





## Comité Editorial

M.Sc. Diana Aguilar Gutiérrez

### Editor en Jefe

M.Sc. Ivonne Rojas Cáceres

### Secretaria 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)

Mgr. Anna Vargas Calderón

### Universidad del Valle (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)

Mgr. Kadir Lanza

### Universidad Franz Tamayo (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)

## Autoridades universitarias

M.Sc. Gonzalo Ruiz Ostría

### Rector

Ph.D. Diego Villegas Zamora

### Vicerrector Académico

M.Sc. Sandra Ruiz Ostría

### Vicerrectora de Interacción Social

M.Sc. Franklin Néstor Rada

### Vicerrector Académico Sede La Paz

MBA. Carlos Torricos Mérida

### Vicerrector Académico Sede Sucre

M.Sc. René Monje Morant

### Vicerrector Académico Sede Trinidad

Mgr. Ana Cuéllar Angulo

### Vicerrectora Académico Sede Santa Cruz

M.Sc. Jorge Ruiz De la Quintana

### Director Nacional de Investigación

Lic. Daniela Zambrana Grandy

### Secretaria General

## Equipo técnico

Lic. Luis Marco Fernández Sandoval

### Coordinador de Producción

### Audiovisual

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. Diana Aguilar Gutiérrez**.....4

### **Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas**

*Perceptions of the private business sector regarding hard and soft skills in professionals of the Business Administration career*

**Mgr. Rodrigo Ruiz Andia, Mgr. Virginia Fernández Daza**.....7-32

### **Bolivia y su “caja fuerte”, las Reservas Internacionales Netas, pilar desgastado de estabilidad económica**

*Bolivia and its “safety box”, the Net International Reserves, a worn-out pillar of economic stability*

**Mgr. Edgardo Pablo Nacho Peñafiel**.....33-36

### **Factores internos y externos que afectan el desarrollo de los emprendimientos en Bolivia**

*Internal and external factors that affect entrepreneurship in Bolivia*

**M.Sc. Yoshida B. Gonzales Ticona**.....37-48

### **La Evolución del Marketing en Bolivia: Adaptación y Tendencias de los consumidores**

*The Evolution of Marketing in Bolivia: Adaptation and Consumer Trends*

**Mgr. Anna Aliosha Vargas Calderón**.....49-53

### **Mgr. Keila Ledezma: “Las instituciones públicas, privadas y ONG’s deben crear más incubadoras de empresas que acompañen a las mujeres emprendedoras hasta que demuestren independencia en su emprendimiento”**

*Mgr. Keila Ledezma: “Public and private institutions and NGOs must create more business incubators that accompany women entrepreneurs until they demonstrate independence in their entrepreneurship”*

**Diana Aguilar Gutiérrez**.....54-59

## NOTA EDITORIAL

El filósofo griego Heráclito entendía la *importancia del cambio como esencia de la existencia* y expresaba que “*Nada permanece, todo fluye*”. Entendiendo que el mundo que nos rodea está cambiando, la Revista Compás Empresarial ha estado en transformación continua durante los últimos años.

Desde que fui invitada a ser Editora de Sección de Compás Empresarial en el año 2020, tuve la oportunidad de presenciar de cerca estos cambios, entre ellos, el más reciente fue enfocar la revista a trabajos de las epistemologías de las ciencias empresariales, economía y finanzas.

Hoy como Editora en Jefe de la Revista Compás Empresarial, me complace presentarles el trigésimo séptimo número de nuestra revista que tiene como finalidad compartir los resultados de las investigaciones realizadas y análisis coyunturales de académicos comprometidos con la investigación.

En el presente número de la revista, tenemos investigaciones realizadas por distinguidos investigadores de nuestra Casa Superior de Estudios y académicos destacados de otras universidades. Comenzamos esta edición, con la investigación científica titulada: “Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas” que firma Rodrigo Ruiz Andía y su equipo de investigación. Seguido del artículo de reflexión no derivado de una investigación de Yoshida Gonzáles titulado: “ Factores internos y externos que afectan el desarrollo de los emprendimientos en Bolivia” y las notas de análisis coyuntural donde se abordan temas relacionados con la situación de las Reservas Internacionales en Bolivia, la evolución del marketing en nuestro país y el emprendimiento femenino de los destacados académicos e investigadores Pablo Nacho Peñafiel y Anna Vargas respectivamente.



**M.Sc. Diana Aguilar Gutiérrez**   
Editora en Jefe de *Compás  
Empresarial*  
[daguilargu@univalle.edu](mailto:daguilargu@univalle.edu)

Agradecemos el compromiso y el trabajo desarrollado por nuestros pares evaluadores nacionales e internacionales quienes bajo el sistema doble ciego revisaron con rigor, objetividad e imparcialidad las investigaciones enviadas a nuestra revista. Asimismo, invitamos a los investigadores a seguir compartiendo los resultados de sus investigaciones en la Revista Compás Empresarial.

---

Depósito Legal N°: 2-3-66-09  
La reproducción parcial o total de los  
artículos está permitida en tanto las  
fuentes sean citadas.



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

## Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas

*Perceptions of the private business sector regarding hard and soft skills in professionals of the Business Administration career*



 **Mgr. Rodrigo Ruiz Andia**

Docente de la Universidad Privada del Valle

Experto en Analítica de datos

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

**Compás**  
EMPRESARIAL

 **Mgr. Virginia Mercedes Fernández Daza**

Docente de la Universidad Privada del Valle

Experto en Analítica de datos

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

 **Liziel Karina Rojas Ortuño**

Magister en Administración de Empresas (MBA)

 **Bryan Javier Patón Siles**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

 **Ing. Alejandro Fernández Castillo**

Global Corporate Controller - Maxam Corp International

 **Rene Rocha Colmena**

Estudiante de la Universidad Privada del Valle

 **Rodrigo Sanabria Butron**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

 **Brady Wladyslaw Quispe Rojas**

Estudiante Egresado de la Universidad Privada del Valle

Catalogue Merchandising Analyst & Distribution – Manaco S.A.

[grb5000021@est.univalle.edu](mailto:grb5000021@est.univalle.edu)

Recibido:28/09/2023

Aceptado:14/12/2023



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023: Rodrigo Ruiz Andia, Virginia Fernández Daza.

**Cita:** Ruiz Andia, R., & Fernández Daza, V. (2023). Percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras y blandas en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas. *Revista Compás Empresarial*, 14(37)

**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 investigación ha permitido obtener una idea cabal de las habilidades blandas, habilidades duras y el desempeño de los profesionales en la carrera de Administración de Empresas, además de hacer una clasificación de las sugerencias que hacen los empresarios para lograr una mejora de la carrera y una identificación de las fortalezas actuales que identifican a los titulados de la carrera de Administración de Empresas. Lo más destacado en cuanto a habilidades blandas fueron el liderazgo, la proactividad y la creatividad, destacándose además como la más requerida, el trabajo en equipo. Por otra parte, en cuanto a habilidades duras, los empresarios identificaron a la experiencia, como la más requerida, en cuanto al desempeño es importante destacar que los profesionales mejor calificados han sido los de la Universidad Privada Boliviana, en segundo lugar, la Universidad Católica Boliviana y en tercer lugar la Universidad Privada del Valle.

También es importante recalcar que los empresarios afirman que, si las carreras insertan especializaciones, cursos extras, mejor proceso de selección de personal y actualizaciones periódicas al pensum de la carrera, se podrían tener mejoras sustanciales en las habilidades y desempeño de los Administradores de Empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Administración de Empresas, habilidades blandas, habilidades duras, desempeño.

## ABSTRACT

The research has allowed us to obtain a complete idea of the soft and hard skills and the performance of professionals in the Business Administration career, in addition to making a classification of the suggestions that businessmen make to achieve career improvement and identification. of the current strengths that identify Business Administration graduates. The most notable in terms of soft skills were leadership, proactivity and creativity, with teamwork also standing out as the most required. On the other hand, in terms of hard skills, entrepreneurs identified experience as the most required; in terms of performance, it is important to highlight that the best qualified professionals have been those from the Bolivian Private University, in second place, the Bolivian Catholic University. and in third place the Universidad Privada del Valle.

It is also important to emphasize that business owners affirm that, if careers insert specializations, extra courses, a better personnel selection process and periodic updates to the career curriculum, there could be substantial improvements in the skills and performance of Business Administrators.

**KEYWORDS:** Business Administration, soft skills, hard skills, performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La formación de un profesional en el área de Administración de Empresas enfatiza en el área de sistemas de gestión, la diversidad de estudiantes que la cursan puede optar por la especialización selectiva entre gerencia, finanzas, contaduría pública, marketing, producción, recursos humanos, entre otras.

Bajo este contexto los actuales sistemas gerenciales, valoran dos aspectos indiscutiblemente importantes: Las habilidades blandas que identifican las cualidades personales de un profesional y definen el logro del éxito o fracaso en el puesto de trabajo que se desempeñe y las habilidades duras que son aquellas concernientes al trabajo que se desarrolla y que normalmente se traducen en competencias técnicas.

La Universidad Privada del Valle, desarrolló la investigación respecto a las percepciones que poseen los empresarios privados referente a las habilidades blandas, habilidades duras y el desempeño requerido en el área de administración de empresas, para cuya finalidad tomó como población al empresariado cochabambino, cuyas percepciones serán fundamentales para el perfeccionamiento de los profesionales de la carrera en estudio.

El indagar como se enfrenta el administrador de empresas de la Universidad Privada del Valle a los retos empresariales actuales, es una manera de reafirmar el compromiso con la excelencia académica y formación profesional reconociendo a la carrera de Administración de Empresas como generalista e indispensable dentro de un entorno en el que puede acomodarse interdisciplinariamente a las múltiples áreas industriales y empresariales.

## 2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue de tipo descriptivo y de diseño transversal, esto porque la información se recolectó sola una vez en un tiempo. La investigación fue descriptiva porque permitió identificar las principales variables de la población de empresarios privados en Cochabamba.

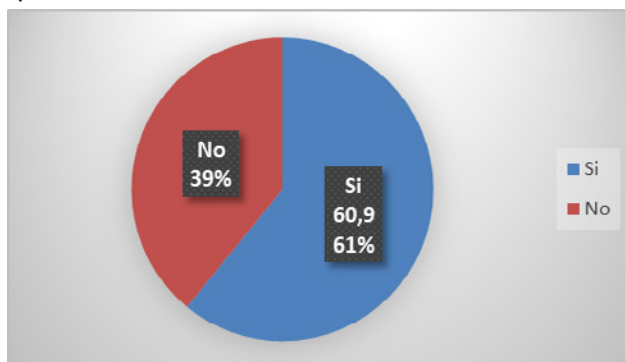
El estudio fue de tipo no probabilístico, debido a que el segmento de empresarios no es de fácil accesibilidad y se aprovecharon las gestiones, contactos y convenios que posee la Universidad Privada del Valle con la Confederación de Empresarios Privados.

Se aplicó una investigación mixta de tipo cuantitativa y cualitativa, que ayudó a describir los requerimientos por parte de las empresas en cuanto a habilidades blandas, duras y desempeño laboral por parte de los profesionales de la mencionada carrera.

Considerando que la cantidad de empresas privadas en la ciudad de Cochabamba es de 57.070 se trabajó con un nivel de confianza del 95% y con un nivel de significancia del 5%, esto debido al estándar comúnmente aceptado en lo que respecta la obtención de la muestra en este caso considerando al autor Martínez: “Para muchos, es más fácil y representativo fijar los límites de confianza para ese estimativo, con la probabilidad que se considere conveniente, supongamos del 95% (2012)”. Además, se trabajó con un error absoluto del 10% esto debido a la dificultad de poder contactar eficientemente con el sector empresarial y por esto el autor Martínez pronuncia: “Es mucho más práctico determinar el error como porcentaje, en la mayoría de los casos no mayor del 10%” (2012), se trabajó con un 61% de probabilidades de éxito y 39% de probabilidad de fracaso, los cuales se obtuvieron a partir de una prueba piloto.

**Figura 1. Encuesta piloto empresarios**

¿Se encuentra Satisfecho con la labor de los linceciados en administracion de empresas dentro de su empresa?



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Como puede apreciarse en la gráfica 1, se obtuvo un 60.9 % de probabilidades de éxito y un 39% de probabilidades de fracaso.

Para tal efecto el tamaño de muestra para ejecutar la investigación es igual:

$$n = \frac{1.96^2 * 57.070 * 0.61 * 0.39}{(57070 - 1) * 0.06^2 + 1.96^2 * 0.61 * 0.39} = 253$$

Por lo tanto, se deben ejecutar un total de 253 encuestas a empresas privadas en la ciudad de Cochabamba.

En cuanto al error relativo de la muestra, este se calculó de la siguiente forma:

$$Er = \frac{e}{p} = \frac{0.06}{0.61} * 100 = 9,83\%$$

El error relativo de la muestra de estudiantes actuales da como resultado es de 9,83%,

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar las percepciones del sector empresarial privado en cuanto a las habilidades duras, blandas y el desempeño laboral en los profesionales de la carrera de Administración de Empresas se utilizaron los siguientes softwares:

- Para el diseño muestral se utilizó el software Epidat.
- Para la tabulación, codificación y análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS, a partir del mismo se han obtenido gráficos y tablas estadísticas.

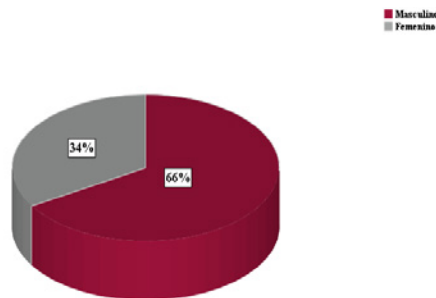
El trabajo de campo implicó la aplicación de encuestas y entrevistas, a empresas privadas en Cercado (Cochabamba), además de la sistematización de la información en cuadros y gráficos estadísticos para finalmente efectuar un análisis estadístico univariado y la redacción del informe final.

Las siguientes definiciones se han considerado para la comprensión del presente artículo:

- Competencias, son complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas (Tuning América Latina, 2007).

- Competencias se afirma que un individuo posee competencias no solo cuando realiza una tarea, sino que lo hace considerando la importancia de esta y encontrando el desempeño óptimo para lograrlo Tobón (2012).
- Habilidades, se dice que un individuo tiene una habilidad cuando es capaz de realizar una tarea Tobón (2012).

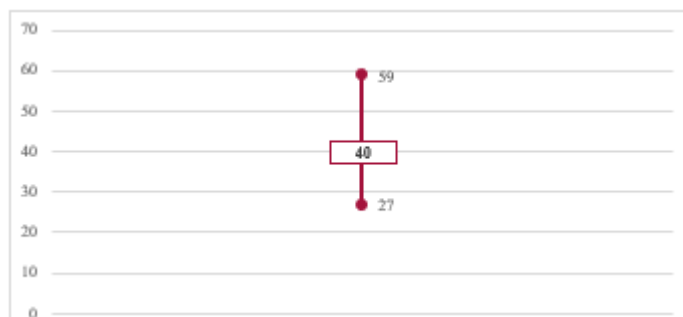
**Figura 2. Sexo de los empresarios**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Se puede determinar que el 66% de los empresarios privados son de sexo masculino.

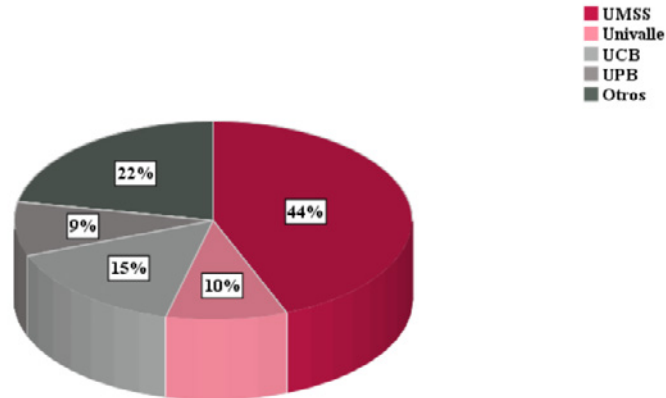
**Figura 3. Edad de los empresarios encuestados**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

En promedio los empresarios tienen 40 años, siendo el valor mínimo en edad 27 años y el máximo 59.

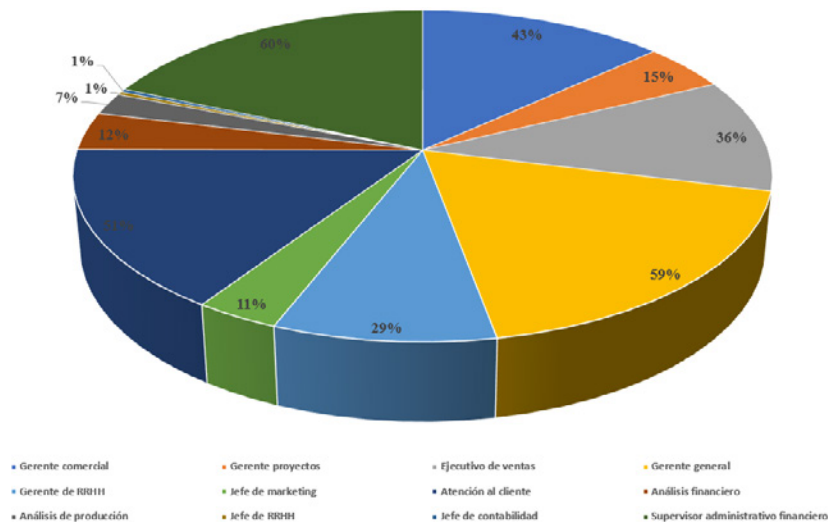
**Figura 4. Universidad del empresario donde culminó sus estudios de pregrado**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Principalmente los empresarios en la ciudad de Cochabamba se han titulado de la Universidad Mayor de San Simón,

**Figura 5. Puestos de trabajo más solicitados por los profesionales de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 60% de los profesionales en Administración de Empresas solicitan cargos de supervisor administrativo financiero, 59% de gerente general, 49% de gerente comercial entre otros.

**Tabla 1. Resumen de puestos de trabajo analizados**

No	Puestos de trabajo analizados
1	Gerente General
2	Gerente Comercial
3	Gerente de Recursos Humanos
4	Gerente de Proyectos
5	Jefe de Marketing
6	Jefe de Recursos Humanos
7	Jefe de Contabilidad
8	Analista de Producción
9	Supervisor Administrativo Financiero
10	Analista Financiero
11	Ejecutivo de Ventas
12	Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Figura 6. Empresas donde se desenvuelven actualmente los empresarios**

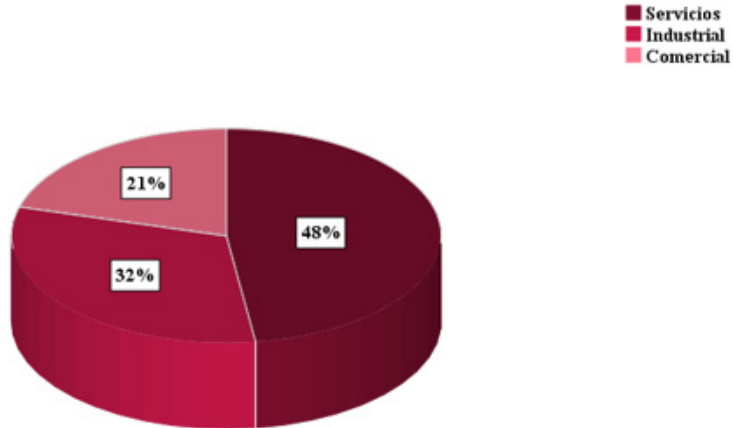


Fuente: Elaboración propia, 2022.



Se observa que los empresarios consultados se desempeñan en diversas empresas, destacándose Multiagro, Boliviana de Aviación (BOA), FEICOBOL, entre otras.

**Figura 7. Rubro en el que está registrada la empresa**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Se aprecia que el 48% de las empresas en estudio pertenecen al rubro de servicios, 32% al rubro Industrial y 21% al rubro comercial.

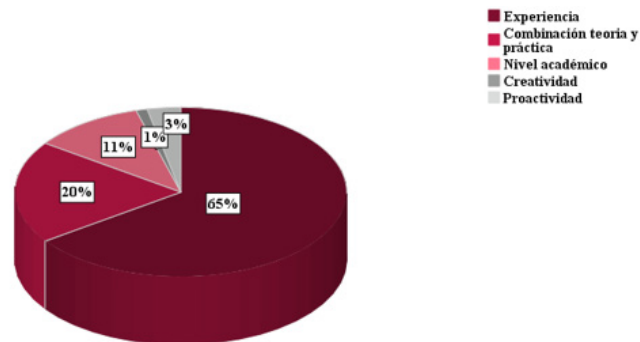
**Figura 8. Competencias de un Administrador de Empresas**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Las competencias que más se destacan son: Liderazgo, conocimiento de mercado, Proactividad, habilidades blandas entre otras.

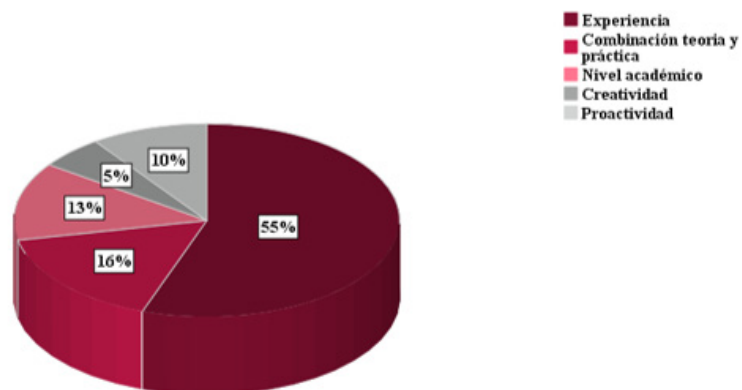
**Figura 9. Requisito que debe cumplir un Administrador de Empresas para el cargo de Gerente general**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se aprecia que la experiencia posee una puntuación del 65%, siendo el requisito más apreciado en este aspecto.

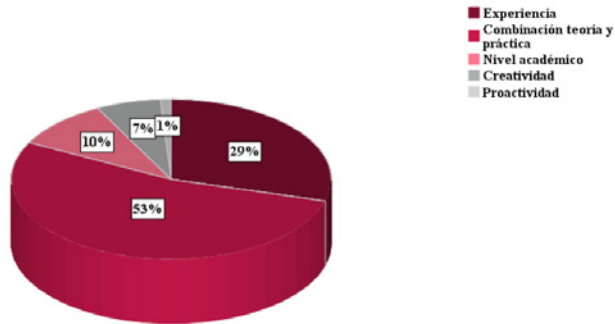
**Figura 10. Requisito para gerente comercial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se puede observar que la experiencia posee una puntuación del 55%, siendo la característica más apreciada.

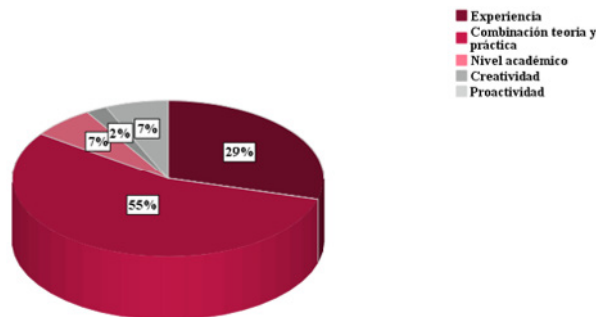
**Figura 11. Requisito para analista financiero**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

La variable experiencia posee un porcentaje bastante representativo del 53%.

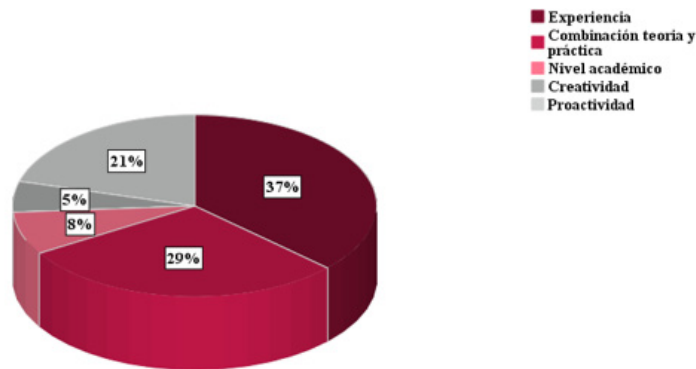
**Figura 12. Requisito para analista de producción**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Para el puesto de un analista de producción, la variable experiencia posee un porcentaje bastante representativo del 55%.

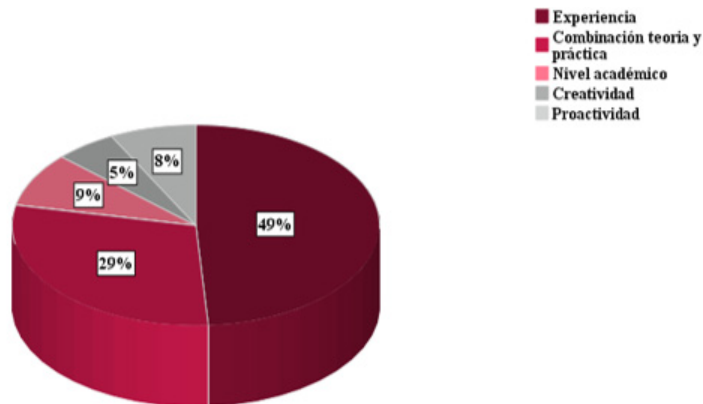
**Figura 13. Requisito para supervisor administrativo**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

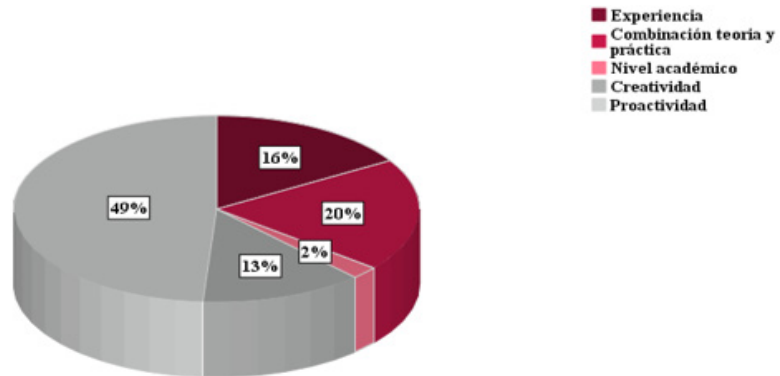
El 37% de los empresarios manifiestan que la experiencia es el aspecto más valorado para ejercer el cargo de supervisor administrativo, pero también es relevante mencionar el 29% que dieron a la combinación de teoría y práctica.

**Figura 14. Requisito para gerente de proyectos**



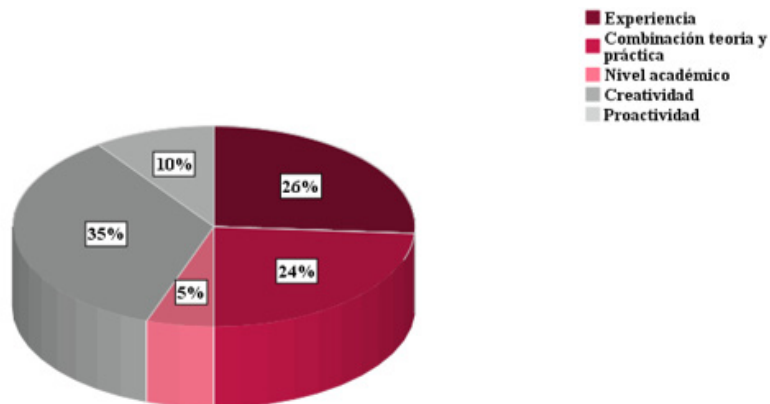
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el puesto de un gerente de proyectos como administrador de empresas la variable experiencia sigue prevaleciendo con porcentaje superior del 49%.

**Figura 15. Requisito para ejecutivo de ventas**

Fuente: Elaboración propia, 2022.

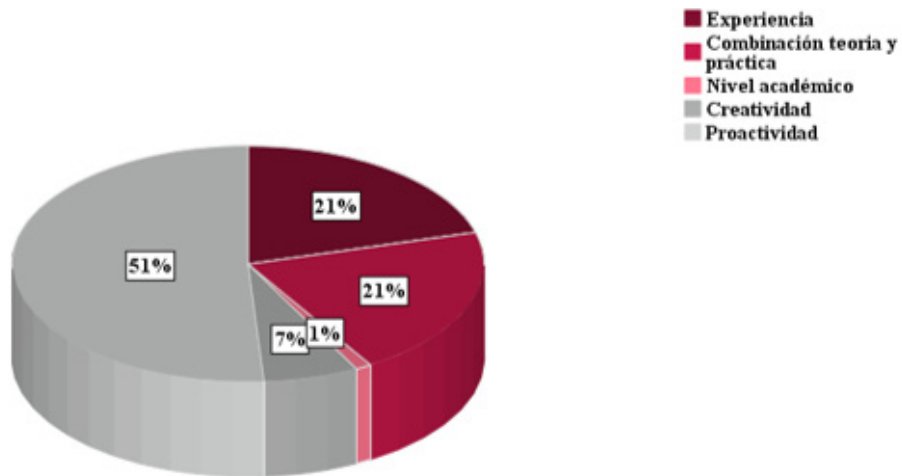
La variable que más valorada es la de proactividad con un puntaje del 49%, siendo un resultado coherente debido a las características que posee este cargo.

**Figura 16. Requisito para jefe de marketing**

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se aprecia que 35% de los empresarios opinan que la creatividad es el requisito más importante, para ejercer como jefe de marketing.

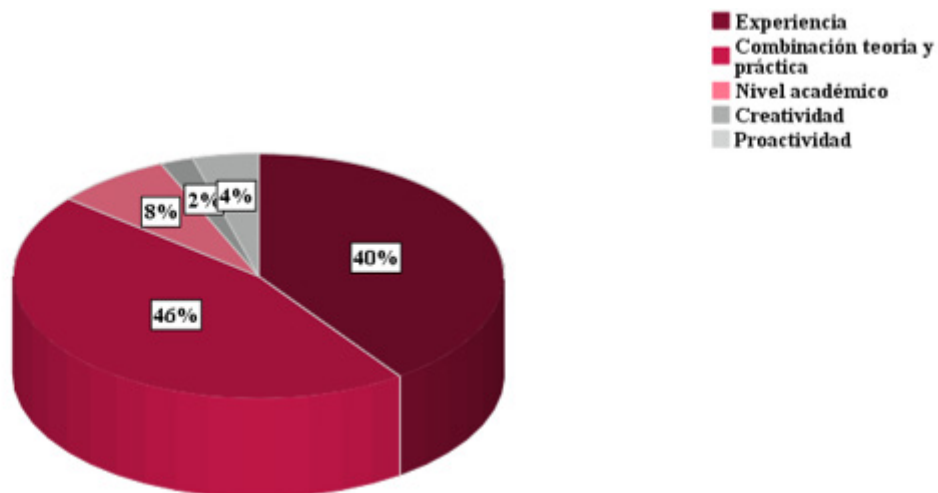
**Figura 17. Requisito para atención al cliente**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

El 51% de los empresarios opinan que la proactividad es el requisito más importante para ejercer como encargado de servicio al cliente.

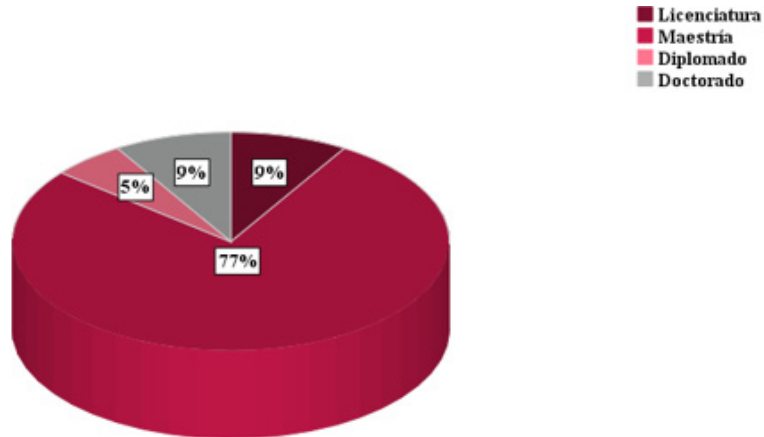
**Figura 18. Requisito para gerente de recursos humanos**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

El requisito más valorado es la combinación entre la teoría y la práctica representado por un 46% seguido por de la experiencia con un 40%.

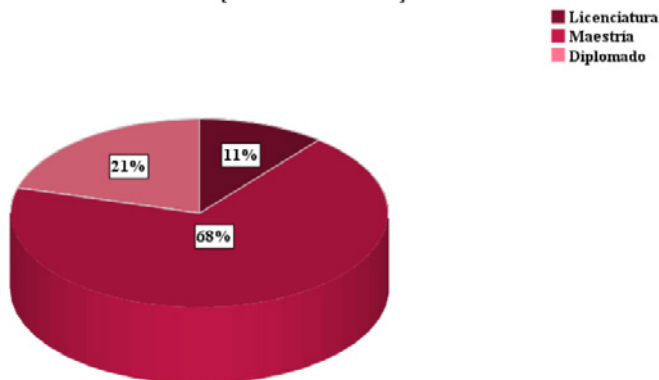
**Figura 19. Grado académico para gerente general**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se puede observar que la variable licenciatura posee un 77%, lo que demuestra que es la mínima exigencia para un profesional que desee ejercer el cargo de gerente general.

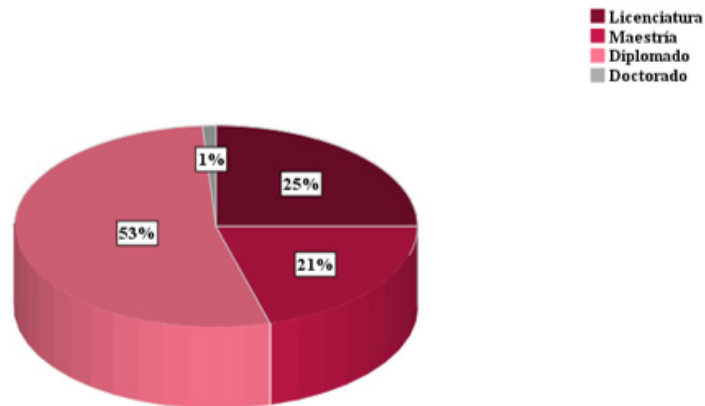
**Figura 20. Grado académico para gerencia comercial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, según el puesto de Gerente Comercial, se puede observar que el primer carácter denominado licenciatura posee una puntuación del 68%.

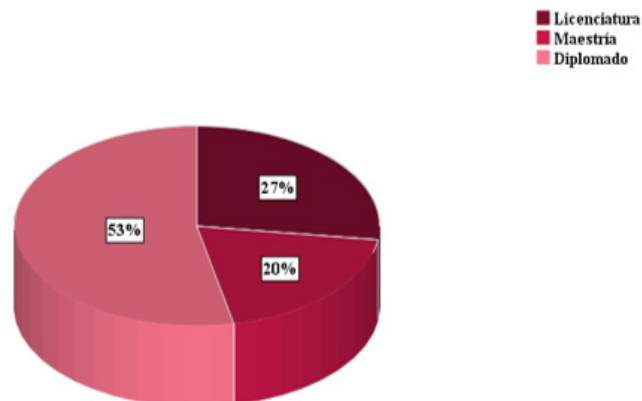
**Figura 21. Grado académico para analista financiero**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Según el puesto de un analista financiero, la variable diplomada posee un porcentaje bastante representativo, siendo del 53%.

**Figura 22. Grado académico para analista de producción**

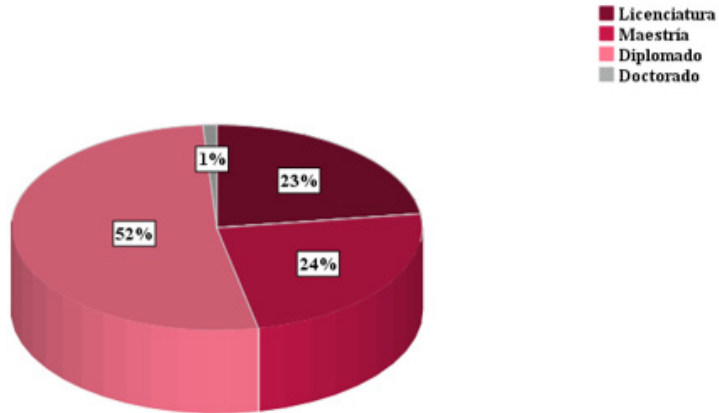


**Fuente: Elaboración propia, 2022.**



El puesto de un analista de producción demuestra que la variable Diplomado posee un porcentaje bastante representativo del 53%.

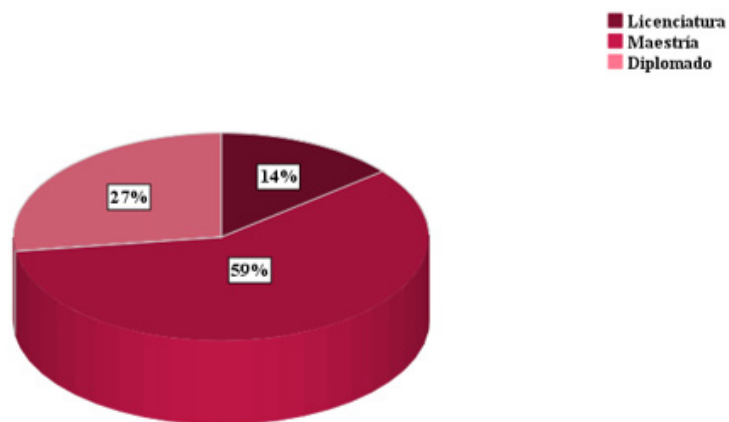
**Figura 23. Grado académico para supervisor administrativo**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 52% de los empresarios seleccionaron a la variable Diplomado como requisito académico mínimo que debe tener el profesional para poder ejercer el cargo en discusión.

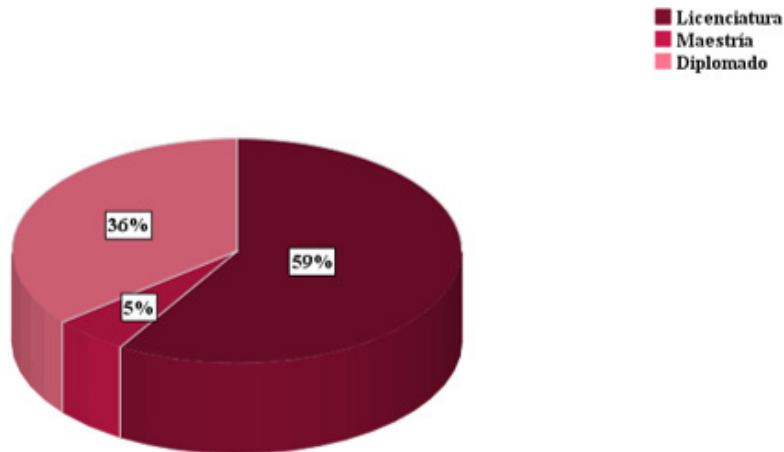
**Figura 24. Grado académico para gerente de proyectos**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 59% de los empresarios encuestados manifiestan que el grado de maestría es el requisito más indicado para ejercer el cargo de gerente de proyectos.

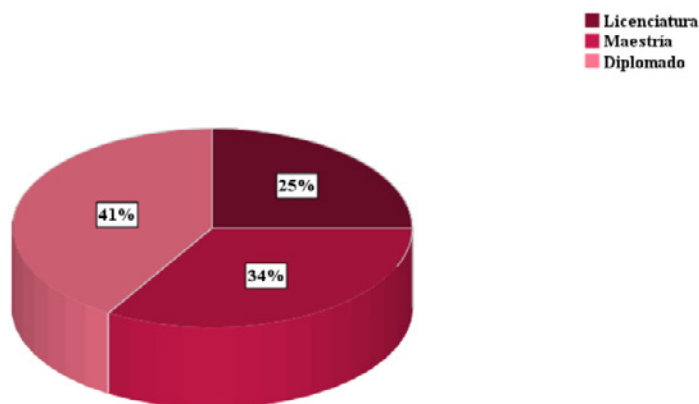
**Figura 25. Grado académico para ejecutivo de ventas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 59% de los empresarios que participaron de la investigación opinan que el requisito para ejercer como ejecutivo de ventas es la licenciatura y un 36% el diplomado.

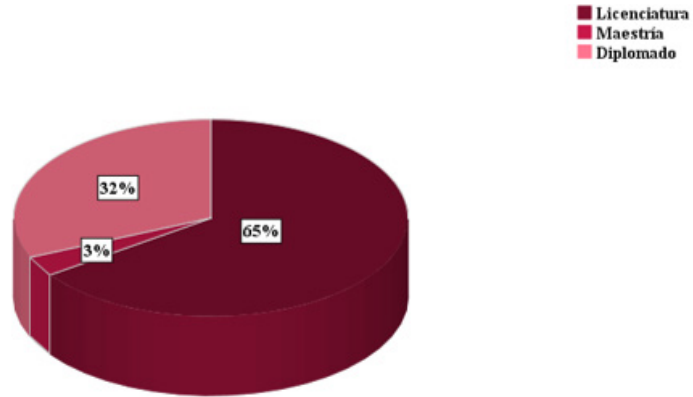
**Figura 26. Grado académico para jefe de marketing**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 41% de los empresarios opina que el requisito más importante para ejercer como jefe de marketing es el diplomado.

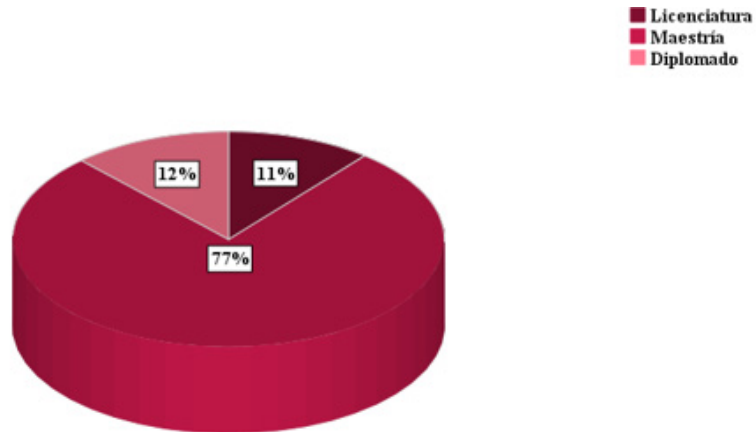
**Figura 27. Grado académico para atención al cliente**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se observa que el 65% de los empresarios opinan que el grado académico sugerido para ejercer como encargado de atención al cliente es licenciatura y un 32% sugirió el diplomado.

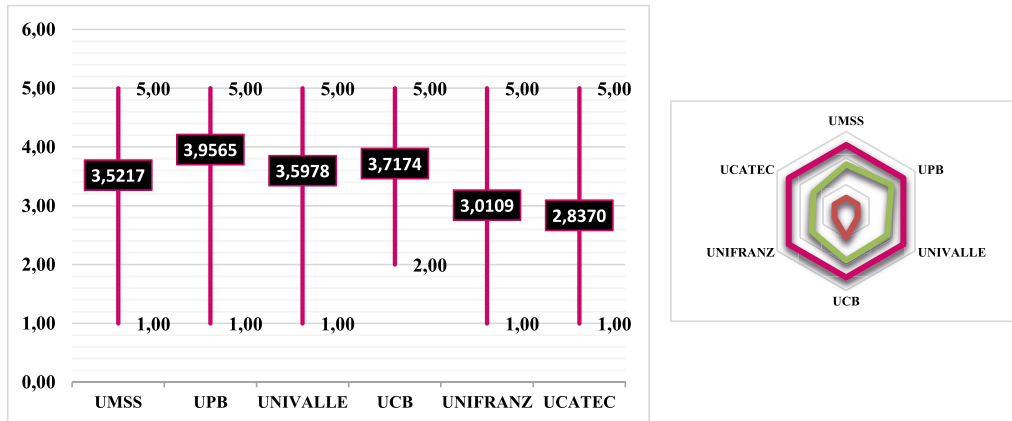
**Figura 28. Grado académico para gerente de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 77% de la población encuestada opina que el grado académico para ejercer como gerente de recursos humanos es la maestría.

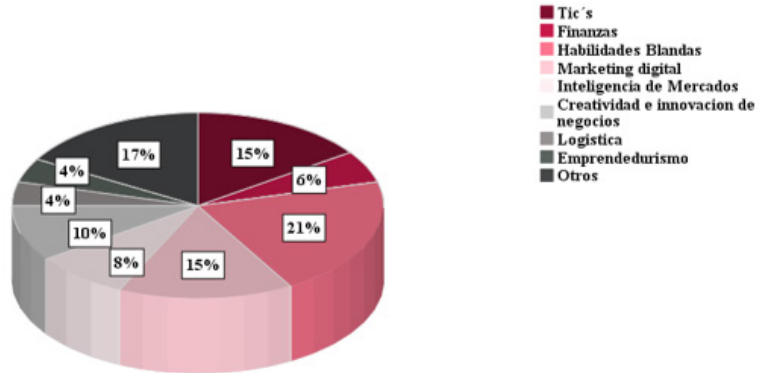
**Figura 29. Desempeño de los Administradores de Empresa según universidad**



**Fuente: Elaboración propia, 2022.**

Se observa que los empresarios le dan el primer lugar en desempeño a los administradores de empresas de la Universidad Privada Boliviana, en segundo lugar, a la Universidad Católica Boliviana y en tercer lugar a Universidad Privada del Valle.

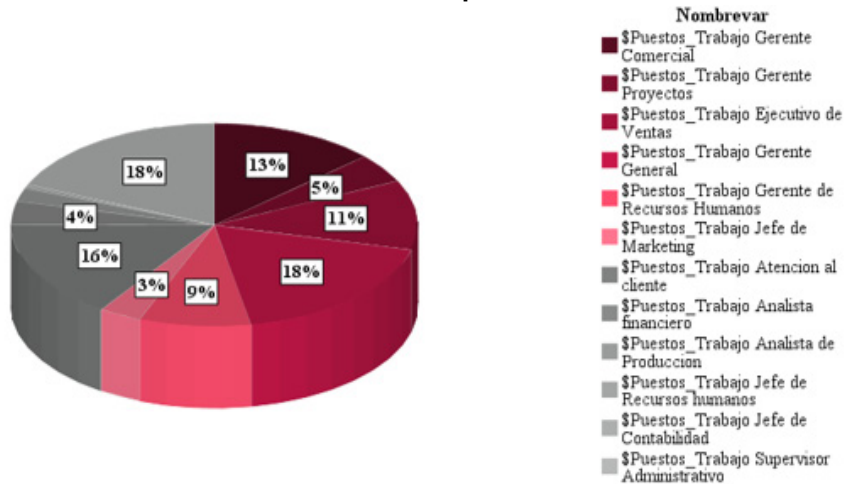
**Figura 30. Contenidos sugeridos para que un Administrador de Empresas afronte los nuevos retos empresariales**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las habilidades blandas han sido las competencias más sugeridas con un 21%, seguidas de las Tic's con 15% y el marketing digital con 15% también.

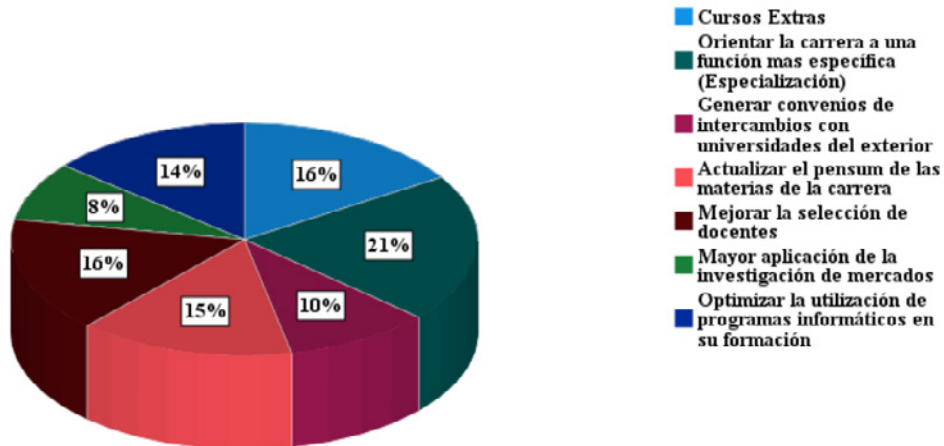
**Figura 31. Puestos de trabajo más solicitados por los profesionales de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los puestos más solicitados por los Administradores de Empresas son: 18% gerente general, 18% supervisor administrativo, 16% servicio al cliente, 13% gerente comercial, entre otros.

**Figura 32. Sugerencias que recomendaría implementar en la carrera de Administración de Empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En primera instancia se tiene que el 21% de los encuestados sugiere que la carrera se oriente a una función más específica y hace referencia a que debería haber una especialización. El 16% sugiere cursos extras, una porción igual sugiere mejorar la selección de docentes, un 15% propone la actualización del pensum de las materias de la carrera entre otras.

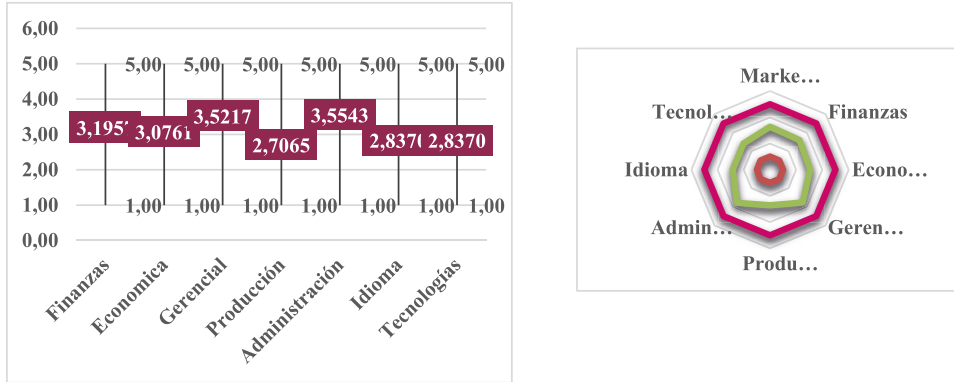
**Figura 33. Satisfacción de los empresarios con las habilidades de los administradores de empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar la habilidad blanda que da mayor satisfacción a los empresarios es el trabajo en equipo, seguida de valores, emprendimiento, proactividad, entre otras.

**Figura 34. Satisfacción de los empresarios con el nivel de los administradores de empresas en áreas especializadas**



Se observa que la satisfacción respecto al nivel de especialización de los Administradores de Empresas se centra en la administración, gerencia y finanzas.

#### 4. CONCLUSIONES

- El estudio permitió identificar de manera general las competencias que más se destacan en los Administradores de Empresas que son: El liderazgo, conocimiento de mercado y la proactividad.
- Los cargos gerenciales y analíticos como: Gerencias generales, comerciales, recursos humanos, producción, planificación, finanzas exigen como requisito indispensable la experiencia (50%).
- En lo que corresponde a habilidades blandas se pudo constatar que en los cargos como ejecutivo de ventas y atención al cliente se sugiere la proactividad, por otro lado, en cargos referentes al área de marketing el 40% de los entrevistados pide creatividad. Las habilidades blandas han sido las competencias más sugeridas (21%), seguidas de las Tic's (15%) y el marketing digital (15%).
- En lo concerniente a habilidades duras la formación académica que se exige a un administrador de empresas en las áreas gerenciales como: Comercial, recursos humanos, finanzas, producción, planificación, entre otras, se solicita el grado de magister (77%), en contraparte en el área comercial a nivel de ejecutivos de ventas y servicio al cliente el grado académico requerido es la licenciatura (73%). Por otro lado, para áreas más específicas como analistas de finanzas, producción, jefes de marketing y supervisores de múltiples áreas el requisito exigido es el diplomado (50%)

- Referente al desempeño se constata que los Administradores de Empresas mejor calificados han sido los graduados de la Universidad Privada Boliviana sede Cochabamba, que la mayor satisfacción respecto al nivel de especialización se centra en las áreas de administración, gerencia y finanzas y que los puestos más solicitados son: Gerente general, supervisor administrativo, servicio al cliente, gerente comercial entre otros.
- El empresariado sugiere que los aspectos relevantes que contribuirían a futuro a fortalecer tanto las habilidades blandas, duras y el desempeño se concentran en que la carrera de Administración de Empresas tenga especializaciones, cursos extras, mejore el proceso de selección de docentes y actualice continuamente el pensum.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tobón, S., (2012). Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional. México. Instituto Cife.
2. Armstrong, G., Kotler, P., Zepeda, A. M., Pérez, M. D. P. C., Arroyo, J. C., & Milling, H. A. (2013). Fundamentos de marketing.
3. ASCOLFA Asociación Colombiana de Facultades de Administración. Las competencias de los administradores en Colombia a la Luz del Proyecto Tuning América Latina. 2008-2010. (2010)
4. Babbie, E. (2010). The practice of social research. Belmont, Calif: Wadsworth Cengage.
5. Clarke, A., Friese, C. & Washburn, R. (2015). Situational analysis in practice: mapping research with grounded theory. Walnut Creek, California: Left Coast Press.
6. David, F. & David, F. (2017). Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Diaz, M. (2018). Análisis de contexto en organizaciones educativas. CEREMBS. <https://www.cerembs.co/blog/analisis-de-contexto-en-organizaciones-educativas>
8. Hair, J. (2019). Multivariate data analysis. Andover, Hampshire: Cengage.
9. Escobar, M.E., Lineamientos para solicitud, otorgamiento y renovación de registro calificado. Programas de pregrado y posgrado (en la web: [http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-338177\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-338177_archivo_pdf.pdf), acceso: 2 de abril 2016), Ministerio de Educación Nacional (2013)
10. Fundación Autapo. (2008). Formación Basada en Competencias en la Universidad Boliviana. Equipo Técnico del Programa Educación Superior.
11. Irigoyen, Juan José, Jiménez, Miriam Yerith, & Acuña, Karla Fabiola. (2011). Competencias y educación superior. Revista mexicana de investigación educativa, 16(48), 243-266. Recuperado en 19 de marzo de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662011000100011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662011000100011&lng=es&tlng=es).
12. Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México D.F: Pearson Educación.
13. Malhotra, N. & Ayala, L. (2016). Investigación de mercados: conceptos esenciales. México D.F: Pearson Educación de México.
14. Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del entorno. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
15. Martínez, C. (2012). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones.

16. Mejía, E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
17. Porter, M. (2009). Ventajas competitivas. México: Mc Graw Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
18. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
19. Ruiz, R. (2021). Estudio de contexto para la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada del Valle sede Cochabamba.
20. Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. McGrawHill.
21. Tuning America Latina. (2007). "Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina"
22. Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). Using multivariate statistics. Boston: Pearson Education.
23. Technology, C. f. (2014). MOOC Production Guidelines at the University of British Columbia.

## NOTA DE ANÁLISIS COYUNTURAL

**Bolivia y su “caja fuerte”, las Reservas Internacionales Netas, pilar desgastado de estabilidad económica***Bolivia and its “safety box”, the Net International Reserves, a worn-out pillar of economic stability***Mgr. Edgardo Pablo Nacho Peñafiel**

Analista Económico Financiero

Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia

[edgardopablonachop@gmail.com](mailto:edgardopablonachop@gmail.com)**COMPÁS**  
EMPRESARIAL

Recibido: 25/11/23 Aceptado: 10/12/23

**Citar:** Nacho Peñafiel, E. P. Bolivia y su “caja fuerte”, las Reservas Internacionales Netas, pilar desgastado de estabilidad económica. Revista Compás Empresarial, 14(37).<https://doi.org/10.52428/20758960.v14i37.1048>**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores. Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.**RESUMEN**

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) del país representan un componente esencial de la política económica y economía política de Bolivia en los últimos años, ya que actúa como salvaguarda frente a desafíos financieros y volatilidades en los mercados internacionales, además de ser un pilar fundamental para el actual Gobierno de turno, ya que su nivel o saldo actual es crucial en la estabilidad macroeconómica y sostenible del país.

**Composición de las Reservas Internacionales Netas (RIN)**

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) se componen de activos de Derechos Especiales de Giro (DEG), Divisas (Monedas extranjeras, principalmente dólares estadounidenses) y Oro (Metal precioso altamente líquido), y se utilizan como reserva o herramienta para asegurar la estabilidad financiera en situaciones adversas de los países. Actualmente, las Reservas Internacionales Netas en Bolivia llegan a niveles muy inferiores, estadísticamente desde hace 10 años.

Los Derechos Especiales de Giro (DEG) son un activo internacional creado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y no es una moneda de curso legal, pero están representados por monedas de diferentes países: el dólar estadounidense, el euro, la

Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023, Edgardo Pablo Nacho Peñafiel

libra esterlina y 2 monedas asiáticas. Los Derechos Especiales de Giro (DEG) pueden ser intercambiados por otras monedas internacionales para su uso.

Estadísticamente se evidencia que en Bolivia desde la gestión 2021, los Derechos Especiales de Giro (DEG) tienen una tendencia a la baja, ya que el país ha estado usando este activo para transformarlo en dólares americanos para las transacciones comerciales internacionales.

### Divisas

Las divisas forman parte de las Reservas Internacionales Netas, ya que son el activo más líquido del Banco Central de Bolivia, estas están conformadas por otras monedas de diferentes países, siendo principalmente en su composición de dólares estadounidenses. Al igual que las Derechos Especiales de Giro, nuestra divisa muestra una tendencia a la baja, tendencia desde prácticamente el 2013 hasta la fecha, consumiéndose o gastándose prácticamente un 97% desde el 2013.

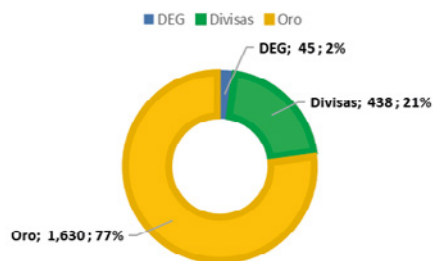
### Oro

De manera general, el Oro que posee Bolivia en sus Reservas Internacionales Netas fue escalando hasta el año 2020, posteriormente los 3 últimos años presentan una tendencia a la baja donde históricamente a la fecha ha llegado al nivel más bajo de los últimos 10 años. El oro es también considerado un activo, ya que su comercialización en mercados internacionales para buscar liquidez es inmediata.

**Tabla 1. Composición de las Reservas Internacionales Netas de Bolivia**

#### COMPOSICIÓN DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES NETAS DE BOLIVIA (Expresado en millones de dólares estadounidenses)

Años	DEG	Divisas	Oro	RIN
2013	257	12,512	1,647	14,430
2014	241	13,227	1,642	15,123
2015	231	11,357	1,455	13,056
2016	223	8,251	1,595	10,081
2017	237	8,199	1,787	10,261
2018	233	6,909	1,760	0,946
2019	231	4,107	2,093	6,468
2020	239	2,386	2,613	5,276
2021	558	1,648	2,511	4,753
2022	534	709	2,519	3,796
31/8/2023	45	438	1,630	2,147
VAR NETO 2023	- 489	- 271	- 889	- 1,649



**Fuente: Elaboración propia con base a datos del Banco Central de Bolivia**

De esta manera y considerando las tres principales variables que componen las Reservas Internacionales Netas (RIN) se observa que hace 10 años atrás Bolivia lograba más de \$14,430 millones de dólares en Reservas Internacionales Netas, hoy en día y con el último dato que ofreció el Banco Central de Bolivia en agosto de 2023, Bolivia tiene solo \$ 2.147 millones de dólares. En otras palabras, Bolivia tiene hoy solo \$14 frente a los \$100 USD que tenía el año 2013; vale decir, hoy tenemos 85% menos dinero para afrontar desafíos financieros y volatilidades en los mercados internacionales para realizar operaciones comerciales con el mundo.

### **Desafíos de la gestión o administración de las Reservas Internacionales Netas**

Como todo país el desafío en la administración de las Reservas Internacionales Netas está en el crecimiento y potenciamiento de éstas, pero ante escenarios mundiales de desaceleración económica por la Guerra entre Ucrania y Rusia, y el aún latente y peligroso Virus COVID-19 hace este aún más difícil para el actual escenario económico de todos los países, donde Bolivia no es la excepción.

En el mundo y claro, Latinoamérica, los precios de productos terminados son más caros y Bolivia al ser un país importador por naturaleza y excelencia, hace que compre estos productos terminados a precios más altos y es ahí, donde Bolivia usa su colchón o "Caja Fuerte" de Reservas Internacionales Netas para pagar estos productos.

Sin embargo, la actual economía política y política económica del país, hace que el gobierno llegue a subsidiar muchos de estos productos, para evitar la afectación directa al bolsillo del ciudadano común, pero sí a las arcas del Banco Central de Bolivia, más concretamente a las Reservas Internacionales Netas del país.

Es por esto que hoy en día, se evidencia que las Reservas Internacionales Netas de Bolivia, su "Caja Fuerte" se encuentra en niveles paupérrimos, donde para mejorar estos niveles se debe dar soluciones que pasan por diferentes acciones de shock o acciones inmediatas para la economía y para el bolsillo del ciudadano de calle.

Por ende, Bolivia tiene un escenario adverso respecto a sus Reservas Internacionales Netas; sin embargo, aún pueden realizarse acciones para contrarrestar una caída abrupta y no caer en un colapso económico, por ejemplo, se podría reducir el gasto público, realizar un pacto fiscal con las regiones, realizar reformas tributarias con sectores productivos, incentivar a la inversión de capital extranjero, dejar de subvencionar varios productos, devaluar la moneda boliviano frente al dólar estadounidense y otras alternativas que teóricamente pueden dar lugar a una mejora de las Reservas Internacionales Netas.

Sin embargo, la aplicación de estas prácticas anteriormente citadas llevarían a un caos social, resultando en una convulsión social económica, y es ahí donde el cálculo político en nuestro país sobrepasa o es más importante al cálculo económico financiero, haciendo el problema económico cada año más grande, cada año más adverso y cada año más cerca al colapso económico boliviano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Banco Central de Bolivia (s.f.) Estadísticas semanales del Banco Central de Bolivia. [https://www.bcb.gob.bo/webdocs/05\\_estadisticassemanales/080223%20valores.pdf](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/05_estadisticassemanales/080223%20valores.pdf)

## ARTÍCULO DE REFLEXIÓN NO DERIVADO DE INVESTIGACIÓN

**Factores internos y externos que afectan el desarrollo de los emprendimientos en Bolivia***Internal and external factors that affect entrepreneurship in Bolivia***ORCID** M.Sc. Yoshida B. Gonzales Ticona

Docente, Universidad Privada del Valle, La Paz, Bolivia

[ygonzalest@univalle.edu](mailto:ygonzalest@univalle.edu)**Compás**  
empresarial

Recibido: 13/11/23

Aceptado: 12/12/23

**Cita:** Gonzales Ticona, Y. Factores internos y externos que afectan el desarrollo de los emprendimientos en Bolivia. Revista Compás Empresarial, 14(37). <https://doi.org/10.52428/20758960.v14i37.1049>

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

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/).

**RESUMEN**

Todos los emprendimientos se enfrentan a diferentes factores que pueden influir en su desarrollo determinando su éxito o su fracaso. Es muy importante tomarlos en cuenta para tener un emprendimiento exitoso y saber cuáles son los posibles impulsos u obstáculos a los cuales se enfrenta un emprendedor. A través de este artículo de reflexión no derivado de una investigación se logró determinar cuáles son los factores internos y externos más importantes que afectan el crecimiento de los emprendimientos en Bolivia para que los emprendedores se encuentren mejor preparados y puedan tener un emprendimiento exitoso.

**Palabras clave:** emprendimiento, emprendedor, factores internos, factores externos**ABSTRACT**

Entrepreneurs face different factors that can positively or negatively affect the growth of their ventures. These factors can define their success or failure. It is very important to take them into account and consider them in order to have successful ventures and to know the possible impulses or obstacles that an entrepreneur may face. Through the research, it was possible to get close to determining which the most important internal and external factors are that affect the growth of entrepreneurship in Bolivia. This reflection article not derived from research provides information so that entrepreneurs are better prepared and can help the growth of the entrepreneurship.

**Key words:** entrepreneur, entrepreneurship, internal factors, external factors.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023, Yoshida B. Gonzales Ticona

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Gonzalez, J., el emprendedor es aquel que tiene una idea innovadora y tiene la audacia de llevar a cabo su idea. El emprendedor busca materializar una idea innovadora sabiendo que hay riesgos en el proceso si el mismo es el capitalista de su innovación. Gracias al emprendimiento, se dinamiza la economía, resultando en un crecimiento económico y posteriormente el desarrollo. El emprendedor incluso llega a convertirse en empleador de esa manera reduciendo la tasa de desempleo en el país que es un generador de crecimiento económico (García et al, 2007).

Para Schumpeter (1976) el emprendedor es quien realiza las nuevas combinaciones empujando la economía hacia un equilibrio superior. El emprendedor es aquel que tiene la voluntad para lograr distinción social y ánimo para probarse superior a otros. El emprendedor es aquel que busca oportunidades de negocio (Kizner, I., 1997).

Según Jorge Velasco, Director de Innova Bolivia una plataforma que conecta startups universitarias bolivianas con capital, indica que Bolivia es uno de los países más emprendedores. Asimismo, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) elaboró en el año 2014, el Reporte Nacional de Bolivia, donde se identifican factores externos que afectan el emprendimiento, destaca el espíritu emprendedor de los bolivianos y plantea la necesidad de generar un ecosistema que apoye el emprendimiento. Sin embargo, los factores internos también juegan un papel muy importante.

De acuerdo con este reporte, Bolivia ocupa el puesto 6 entre 70 países con mayor emprendimiento inicial. En cuanto a las características individuales relacionadas con el emprendimiento, Bolivia muestra porcentajes superiores al promedio de los países de América Latina y el Caribe, acerca de las actitudes, actividades y características del emprendimiento.

Sin embargo, es necesario conocer cuáles son los factores internos y externos que impulsan o impiden que los emprendimientos crezcan. Un emprendimiento tiene varias fases hasta llegar a su consolidación. Bolivia se enfrenta a emprendimientos de tipo inicial que no logran entrar a la fase de crecimiento mucho menos de consolidación.

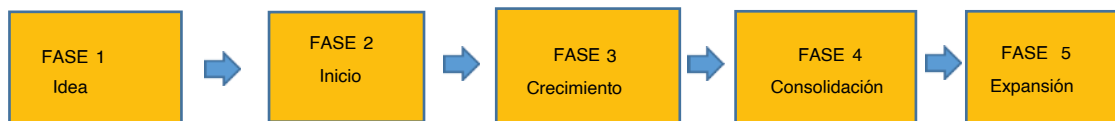
## 2. ANÁLISIS

Según el Global Entrepreneurship Monitor (2014), el dinamismo empresarial se apoya en factores que pueden orientar o dificultar el crecimiento empresarial. Tales



condiciones son denominadas Condiciones del Entorno Emprendedor y forman parte de los componentes o factores más importantes para cualquier ecosistema emprendedor. Las fases de un emprendimiento son las siguientes:

**Figura 1. Fases de un emprendimiento**



**Fuente: Elaboración propia, 2023.**

Según Dalence A., los bolivianos tienen ideas muy novedosas y logran iniciar sus emprendimientos, pero el problema es que un gran porcentaje no logra entrar a la fase de crecimiento y muchos terminan cerrando antes de cumplir dos años.

Aunque en la gestión 2020-2021 aumentó la inscripción de compañías en Fundempresa, institución encargada del Registro de Comercio de Bolivia hasta que fue remplazada por el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), la tendencia a través de los años refleja un decrecimiento considerable como se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1. Cantidad de empresas que abren y cierran por gestión**

Año	Empresas que se abren	Empresas que se cierran	Porcentaje de Empresas que cierran
2013	62.052	1.913	3%
2014	42.768	2.584	6%
2015	19.823	5.347	27%
2016	19.211	7.182	37%
2017	18.882	7.331	39%
2018	26.460	6.434	24%
2019	17.825	5.890	33%
2020	14.501	5.480	38%
2021	19.826	5.544	28%

**Fuente: FUNDEMPRESA**

De acuerdo con el último reporte de Fundempresa, desde 2013, época en que alcanzó el mayor nivel, con 65.022 empresas, la tendencia fue descendente, llegando a 14.501 en 2020. No obstante, el año 2021 creció hasta 19.826 compañías en el territorio nacional.

Ramón Daza, ex presidente de la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Cochabamba, menciona que, “estos datos reflejan cómo la formalidad va disminuyendo en nuestro país, avasallada por la informalidad que no sólo es permitida, sino promovida por un sistema que afecta y persigue únicamente a las empresas formales, aquellas generadoras de empleo digno y que contribuyen al sostenimiento del Estado con el pago de sus impuestos”.

Adicionalmente, el reporte del Banco Mundial, Ease of Doing Business (2020), muestra que Bolivia se encuentra en el lugar 150 de 190 países en el ranking mundial de países con facilidad para hacer negocios.

**Figura 1. Ranking de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial**

TABLE O.1 Ease of doing business ranking								
Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score
1	New Zealand	86.8	65	Puerto Rico (U.S.)	70.1	128	Barbados	57.9
2	Singapore	86.2	66	Brunei Darussalam	70.1	129	Ecuador	57.7
3	Hong Kong SAR, China	85.3	67	Colombia	70.1	130	St. Vincent and the Grenadines	57.1
4	Denmark	85.3	68	Oman	70.0	131	Nigeria	56.9
5	Korea, Rep.	84.0	69	Uzbekistan	69.9	132	Niger	56.8
6	United States	84.0	70	Vietnam	69.8	133	Honduras	56.3
7	Georgia	83.7	71	Jamaica	69.7	134	Guyana	55.5
8	United Kingdom	83.5	72	Luxembourg	69.6	135	Belize	55.5
9	Norway	82.6	73	Indonesia	69.6	136	Solomon Islands	55.3
10	Sweden	82.0	74	Costa Rica	69.2	137	Cabo Verde	55.0
11	Lithuania	81.6	75	Jordan	69.0	138	Mozambique	55.0
12	Malaysia	81.5	76	Peru	68.7	139	St. Kitts and Nevis	54.6
13	Mauritius	81.5	77	Qatar	68.7	140	Zimbabwe	54.5
14	Australia	81.2	78	Tunisia	68.7	141	Tanzania	54.5
15	Taiwan, China	80.9	79	Greece	68.4	142	Nicaragua	54.4
16	United Arab Emirates	80.9	80	Kyrgyz Republic	67.8	143	Lebanon	54.3
17	North Macedonia	80.7	81	Mongolia	67.8	144	Cambodia	53.8
18	Estonia	80.6	82	Albania	67.7	145	Palau	53.7
19	Latvia	80.3	83	Kuwait	67.4	146	Grenada	53.4
20	Finland	80.2	84	South Africa	67.0	147	Maldives	53.3
21	Thailand	80.1	85	Zambia	66.9	148	Mali	52.9
22	Germany	79.7	86	Panama	66.6	149	Benin	52.4
23	Canada	79.6	87	Botswana	66.2	150	Bolivia	51.7
24	Ireland	79.6	88	Malta	66.1	151	Burkina Faso	51.4
25	Kazakhstan	79.6	89	Bhutan	66.0	152	Mauritania	51.1
26	Iceland	79.0	90	Bosnia and Herzegovina	65.4	153	Marshall Islands	50.9
27	Austria	78.7	91	El Salvador	65.3	154	Lao PDR	50.8
28	Russian Federation	78.2	92	San Marino	64.2	155	Gambia, The	50.3
29	Japan	78.0	93	St. Lucia	63.7	156	Guinea	49.4
30	Spain	77.9	94	Nepal	63.2	157	Algeria	48.6
31	China	77.9	95	Philippines	62.8	158	Micronesia, Fed. Sts.	48.1

Fuente: Reporte del Banco Mundial, 2020.

## 2.1 Factores internos que afectan el desarrollo de los emprendimientos

Consultando varios estudios y rankings donde se abordan los factores en general que afectan el emprendimiento se logró un acercamiento a determinar cuáles son los más importantes de carácter interno y se explican a continuación:

### 2.1.1 Perseverancia del emprendedor

Ser perseverante significa que el emprendedor debe mantener un esfuerzo constante en la consecución de sus metas. Implica tenacidad. La perseverancia exige ser capaz de postergar gratificaciones, dejar comodidades, salir de nuestra zona de confort e implica resiliencia. Ser perseverante es lo opuesto a rendirse. Implica no desalentarse ante las dificultades, tropiezos y no asustarse por los esfuerzos requeridos. Un emprendedor debe demostrar perseverancia y constancia. Estos dos atributos son vitales a la hora de emprender (Loza, J., 2020).

La perseverancia refiere a la “constancia y pasión por metas de largo plazo, lo que implica trabajar arduamente para enfrentar los desafíos, mantener el esfuerzo y el interés durante años a pesar del fracaso, la adversidad y los periodos de estancamiento en el proceso” (Duckworth et al., 2007)

### 2.1.2 Ética laboral

Es fundamental para un emprendedor depender de un código ético personal para dirigir su conducta y actividades empresariales. Un emprendedor que no posee ética personal o empresarial es peligroso en cualquier negocio y en la sociedad. Todo emprendedor ético debe perseguir los siguientes seis puntos básicos:

- Transparencia
- Honradez
- Honestidad
- Voluntad de servicio
- Respeto
- Lealtad

Adicionalmente, la ética protege al emprendedor de problemas que puede surgir por situaciones con el servicio de impuestos, ministerios, entre otros que pueden complicar el crecimiento de su negocio. Por ejemplo, la evasión tributaria o presentación de facturas clonadas, trae multas que puede complicar el desarrollo del negocio. Lo mismo puede suceder al no cumplir con las obligaciones hacia el empleado por parte del empleador.

### **2.1.3 Calidad de talento humano**

Un buen emprendimiento debe estar acompañado con un talento humano capacitado, con el conocimiento, habilidades, destrezas y aptitudes apropiadas. Se requiere personal competente con capacidad de adaptación y flexibilidad propia de una época globalizada y digital.

Es muy importante que la persona que busca emprender, además de estar capacitada en el tema, tenga gran conocimiento sobre su producto y/o servicio, y el mercado en cuestión, pues se constituye en el talento humano inicial de su emprendimiento. O que, en su defecto, sepa sumar colaboradores conocedores con experiencia para que puedan asesorar donde y cuando corresponda.

### **2.1.4 Uso de la Tecnología**

El emprendedor debe ser aliado de la tecnología, sobre todo, si se trata de reducir costos, conseguir una mayor exposición ante el público de interés y mejorar la productividad del negocio. Esto le permitirá ser más ágil, adaptable a tiempos donde el uso de la tecnología permita la continuación del negocio. Adicionalmente, se podrá enfocar en modelos de negocios competitivos que le permita destacar en el rubro en el que trabaja.

Hoy en día, el uso de la tecnología es vital para la sobrevivencia de un emprendimiento. Las transacciones se caracterizan por ser más digitales a medida que avanza el tiempo, y una persona que busca hacer negocio debe saber realizar uso de una gran mayoría de estas herramientas tecnológicas para administrar su personal, realizar su contabilidad, hacer cobros y pagos entre otros, dando pie al beneficio para su emprendimiento en el corto y largo plazo.

### **2.1.5 Conocimiento del mercado**

Una persona que busca emprender debe revisar los pasos para elaborar un plan de negocios, aunque este sea muy simple; es evidente, que se requiere un conocimiento previo. En este sentido, la identificación de los clientes, sus necesidades y los competidores, es información que necesita el emprendedor a la hora de preparar este plan, que se orienta a identificar las fuentes de financiamiento o a diseñar procesos operativos y el presupuesto, entre otros.

Generalmente, el emprendedor comete el error de no realizar una investigación de mercado debido a su presupuesto reducido y algunas veces se apoya en su experiencia personal o la de su familia y amigos cercanos. En ese sentido, su opinión sobre la situación de un mercado actual puede carecer de objetividad y llevar a tomar decisiones equivocadas.

## **2.2 Factores externos que afectan el desarrollo del emprendimiento**

Según varios estudios relacionados al ecosistema emprendedor, los factores externos más importantes que afectan el emprendimiento se muestran a continuación:

### **2.2.1 Financiamiento a emprendimientos**

Uno de los grandes obstáculos que debe enfrentar el emprendedor para desarrollar una idea de negocio es encontrar los recursos para volverla una realidad y debe acudir a diversas fuentes de financiamiento, por ejemplo: préstamos familiares, ahorros personales, inversionistas, crowdfunding y créditos bancarios.

Algunos bancos tienen planes de apoyo a los emprendedores, con tasas más bajas y períodos de gracia para empezar a pagar. Los requisitos van desde garantías personales e inmobiliarias hasta la presentación de garantes solidarios que se hagan responsables en caso de un impago de la deuda. Muchas veces los emprendedores se enfrentan a sistemas de información crediticia desafiante y asimétrica. González, L., (2017).

### **2.2.2 Políticas gubernamentales, impuestos y burocracia**

Según menciona Fundación Milenio (2021), en Bolivia la carga tributaria para las personas y empresas es excesiva, lo que encarece la producción y hace menos competitivas a las empresas y más difíciles los negocios formales.

Cuando los impuestos son muy altos, las empresas reaccionan ocultando las ganancias, pasando a la economía informal, o cambiando su forma jurídica. Con el aumento de los impuestos, la recaudación es mayor inmediatamente después, pero unos años más tarde, la recaudación está por debajo de los niveles iniciales. Casparri, T. (2014)

Otro punto por considerar son los trámites de apertura y de cierre de empresas. Estos claramente afectan el número y el tamaño de las empresas en el mercado. Cumplir con los requisitos de apertura, implica costos adicionales para las empresas. En Bolivia, se requieren muchos días para abrir una empresa según el reporte de Ease of Doing

Business (2020), por lo cual es necesario reducir el número de días para que este tiempo y esfuerzo se utilice en la productividad del nuevo negocio.

### **2.2.3 Programas gubernamentales para el emprendimiento**

Según Libre Empresa (2020), en Bolivia, los programas gubernamentales para emprendimiento son escasos. Si bien hay algunos programas que fomentan el mismo a través de concursos para jóvenes, mujeres que brindan un premio a las mejores ideas, estos programas carecen de seguimiento o apoyo continuo hasta que el emprendimiento alcance la fase de crecimiento, consolidación y expansión.

Adicionalmente, para el desarrollo de un ecosistema emprendedor fuerte, también se necesitan fondos para las instituciones de soporte, programas conjuntos para fomentar la suma de inversores ángeles o de riesgo, entre otros.

### **2.2.4 Educación emprendedora**

Francisco Valderrama, director competitividad y emprendimiento de la Alcaldía de La Paz explica: "El emprendedor promueve el cambio y la transformación de la sociedad. De cierto modo, no inventan como los genios, los científicos, pero transmiten el saber para que sea aplicable en la vida cotidiana, pero existen pocas formaciones en emprendimiento".

La escasa expansión de los negocios está estrechamente relacionada con las capacidades de los emprendedores. Al respecto, resulta interesante notar que en Bolivia el mayor dinamismo emprendedor se da entre quienes tienen únicamente educación primaria y entre quienes alcanzaron el nivel de licenciatura. La existencia de esa dinámica entre la población con educación universitaria a nivel de licenciatura puede ser indicador favorable para el emprendimiento de calidad en escenarios de crecimiento económico elevado (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).

La educación para el emprendimiento en la formación básica (primaria y secundaria) en Bolivia es limitada. Adicionalmente, no se dedica la suficiente atención al espíritu empresarial y al desarrollo de empresas.

En la actualidad hay algunas instituciones que brindan capacitación en emprendimiento como ser el programa integral, Bridge for Billions, aliado con el Instituto de la Mujer y Empresa, La Fundación de Emprendimiento Innovación ACTIVATE y Emprende Bo. Estas instituciones que brindan capacitación gratuita deberían darse más a conocer para que el proceso del emprendimiento sea estructurado.

### **2.2.5 Regulaciones de mercado interno**

En Bolivia, no es fácil subsistir en los mercados formales debido al gran porcentaje de informalidad. De acuerdo con un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) titulado "Economías sombrias en todo el mundo", Bolivia tiene el mercado informal más grande del mundo con una tasa de 80%.

Las empresas legalmente establecidas se encuentran en desventaja frente a una competencia informal. Las regulaciones de mercado se deben enfocar en formalizar la mayoría de las empresas, pero de una manera que sea fácil para empresarios o dueños de los negocios. El miedo a la formalidad por el costo elevado monetario y de tiempo, tiene que desaparecer.

### **2.2.6 Infraestructura física**

En Bolivia hay facilidad de acceso a servicios básicos y a servicios de comunicación. Sin embargo, se tiene que indagar sobre la calidad de apoyo que brindan las infraestructuras físicas (camino, telecomunicaciones y otros servicios) a las empresas nuevas y en crecimiento. Escasamente el 5,5% de la red vial se encuentra pavimentada, lo que significa que sólo el 31,7% de la Red Fundamental está pavimentada. El 94,5% restante, está conformado por 30,8% de carreteras con superficie de ripio y 63,7% con superficie de tierra. Esta situación complica el transporte nacional e internacional a la hora de hacer negocios.

### **2.2.7 Normas sociales y culturales**

Se refiere al grado en que las normas sociales y culturales promueven o permiten acciones que apunten a nuevos métodos de negocios o de actividades, ya sea: valorizando el éxito individual conseguido mediante el esfuerzo personal; realzando la autosuficiencia, la iniciativa personal y la responsabilidad de gestionar por sí mismo su propia vida; o estimulando la toma de riesgo empresarial, la creatividad y la innovación.

En Bolivia, es limitada la cultura para tomar riesgos y el apoyo de la cultura nacional a creatividad, innovación, hacia la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal, y hacia el éxito personal conseguido con esfuerzos personales es escaso. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

### 3. CONCLUSIONES

Tanto los factores internos como externos juegan un papel muy importante a la hora de iniciar un emprendimiento y pasar de la etapa inicial a la etapa de crecimiento y consolidación. Para que un emprendimiento tenga éxito, todos los factores internos y externos que pueden impulsar u obstaculizar el emprendimiento deben ser considerados.

Los factores externos generalmente en Bolivia son obstáculos según diferentes investigaciones del Global Entrepreneurship Monitor y el Banco Mundial, por lo cual, el gobierno necesita abordar estos factores externos y generar condiciones equilibradas que den paso al crecimiento.

Si bien, es importante que el Estado Boliviano cumpla su rol por medio de sus diferentes órganos, niveles e instancias de gobierno, no se debería dejar todo factor externo solamente en sus manos. Las universidades, instituciones de investigación de mercados, empresas privadas entre otros deben participar activamente en mejorar los factores externos del ecosistema emprendedor.

Con respecto a los factores internos, los emprendedores pueden realizar una inspección cuidadosa para realizar los cambios necesarios antes de comenzar con su emprendimiento para que estos puedan llegar a ser impulsos para el crecimiento de su negocio.



## Referencias Bibliográficas

1. Barja Daza Grover, (2019). El ecosistema del emprendedor por subsistencia paceño. La Paz: Fundación PIEB.
2. Casparri, T. (2014). La curva de Laffer y el Impuesto Inflacionario. Revista de Investigación Matemática Aplicada a la gestión y la economía. Año 1- Vol. 1
3. Dalence A. (1 de octubre de 2023). Ocho de cada diez empresas cierran antes de los dos años. <https://www.la-razon.com/economia/2023/10/01/ocho-de-cada-10-empresas-cierran-antes-de-los-2-anos/>
4. Duckworth, P., Peterson, C., Mathews, M. (2007) Grit: Perseverance and Passion for Long Term Goals.
5. Fundación Mienio. 2021. Pocos impuestos, sencillos y fáciles de pagar. Informe Nacional de Coyuntura. Coy-473
6. Base de datos: FUNDEMPRESA; oficina La Paz; Empresas Vigentes a diciembre del 2021 García, J., Álvarez, P., Reyna, R. (2007). Característica del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES españolas. Estudios de Economía Aplicada 25(3), 951-974.
7. Giraldo, J. (2019). Bolivia y México, los países con las tasas más altas de informalidad en América Latina. <https://www.larepublica.co/>
8. Global Entrepreneurship Monitor Report. (2014). Escuela de la Producción y la Competitividad, Universidad Católica Boliviana
9. Global Entrepreneurship Monitor Report. (2022). Babson College
10. Gonzalez, L. y Peña I. Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. Instituto Vasco de Competitividad Universidad de Deusto.
11. González, L. (2017). ¿Cómo financiar un emprendimiento? Universidad Central de Ecuador.
12. Djankov, S., Ganser, T., McLiesh, C., Ramalho, R., Sheifer, A. (2020). The effect of Corporate Taxes on Investment and Entrepreneurship. American Economic Journal: Macroeconomics
13. Kizner, I. (2020). Competencia y Empresarialidad. Unión Editorial.
14. Lapi, Sophie. (2021). Nueva educación boliviana. Aprende a ser emprendedor. eabolivia.com Nueva educación boliviana: aprende a ser emprendedor (eabolivia.com)

15. Libre Empresa. (2020). La Importante Tarea de Apoyar el Emprendimiento en Bolivia. <http://www.libreempresa.com.bo/finanzas/20200831/la-importante-tarea-de-apoyar-el-emprendimiento-en-bolivia>
16. Loza, J. (2020). Factores que provocan el fracaso de emprendimientos en Bolivia. Schumpeter, J. (1976). Historia del Análisis Económico. Editorial Ariel.
17. World Bank Group (2020). Doing Business Report

## NOTA DE ANÁLISIS COYUNTURAL

# La Evolución del Marketing en Bolivia: Adaptación y Tendencias de los consumidores

## *Evolution of Marketing in Bolivia: Adaptation and Consumer Trends*



 Mgr. Anna Aliosha Vargas Calderón

Experta en marketing y ventas

Docente de marketing, Universidad Privada del Valle, Cochabamba, Bolivia.

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

**COMPÁS**  
empresarial

Recibido:28/11/2023

Aceptado:14/12/2023

**Cita:** Vargas Calderón, A. A. La evolución del marketing en Bolivia: Adaptación y tendencias de los consumidores. Revista Compás Empresarial, 14(37). <https://doi.org/10.52428/20758960.v14i37.1047>

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

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/).

## INTRODUCCIÓN

La pandemia del Covid-19 ha provocado una cantidad de cambios significativos en el panorama del marketing en Bolivia. Desde las medidas de confinamiento hasta el impacto en el comportamiento y las preferencias de los consumidores, este análisis tiene como objetivo describir las tendencias, cambios y procesos de adaptación que se han producido en el país.

Cuando el Covid-19 hizo su aparición, se observaron rápidamente cambios radicales en el comportamiento de los consumidores bolivianos. La preferencia por las compras en línea y los servicios de entrega a domicilio se disparó, lo que llevó a un auge en el comercio digital y una evolución en las prácticas empresariales. Las empresas, conscientes de la necesidad de adaptarse, comenzaron a enfocarse en fortalecer su presencia en línea con el objetivo de lograr una mejor experiencia del cliente en el entorno digital.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023 Anna Aliosha Vargas Calderón

El impacto más notable de esta situación fue la recesión económica que se dio en todo el mundo. La paralización de muchos sectores afectó a las organizaciones de manera significativa, generando una disminución en la oferta y la demanda, así como una incertidumbre generalizada. Sin embargo, también abrió la puerta a un crecimiento acelerado de la tecnología digital y la aplicación del marketing en las empresas.

El uso de las redes sociales, las ciencias de datos y la tecnología móvil se incrementó exponencialmente en respuesta a las medidas tomadas tanto a nivel mundial como en Bolivia. Estas herramientas se convirtieron en aliadas clave para las empresas, permitiéndoles mantenerse conectadas con su público meta de esa forma adaptándose a las nuevas dinámicas del mercado.

En este contexto, es fundamental analizar los nuevos hábitos adquiridos por los consumidores bolivianos en términos de interacción con las organizaciones, servicios digitales y otros consumidores. “La forma en que las empresas se relacionan con su público objetivo” (Softeng, 2013) ha cambiado drásticamente, y entender estos cambios resulta crucial para diseñar estrategias efectivas de marketing.

A pesar de los desafíos planteados por la crisis, el marketing en Bolivia ha demostrado su capacidad de adaptación y resiliencia. Las empresas han aprendido a tomar las oportunidades que ofrece el entorno digital y a reinventarse para satisfacer esos cambios de demandas que sostienen los consumidores. La tecnología se ha convertido en un aliado invaluable, permitiendo a las organizaciones llegar de manera efectiva a su audiencia y ofrecer experiencias personalizadas.

Es fundamental que las empresas continúen adaptándose a las tendencias emergentes nuevas, las mismas que tengan capacidad de comprender y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores estarán en una posición sólida para tener éxito en el nuevo panorama del marketing en Bolivia.

## **DESARROLLO**

Últimamente, el marketing en Bolivia ha experimentado una emocionante evolución que ha llevado a las organizaciones a vislumbrar nuevas oportunidades de crecimiento y beneficios económicos. Este campo se está convirtiendo en un importante aliado en las diferentes áreas y funciones empresariales, y su aplicación se ha extendido tanto en pequeñas como en grandes organizaciones. Como resultado, se han generado cambios

significativos que han impulsado un importante crecimiento de mercados, de la misma manera un notable incremento en el comercio y la adopción de nuevas tecnologías para transacciones comerciales. Además, se ha observado una diversificación en los canales de distribución y el surgimiento de diferentes formas de difusión para promover los productos o servicios. Esta evolución ha sido fundamental para que las empresas bolivianas se mantengan competitivas y se adapten al cambiante panorama empresarial. Volviéndose esencial reconocer la importancia de ser adaptables y flexibles para que las organizaciones destaquen en el dinámico panorama comercial actual. Las organizaciones que han redefinido sus modelos de negocio y renovado sus estrategias de marketing con agilidad, no solo han sobrevivido sino también florecido frente a los retos presentes.

La tecnología ha jugado un papel muy importante en todo este cambio, siendo la digitalización un soporte esencial para el marketing moderno. Esta ha permitido que las organizaciones exploten las ventajas de las plataformas online para acceder a mercados nuevos y fortalecer con su clientela la relación. La integración de soluciones tecnológicas como el comercio en línea, las redes sociales y el marketing digital ha sido clave para la continuidad y el dinamismo en el entorno de las organizaciones de hoy.

Es importante resaltar que el marketing en Bolivia ha avanzado en diversas áreas, extendiéndose más allá de los diferentes canales de venta y promoción tradicionales, hacia nuevas maneras de interactuar y comunicarse con los consumidores. Producir contenido que resuene y sea específico para el público, desarrollar estrategias que fidelicen clientes, de la misma forma la utilización y manejo de la información se han convertido en elementos cruciales para triunfar en el actual clima de negocios.

De esta forma se da una evolución significativa en el marketing boliviano, fomentando cambios profundos en la industria. Las organizaciones que han sido capaces de adaptarse y prever las necesidades cambiantes de los consumidores son las que ahora están en la vanguardia del mercado competitivo. El desarrollo del marketing en Bolivia es claro, manifestándose en la implementación de estrategias y prácticas claves para el éxito en este renovado contexto empresarial.

En la actualidad para las organizaciones que aspiran a ser líderes en su sector, el marketing se convierte en la herramienta esencial. Los cimientos del marketing radican en la definición clara de objetivos, la investigación exhaustiva del mercado, la creación de estrategias innovadoras y la implementación meticulosa de estas acciones. Este enfoque integral es lo que permite a las organizaciones destacarse en entornos de mercado sumamente competitivos.

Profundizando en la materia, un beneficio crucial del marketing en el contexto empresarial es la capacidad que tiene para guiar a las compañías hacia una comprensión más detallada y matizada de los deseos y necesidades de su clientela. Esta perspectiva agudizada no solo proporciona una ventaja competitiva para la organización, sino que también allana el camino para un adecuado diseño en los productos y servicios altamente personalizados y pertinentes. Esta personalización se deriva de un análisis de segmentación meticuloso y estratégico. Al satisfacer de manera tan precisa las necesidades del consumidor, se fomenta no solo la repetición de compras, sino también la promoción boca a boca y una lealtad robusta. Consecuentemente, esto da lugar a beneficios sostenibles y crecimiento a largo plazo para la empresa.

El marketing tiene un papel pivotal en el panorama corporativo moderno, poniendo un fuerte énfasis en la investigación de mercado. Esta no es una simple recopilación de datos, sino una brújula estratégica que orienta a los empresarios en la navegación del complejo proceso de toma de decisiones. Los insights obtenidos son invaluable; proporcionan una base sólida para la formulación y ajuste de estrategias y acciones empresariales, permitiendo a las organizaciones adaptarse ágilmente a las fluctuantes corrientes de comportamiento y preferencias del consumidor. En este dinámico escenario, un número creciente de empresas está adoptando prácticas de marketing avanzadas para descifrar el código de las motivaciones y comportamientos de sus consumidores, y de esa forma responder con soluciones que resuenan profundamente en el mercado y generar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

La constante metamorfosis del marketing en nuestro entorno ha sido un catalizador para que las empresas no solo cumplan, sino superen las expectativas derivadas de las transformaciones y la evolución palpable en el mercado y entre los consumidores bolivianos. Actualmente podemos observar que el consumidor boliviano ha refinado sus gustos y preferencias, mostrando una conciencia elevada sobre el bienestar personal. Esta evolución se refleja en una inclinación hacia estilos de vida saludables, un enfoque riguroso en dietas equilibradas y una participación en actividades deportivas. En cuanto a las modalidades de compra, se ha manifestado una marcada preferencia por las transacciones en línea y los métodos de pago digitales, subrayando la transformación hacia un ecosistema comercial tecnológicamente avanzado. Este cambio no solo indica una adaptación en los hábitos de consumo, de la misma manera un aumento significativo en la adopción de tecnologías emergentes por parte de los consumidores bolivianos.

## CONCLUSIÓN

La pandemia del Covid 19 ha sido un punto de inflexión en Bolivia, catalizando una transformación en el comportamiento del consumidor hacia una postura más crítica y consciente. Este consumidor emergente se caracteriza por ser más exigente en la calidad, más ahorrativo en sus finanzas, más informado gracias al acceso a la información y más selectivo en sus elecciones de compra. En este escenario ha surgido el marketing como una herramienta empresarial indispensable, crucial para descifrar y responder a las nuevas dinámicas que impulsan las decisiones de compra de los consumidores.

Las organizaciones que han abrazado la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la adopción de innovaciones tecnológicas han experimentado un notable crecimiento y aumento en sus beneficios económicos.

La digitalización y las estrategias de marketing moderno, incluyendo el contenido personalizado, la exploración de datos y la fidelización de clientes, son ahora indispensables para mantener la relevancia y el liderazgo en el mercado.

Las empresas que logren implementar estrategias de marketing que resuenen con la inteligencia y la sofisticación del nuevo consumidor boliviano no solo se afianzarán en el mercado, sino que también disfrutarán de una permanencia prolongada y exitosa. Estos negocios serán los que, al entender profundamente los valores y necesidades de sus consumidores, podrán construir relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción mutua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kotler, P. (2016). Dirección de Marketing. 12va Edición Pearson
2. Softeng (2013) La importancia de una buena estrategia de marketing online. Consultado el 13 de diciembre de 2023 <https://www.softeng.es/blog/la-importancia-de-una-buena-estrategia-de-marketing-online>

## NOTA DE ANÁLISIS COYUNTURAL

### Mgr. Keila Ledezma: "Las instituciones públicas, privadas y ONG's deben crear más incubadoras de empresas que acompañen a las mujeres emprendedoras hasta que demuestren independencia en su emprendimiento"

*Mgr. Keila Ledezma: "Public and private institutions and NGOs must create more business incubators that accompany women entrepreneurs until they demonstrate independence in their entrepreneurship"*



 Diana Aguilar Gutiérrez

Universidad Privada del Valle, Cochabamba, Bolivia

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

**Compás**  
EMPRESARIAL

Recibido: 6/12/23

Aceptado: 18/12/23

#### Cómo citar

Aguilar Gutiérrez, D. Mgr. Keila Ledezma: "Las instituciones públicas, privadas y ONG's deben crear más incubadoras de empresas que acompañen a las mujeres emprendedoras hasta que demuestren independencia en su emprendimiento". Revista Compás Empresarial, 14(37). <https://doi.org/10.52428/20758960.v14i37.1050>

**Nota:** El autor y el entrevistado declaran no tener conflicto de intereses con respecto a esta publicación y se responsabilizan de contenido vertido.

Keila Ledezma es una destacada emprendedora boliviana formada en España, consultora, docente y mentora de varios emprendimientos, actualmente tiene cuatro emprendimientos, entre ellos destaca VOAMEL, una marca de cosméticos comprometida con la economía circular que usa huesos de frutas para evitar residuos. Este emprendimiento de cosmética surgió por la necesidad de usar productos libres de químicos a raíz de una enfermedad que hubo en su casa.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Derechos de autor 2023 Anna Aliosha Vargas Calderón



### Imagen 1. Productos VOAMEL



Fuente: VOAMEL

Sus emprendimientos han sido reconocidos por varios medios de comunicación y le han realizado múltiples entrevistas. Asimismo, es mentora de emprendimientos, ponente, destacada docente de UNIVALLE y es miembro del comité científico de COMPÁS EMPRESARIAL. En esta ocasión, conversamos con ella sobre la situación real de las mujeres emprendedoras, las oportunidades que existen para emprender y las barreras que encuentran las mujeres emprendedoras en Bolivia recordando que cada 19 de noviembre se celebra el Día de la Mujer Emprendedora.

## Imagen 2. Mgr. Keila Ledezma



Fuente: Mgr. Keila Ledezma

- **Destacando que el emprendimiento femenino en Bolivia ha crecido significativamente en los últimos años. ¿Cuál es la situación real de las mujeres emprendedoras en Bolivia?**

La situación de la mujer emprendedora varía muchísimo dependiendo a que sector de la población pertenece ya sea por su edad, por su formación, por su responsabilidad familiar, entonces, hay muchos factores que hacen un abismo de diferencia entre una mujer emprendedora y otra. Entonces, hablar de forma general es complicado y considero que sería una falacia. Sin embargo, las personas emprendedoras en Bolivia ya conocemos que existe un sistema tributario completamente injusto hacia los emprendedores que no impulsa el emprendimiento sino impulsa la informalidad sin proyección de largo plazo. Ese es un problema que enfrenta cualquier emprendedor y no sólo para la mujer.

En cuanto a la mujer emprendedora, tenemos algo en común, y es que nos cuesta mucho a las mujeres separar la vida familiar de la vida empresarial y seguramente por la tendencia, la preferencia y la prioridad que le damos a nuestra familia nos sobrecargamos de trabajo y de tareas. Entonces, no tenemos esa disciplina de cortar familia para empezar emprendimiento y

después cortar emprendimiento para empezar familia, en el día me refiero. Por lo tanto, para nosotras el día laboral se transforma en 23 horas por que no abastecemos a cumplir con todo lo que queremos con nuestra familia y nuestro emprendimiento.

- **Comprendiendo que la mujer emprendedora cumple diferentes actividades y tareas en el hogar y en el trabajo. ¿Qué recomendaría?**

Recomiendo impulsar la creación de cooperativas productivas. Es importante, admitir que el emprendimiento no siempre es posible hacerlo de forma individual y más aún con las mujeres, ya que las mujeres tenemos una familia que es nuestra prioridad y responsabilidad. Entonces, pedirle a una mujer que emprenda sola (por más que tenga la actitud y el conocimiento para emprender) significaría llegar a perderla.

Por ese motivo, el hacer cooperativas productivas, principalmente de mujeres, seguramente generaría más emprendimientos ya que emprender en compañía bajo la figura jurídica de una cooperativa productiva optimizaría los recursos y las energías de las mujeres participantes de la cooperativa.

- **En su experiencia como emprendedora. ¿Cuáles son los oficios que más se enseñan a todas aquellas mujeres que desean emprender o insertarse en el mercado laboral?**

Es importante mencionar que muchas instituciones que impulsan a las mujeres emprendedoras les dan cursos relacionados con repostería, cocina, peluquería, corte y confección sin actualizarse con lo que el mercado realmente necesita. En alguna ocasión he dado una charla para impulsar que se genere un Centro de Formación no Reglada, es decir, que no otorgue títulos de grado, pero que se enseñen oficios no tan trillados como, por ejemplo, reparación de electrodomésticos, jardinería, instalación de placas solares, etc. Que permita a las mujeres insertarse en el mercado laboral como mano de obra calificada o para abrir su propio emprendimiento.

- **Entendiendo que los emprendimientos empoderan a las personas y más a las mujeres. ¿Qué oportunidades tienen las mujeres para comenzar a emprender?**

Considero que existen oportunidades porque hay varias instituciones financieras, ONG's, inclusive algunos programas de la Alcaldía y de la Gobernación, asociaciones de mujeres locales y nacionales que van dando cursos de mujeres emprendedoras. En mi opinión, está muy trillado el mercado de cursos de formación para mujeres emprendedoras y no se observan resultados ya que son cursos sueltos en temas relacionados a marketing digital y empoderamiento. Entonces, no veo una secuencia de actividades necesarias que requieren las mujeres emprendedoras para que desde la idea de negocio no se les suelte la mano hasta que empiecen a vender y generen resultados. Por lo tanto, las oportunidades en formación de emprendedoras están saturadas y las instituciones financieras están generando programas de apoyo a las mujeres.

- **En cuanto a las instituciones financieras. ¿Qué programas de apoyo están brindando a las mujeres emprendedoras?**

Cada institución financiera tiene un programa enfocado a la mujer emprendedora, por ejemplo, Banco Sol tiene el programa "Avanza Mujer", el Banco Económico con su programa Red Mujer, etc. Las instituciones financieras tienen productos adecuados para las mujeres emprendedoras, pero no se genera un ecosistema sólido que vaya de la mano para realmente generar resultados. Al contrario, son acciones sueltas e independientes, entonces no se genera ese cimiento que una mujer emprendedora necesita.

- **¿Qué barreras existen actualmente para comenzar un emprendimiento?**

Una de las principales barreras es el financiamiento ya que las instituciones financieras no financian ideas sino emprendimientos en marcha, que demuestren conocimiento del mercado y que hayan pasado esa etapa crítica. Es entendible, pero la verdad es que para capital semilla, ideas de negocio, etc. no se tiene el apoyo y es el principal obstáculo al inicio de un emprendimiento.

Otra barrera, es la parte tributaria que pone tantos escollos que se llega a generar un pánico escénico a la hora de emprender de manera formal. Entonces, son ese conjunto de acciones, de instituciones públicas y privadas

que en vez de ayudar retrasan el crecimiento del emprendimiento.

Cuando me piden que brinde charlas menciono que se requieren incubadoras de empresas. No puede haber sólo una, dos o tres incubadoras porque cada incubadora debe atender a un segmento de la población. Por ejemplo, incubadoras de base tecnológica, para emprendimientos universitarios, etc. Por ese motivo, es necesario que las instituciones públicas, privadas y ONG's creen más incubadoras de empresas que acompañen a las mujeres emprendedoras hasta que demuestren independencia en su emprendimiento.



**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