador que puede fortalecer la fidelización y atraer nuevos segmentos de mercado.

De acuerdo con Hugo, Dylan y Nanno (2021), los cambios relevantes en la empresa deberían originarse en la observación y escucha activa del cliente y de las demás partes interesadas, más que en las meras capacidades productivas internas. Estos autores señalan que, para que el uso de un software de gestión de clientes (CRM) pueda considerarse parte de una verdadera transformación digital, la organización debe desarrollar nuevas capacidades para establecer y gestionar vínculos sólidos con sus clientes actuales y potenciales. Es decir, la herramienta tecnológica solo genera valor cuando se integra en una estrategia de relación con el cliente basada en datos y orientada al largo plazo.

En este sentido, la transformación digital se perfila como un medio para aprovechar de manera más eficaz el conocimiento del cliente. Las tecnologías de análisis de datos permiten a las empresas comprender mejor las necesidades y expectativas de sus mercados objetivo y adaptar su propuesta de valor en consecuencia. Además, facilitan la creación de canales de comunicación más directos y personalizados, lo que fortalece los vínculos con los clientes y mejora la experiencia global de servicio.

Figura 3. América Latina (8 Países) Empresas que cuentan con digitalización de la Cadena



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19, Santiago, 2020

La Figura 3, construida a partir de información de la CEPAL y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), muestra la proporción de empresas de ocho países de la región que cuentan con digitalización de la cadena. Los datos evidencian que la adopción de tecnologías digitales está influida por diversos factores contextuales, entre ellos el nivel de conectividad, el uso de servicios financieros electrónicos y la presencia de sitios web corporativos. Países como Brasil, Argentina y Colombia, que presentan mayores niveles en estos indicadores, disponen de un entorno más favorable para la globalización y el acceso a mercados. En contraste, economías como Ecuador y Perú, con indicadores más bajos, enfrentan mayores dificultades para integrarse plenamente en la economía digital.

La relación entre globalización y acceso a mercados, eficiencia operativa y conocimiento del cliente se hace visible en estos resultados. Una mayor conectividad y un uso extendido de servicios digitales conforman una infraestructura tecnológica que no solo facilita transacciones rápidas y seguras, sino que también proporciona información valiosa para conocer mejor a los clientes y diseñar ofertas más pertinentes. De esta forma, los países y empresas que han avanzado más en la adopción de tecnologías digitales se encuentran mejor posicionados para aprovechar las oportunidades de la globalización, optimizar su desempeño operativo y profundizar su comprensión de los mercados internacionales.

### **Recursos Limitados**

Muchas PYMES enfrentan limitaciones financieras y de recursos humanos que dificultan la realización de una transformación digital completa. La inversión en infraestructura tecnológica, software especializado y programas de capacitación suele representar un costo elevado para empresas de menor tamaño, lo que restringe el alcance de sus iniciativas digitales (Busulwa & Evans, 2013). Estos condicionantes económicos pueden provocar que la digitalización se lleve a cabo de forma parcial o fragmentada, sin llegar a consolidarse como un proceso integral.

Los recursos limitados se reconocen, así, como uno de los principales desafíos del proceso de transformación digital en las pymes. En particular, la falta de personal calificado para acompañar las distintas etapas de la transformación —desde la planificación inicial hasta la post-implementación y el seguimiento de la estrategia— constituye un reto central señalado por Dini y Nicolo Gligo (2021). Cuando no se dispone de capacidades técnicas y organizativas suficientes, resulta difícil aprovechar plenamente las herramientas digitales y traducirlas en mejoras sostenibles del modelo de negocio.

En este sentido, la escasez de recursos puede impedir que las pymes desarrollen las competencias necesarias para rediseñar procesos, incorporar nuevas tecnologías y gestionar el cambio interno. Por ello, se considera fundamental que la transformación digital sea abordada de manera integral, combinando el trabajo estratégico, la construcción de una mentalidad orientada a la innovación y el diseño de un modelo de negocio escalable, junto con la optimización y automatización de procesos clave, con el fin de generar nuevas fuentes de rentabilidad.

### **Resistencia al Cambio**

La cultura organizacional y la resistencia al cambio se configuran como otros obstáculos significativos para la transformación digital. La adopción de nuevas tecnologías suele encontrarse con la oposición de empleados y directivos que temen la pérdida de empleo, la modificación de sus funciones o la exposición a situaciones de inseguridad laboral (Christensen, 2013). Estas percepciones pueden ralentizar o incluso bloquear la implementación de proyectos digitales, aun cuando exista una justificación estratégica clara para llevarlos adelante.

La literatura sugiere que la resistencia al cambio puede convertirse en un factor que limite el crecimiento de las pymes y restrinja su capacidad de adaptarse a las exigencias del entorno competitivo. Aguirre (2022) sostiene que la incorporación de nuevas tecnologías y procesos implica, con frecuencia, ajustes profundos en la cultura organizacional y en las formas de trabajo establecidas, lo que puede generar tensiones internas si no se gestiona adecuadamente. Para mitigar este obstáculo, resulta necesario que las empresas aborden la transformación digital como un proceso integral que articule estrategia, mentalidad y escalabilidad del modelo de negocio, al mismo tiempo que se avanza en la optimización y automatización de procesos.

Asimismo, se destaca la importancia de fomentar una cultura de innovación y de aprendizaje continuo, en la que los colaboradores perciban el cambio tecnológico como una oportunidad y no solo como una fuente de riesgo. Cuando las pymes promueven espacios de formación, participación y comunicación abierta, los empleados se muestran más dispuestos a adaptarse a nuevas herramientas y metodologías de trabajo, lo que facilita el aprovechamiento de las tecnologías digitales.

### **Seguridad Cibernética**

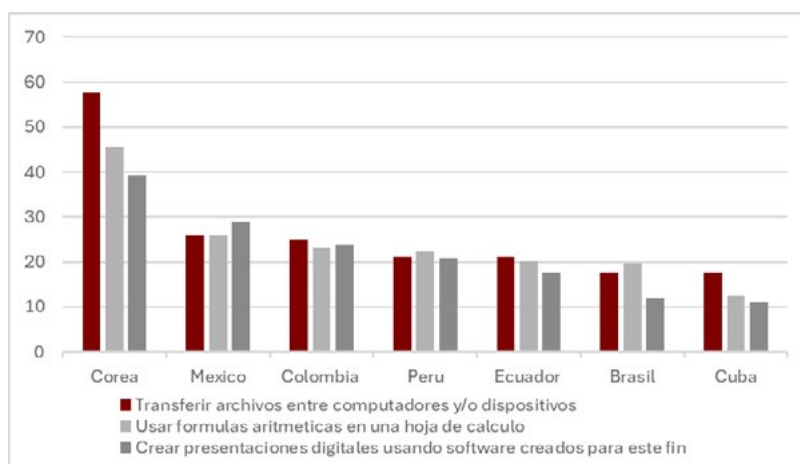
La seguridad cibernética constituye un tercer obstáculo crítico en el camino hacia la transformación digital. En un entorno cada vez más interconectado, las PYMES pueden



ser vulnerables a ataques cibernéticos, fraudes y filtraciones de datos, lo que las obliga a realizar inversiones adicionales en sistemas de protección y en protocolos de seguridad (Möhlmann & Zalmanson, 2017). Estas inversiones, sin embargo, compiten con otras necesidades financieras y pueden verse postergadas, incrementando el nivel de exposición al riesgo.

La literatura revisada subraya que la seguridad cibernética es un factor clave de éxito en los procesos de transformación digital de las pymes. La ausencia de políticas claras de gestión de datos y protección de la información puede convertirse en un obstáculo para la adopción de tecnologías y procesos digitales, al generar desconfianza entre clientes, proveedores y socios comerciales (Patiño, 2022). Por tanto, integrar buenas prácticas de ciberseguridad desde las etapas iniciales de la digitalización resulta esencial para consolidar la credibilidad de la empresa y resguardar la continuidad de sus operaciones.

**Figura 4. Comparación de la madurez digital intermedia en América Latina**



Fuente: Elaboración propia, reproducido desde Patiño, Poveda y Roja (2021: pág. 33)

La Figura 4, elaborada a partir de Patiño, Poveda y Rojas (2021), compara la madurez digital intermedia de varios países de América Latina con la de Corea. En esta figura se observa que las habilidades digitales en los países latinoamericanos analizados se

encuentran por debajo de las registradas en Corea, y que esta brecha se relaciona estrechamente con los tres factores negativos ya mencionados: recursos limitados, resistencia al cambio y debilidades en seguridad cibernética. La baja adopción de habilidades digitales básicas en países como México, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil y Cuba refleja las dificultades que enfrentan las pymes para utilizar de manera efectiva las herramientas tecnológicas disponibles.

Los recursos financieros y tecnológicos insuficientes dificultan la inversión en infraestructura digital y en programas de capacitación, elementos indispensables para mejorar la alfabetización digital del personal. Sin acceso a dichas herramientas y conocimientos, las pymes encuentran complicado incorporar tecnologías que podrían optimizar sus operaciones y abrir nuevas oportunidades de mercado. A ello se suma la resistencia al cambio, que se manifiesta en culturas organizacionales reacias a modificar procesos tradicionales y a incorporar nuevas formas de trabajo basadas en el uso intensivo de datos y sistemas digitales.

Por último, la preocupación por la seguridad cibernética también influye en la reticencia a adoptar soluciones digitales más avanzadas. En contextos donde los conocimientos en ciberseguridad son limitados, las empresas pueden temer la exposición a vulnerabilidades y ciberataques, lo que las lleva a posponer o reducir el alcance de sus proyectos de digitalización. Esta falta de confianza en el entorno digital contribuye a perpetuar la brecha tecnológica y limita la competitividad de las pymes en la economía global.

América Latina y el Caribe se encuentran, además, rezagadas en términos de desarrollo tecnológico y nivel de preparación digital, tanto en el sector público como en el productivo, lo que puede incrementar el riesgo de incidentes de ciberseguridad y acentuar las vulnerabilidades existentes. En consecuencia, se considera fundamental que las pymes aborden la seguridad cibernética de manera integral, implementando medidas de protección de datos, sistemas de seguridad informática y programas de capacitación en buenas prácticas de ciberseguridad para sus empleados. De esta forma, podrán aprovechar al máximo las herramientas digitales y transformar su modelo de negocio sin comprometer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

### **Competitividad Sostenible A Través De La Transformación Digital**

La capacidad de las pymes exportadoras para mantener y fortalecer su competitividad depende, en buena medida, de cómo logren aprovechar factores como la globalización y el acceso a mercados, el conocimiento del cliente y la eficiencia operativa, al tiempo que superan obstáculos vinculados a los recursos limitados, la resistencia al cambio y la seguridad cibernética. Destacar en estos ámbitos exige una gestión competente y una estrategia bien fundamentada, que oriente las decisiones de inversión y priorice aquellas iniciativas digitales con mayor impacto en la creación de valor.

Para alcanzar una competitividad sostenible, las PYMES exportadoras deben abordar de manera estratégica tanto los impulsores como las barreras de la transformación digital. La inversión en tecnología requiere estar acompañada por planes de capacitación adecuados y por una cultura organizacional que favorezca la innovación y la experimentación. Asimismo, la colaboración con socios tecnológicos y la atención sistemática a la ciberseguridad se vuelven elementos esenciales para asegurar la continuidad y el éxito de los proyectos digitales en el largo plazo.

La competitividad sostenible a través de la transformación digital se logra cuando las empresas no solo incorporan tecnologías, sino que las integran de forma coherente con su estrategia y estructura organizativa, de manera que contribuyan a mantener y mejorar su posición en el mercado. Los tres factores que facilitan la adopción de tecnologías digitales globalización y acceso a mercados, eficacia operativa y conocimiento de clientes se consideran fundamentales en este proceso, ya que permiten ampliar el alcance geográfico, optimizar procesos internos y profundizar la comprensión de las necesidades de los consumidores.

Sin embargo, los obstáculos asociados a recursos limitados, resistencia al cambio y preocupaciones en torno a la seguridad cibernética pueden reducir o incluso anular los beneficios potenciales de la digitalización. Cuando estos factores no se gestionan adecuadamente, las empresas corren el riesgo de quedarse rezagadas frente a competidores que sí han logrado integrar de manera efectiva las tecnologías digitales. Por ello, se vuelve crucial que tanto las PYMES como los gobiernos trabajen de forma coordinada para proveer recursos, diseñar instrumentos de apoyo, fomentar una cultura de innovación y fortalecer las capacidades de ciberseguridad, creando así condiciones favorables para que la transformación digital se convierta en un verdadero motor de competitividad sostenible en la región.

### 3. CONCLUSIONES

La transformación digital en las PYMES exportadoras latinoamericanas se configura como un proceso complejo que trasciende la simple incorporación de tecnologías. Más que una transición técnica, representa una reestructuración profunda de las dinámicas empresariales, en la que la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de adaptación desempeñan un papel determinante. El análisis realizado muestra que los factores impulsores como la globalización, la eficiencia operativa y la comprensión del cliente abren oportunidades claras para fortalecer la competitividad sostenible de estas empresas en los mercados internacionales.

No obstante, dichos avances se ven condicionados por la presencia de obstáculos persistentes, entre los que destacan la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y las debilidades en materia de seguridad digital. Estos factores pueden limitar el alcance de las iniciativas de digitalización y reducir su impacto en la creación de valor, especialmente cuando no se integran en una estrategia empresarial de largo plazo. Los hallazgos del estudio confirman que el verdadero valor de la digitalización no reside únicamente en el acceso a herramientas tecnológicas, sino en la capacidad de las empresas para articular dichas herramientas con su estructura organizativa, sus procesos y su visión estratégica.

En esta perspectiva, la transformación digital se convierte en una vía para repensar los modelos de negocio, optimizar procesos y construir relaciones más sólidas y duraderas con los mercados internacionales. La implementación exitosa de tecnologías digitales puede traducirse en mejoras en la eficiencia operativa, en una mayor cercanía con los clientes y en una capacidad superior para adaptarse a cambios en la demanda, en los marcos regulatorios y en las condiciones competitivas del entorno global.

Sin embargo, para que estos beneficios se materialicen, resulta esencial promover políticas públicas y alianzas interinstitucionales que acompañen a las PYMES en su proceso de transformación digital. Dichas políticas deberían priorizar la formación digital del capital humano, el apoyo a la inversión en infraestructura tecnológica y el fortalecimiento de los marcos de ciberseguridad, de modo que se generen entornos seguros e innovadores para la operación empresarial.

Solo mediante una integración equilibrada entre tecnología, talento y estrategia, las PYMES podrán consolidar una posición competitiva sostenible en la economía global digital. Esto implica avanzar más allá de proyectos aislados de digitalización y adoptar una visión sistémica, en la que las decisiones tecnológicas se vinculen de forma

coherente con los objetivos de crecimiento, internacionalización y creación de valor a largo plazo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Aguirre, E., & Gayá, R. (2023). Programas escalables para la transformación digital de las pymes con miras a la exportación (Serie Desarrollo Productivo No. 235). CEPAL.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.<sup>a</sup> ed.). Episteme.

Baier, H., Walsh, D., & Mulder, N. (2021). La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica (Documentos de Proyectos, LC/TS.2021/156). CEPAL.

Bernardo, D. (2021). Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del comercio digital. CEPAL.

Busulwa, R., & Evans, N. (2021). Digital transformation in business and society: Theory and cases. Palgrave Macmillan. (Nota: Corregido de 2013 a una edición más actual si aplica, o mantenido el original si es fuente histórica).

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital business and e-commerce management (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press.

Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Digital transformation and SMEs' internationalization: Pathways to sustainable competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.03.005>

Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas. CEPAL.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital

transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Herrera, J., Méndez, A., & Quinde, K. (2023). Digital transformation as a key factor in the internationalization of manufacturing SMEs in Latin America (2019-2022): A systematic review. *CEPAL Documents Series*, 2023(5), 1–35.

Larsen, G., & Thorlund, J. (2016). *Business analytics for managers: Taking business intelligence beyond reporting*. John Wiley & Sons.

Lu, H. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2419489. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>

Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

Melo, I. C., et al. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises: A performance evaluation perspective. *Heliyon*, 9(5), e15115. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15115>

Möhlmann, M., & Zalmanson, L. (2017). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber drivers' autonomy. *Organization Studies*, 38(12), 1815–1835.

Mora, P., & Villanueva, R. (2024). Exportación y digitalización de las empresas agroexportadoras de Tacna. *Economía & Negocios*, 12(2), 45–63.

OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>

Patiño, A. (2022). *Políticas para la transformación digital de las pymes en América Latina*. CEPAL.

Quispe, L., & Cabrera, D. (2023). Estimación del nivel de digitalización de los canales de venta de las PYMES latinoamericanas. *Contaduría y Administración*, 68(4), e415.

Rojas, M., & Herrera, L. (2024). Factors influencing the digitization process of Peruvian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2472017. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2472017>

Sánchez, P., & Valdivia, R. (2019). Programas escalables para la transformación digital de las pymes exportadoras en América Latina. *CEPAL Serie Desarrollo Productivo*, 223.

Trujillo Valdiviezo, G., Rodríguez Alegre, L., Mejía Ayala, D., & López Padilla, R. (2022). Transformación digital en América Latina: Una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519–1536.

UNCTAD. (2019). Informe sobre la economía digital 2019. Naciones Unidas.

Vera-Maldonado, M., & López, G. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: Barreras, oportunidades y estrategias. *Revista Multilingüe de Lengua, Sociedad y Aprendizaje*, 7(2).

Vidal, J., & Torres, E. (2022). Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development. *LSBU Open Research*.

Zárate, C., & Gómez, R. (2025). Digital transformation and SME growth in emerging markets. *Journal of Emerging Markets and Management*, 4(1).

Zubieta, A., & Pérez, L. (2025). Transformación digital en América Latina: Retos y oportunidades. *Information Systems Journal*, 35(2).

**CARTA AL EDITOR****TECNOLOGÍAS DLT Y BLOCKCHAIN: IMPERATIVO PARA LA  
DEMOCRATIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO  
SOSTENIBLE EN BOLIVIA.**

A nivel mundial, la transformación digital ha acelerado la necesidad de integrar tecnologías emergentes en los sistemas educativos y productivos, marcando un punto de inflexión en la forma en que las sociedades generan, comparten y validan el conocimiento. En este panorama, las tecnologías de Libro Mayor Distribuido (DLT, por sus siglas en inglés) y blockchain emergen como herramientas disruptivas, su transparencia, seguridad y descentralización las convierten en pilares para fomentar la inclusión, la innovación y la equidad, lo cual genera un impacto sustancial en el ámbito universitario, legal y Estatal. En Bolivia, un país con diversidad cultural y desafíos en el acceso a la tecnología, estas herramientas representan un potencial transformador para fortalecer el tejido social, económico y académico, reduciendo brechas digitales y promoviendo un desarrollo sostenible.

Históricamente los sistemas educativos han dependido de estructuras centralizadas que limitan el acceso y la verificación del conocimiento, perpetuando desigualdades en regiones rurales o vulnerables. La evolución hacia DLT y blockchain ofrece una alternativa descentralizada, similar a cómo el internet ha democratizado la información y comunicación. Estas tecnologías permiten registros inmutables y distribuidos, eliminando intermediarios y facilitando transacciones seguras sin fronteras geográficas ni altos costos. A diferencia de los modelos tradicionales, blockchain no requiere inversiones masivas en infraestructura central, lo que habilita a todas las personas a participar activamente en la creación y validación de datos y hechos, desde certificados digitales hasta formas de financiamiento innovadores. De esta manera, se convierte en una plataforma inclusiva y horizontal, donde voces diversas pueden contribuir al conocimiento compartido, promoviendo una educación más equitativa y accesible.

En Bolivia, al igual que en otros países latinoamericanos, enfrentamos retos en conectividad y adopción tecnológica, con una brecha digital que afecta principalmente a la población rural, pero que su desconocimiento y falta de difusión también genera un impacto a nivel urbano. Sin embargo, las comunidades y en particular las comunidades universitarias han comenzado a adaptarse, aprovechando DLT para cumplir con su misión



de generar innovación y preservar la identidad cultural. Por experiencia en entornos financieros, así como académicos, blockchain no solo sirve para verificar credenciales educativas de manera inalterable, sino que también actúa como un espacio dinámico para la construcción de redes colaborativas y de conexión y seguridad que antes no se tenían.

Con aplicaciones globales, como en la trazabilidad de cadenas de suministro o en finanzas inclusivas, su impacto en la educación radica en fomentar habilidades críticas para el siglo XXI, preparando a las nuevas generaciones para un mundo impulsado por la Web3. Explorando el contexto boliviano, estas tecnologías promueven la participación activa de estudiantes y docentes en ecosistemas que permitan desarrollar y profundizar en esta tecnología, desde cursos en línea sobre smart contracts hasta iniciativas de tokenización de activos de todo tipo, incluyendo activos culturales, lo cual se puede añadir con la inteligencia artificial, que generan espacios de productividad que no podrían ser alcanzados de otro modo.

El desarrollo de conocimientos en DLT y blockchain fortalece la democratización en todo ámbito, incluyendo el educativo que pueden ser difundidos mediante formatos innovadores como cursos MOOC (Massive Open Online Courses). Asimismo, temas como ciberseguridad, economía descentralizada y gobernanza digital pueden abordarse con profundidad, permitiendo que los educandos debatan y apliquen conceptos desde perspectivas locales, ampliando el aprendizaje más allá de las aulas tradicionales.

En prospectiva, DLT y blockchain se posicionan como plataformas de co-creación, integrándose con IA y metaversos para entornos educativos inmersivos. A través de comunidades en línea y redes descentralizadas, los participantes no solo consumen, sino que co-diseñan contenidos. Veremos formatos híbridos, como NFTs educativos o DAOs (Organizaciones Autónomas Descentralizadas) para gestión académica, adaptándose a audiencias jóvenes familiarizadas con plataformas como Binance o redes locales.

Más allá de su función técnica, la educación en DLT y blockchain tiene un rol formador: estimula el pensamiento crítico, creatividad, la ética digital y la responsabilidad social. Su descentralización las hace inclusivas y accesibles, ideales para que sean promovidos desde el ámbito académico, impulsando un desarrollo sostenible en Bolivia.

**Sergio Noel Rodríguez de la Barra**

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4273-7324>

Abogado y Docente Tiempo Parcial





**SEDE CENTRAL COCHABAMBA**

Campus Universitario Tiquipaya  
c. Guillermina Martínez s/n  
Telf: (591 – 4) 4318800

**Torre Académica América**

Av. América N°165 entre Túpac Amaru y Av. Libertador Bolívar  
Telf: (591 – 4) 4150300

**Edif. Polifuncional Ayacucho**

Av. Ayacucho N°256  
Telf: (591 – 4) 4150200

**SEDE ACADÉMICA LA PAZ**

Campus Miraflores  
Av. Argentina N° 2083 esq. Nicaragua  
Telf: (591 – 2) 2246725/6/7

**SEDE ACADÉMICA SUCRE**

Campus Las Delicias  
Pasaje Guillermina de Ruiz N° 1 (Zona Bajo Delicias)  
Telf: (591 – 4) 6441664

**SEDE ACADÉMICA TRINIDAD**

Campus El Gran Paitití  
Av. Reyes s/n  
Telf: (591 – 3) 4621238

**SEDE ACADÉMICA SANTA CRUZ**

Campus Eco Smart  
Av. Banzer – Séptimo anillo y Av. Juan Pablo II