



José Gabriel Espinoza

Propuesta de valor para el desarrollo de Chuquisaca

“Chuquisaca auténtica e innovadora”

Contenido

1. Introducción	3
2. Propósito y alcance	3
2.1 Propósito	3
2.2 Alcance	4
3. Contexto actual	4
3.1 La situación actual de Bolivia	4
3.2 La economía de Chuquisaca	6
3.3 Los retos para la economía chuquisaqueña	7
4. Marco conceptual de la propuesta	9
4.1 Propuesta de valor centrada en el usuario	9
4.2 Producto Mínimo Viable (MVP)	9

4.3 Alianza público-privada-comunitaria (APP-C)	9
4.4 Metodología de innovación ágil	9
4.5 Sostenibilidad y turismo responsable	9
4.6 Clúster y competitividad territorial	9
4.7 Economía circular y resiliencia	9
4.8 Indicadores clave de desempleo (KPIs) y puertas de decisión	9
5. Propuesta de valor departamental	10
5.1 Patrimonio vivo	10
5.1.1 Esquema de propuesta de valor del turismo	10
5.2 Sabor con identidad	12
5.2.1 Esquema de propuesta de valor agro industrial (MVP “Agro Tech Chuquisaca Lab”)	13
5.3 Talento creativo	14
5.4 Ventaja competitiva sostenible	15
5.5 Métricas clave y puertas de decisión	15
6. Consideraciones finales	15

1. Introducción

Chuquisaca se encuentra ante un punto de inflexión histórico. La proximidad del Bicentenario de Bolivia (2025) coincide con la maduración de sus campos gasíferos y una acelerada digitalización que transforma la manera de producir, consumir y viajar. Este documento responde a ese desafío: combina la visión del Plan Chuquisaca 2030, el PEDCAT y diversos estudios sectoriales para proponer acciones piloto concretas capaces de demostrar resultados en menos de 24 meses.

El punto de partida conceptual de esta propuesta se sustenta en la noción de desarrollo sostenible y, más recientemente, en la agenda de una transformación socio ecológica justa. Ello implica conciliar la generación de valor económico con la preservación de los sistemas naturales de los que depende la vida y con la distribución equitativa de los costos y beneficios de la transición productiva.

Una transformación socio ecológica justa no se limita a “crecer verde”, integra la restauración de ecosistemas, la reducción drástica de las emisiones y la creación de empleo digno en sectores de bajo carbono, garantizando que los grupos históricamente marginados (poblaciones rurales, pueblos originarios y mujeres) participen y se beneficien de las nuevas cadenas de valor. En la práctica, esto significa diseñar iniciativas que respeten los límites planetarios (agua, suelo, biodiversidad), fortalezcan la resiliencia climática local y articulen instrumentos de gobernanza capaces de redistribuir las rentas derivadas de la innovación sostenible.

Este enfoque se articula en tres ideas fuerza:

- **Oportunidad y urgencia.** El departamento cuenta con activos singulares (patrimonio UNESCO, terroir vitivinícola de altura, diversidad agro-climática y una cultura viva), pero enfrenta la caída de regalías gasíferas y la migración juvenil. Convertir estos activos en fuentes de ingreso y empleo es inaplazable.
- **Validación ágil.** Ante una coyuntura macroeconómica incierta y recursos fiscales limitados, se adopta la lógica del Producto Mínimo Viable (MVP) y el método Lean Startup para reducir riesgos, medir tracción real y escalar solo lo que funcione, apalancando alianzas público-privadas-comunitarias (APP-C).
- **Impacto triple.** Las iniciativas combinan rentabilidad económica con sostenibilidad ambiental e inclusión social, alineándose con buenas prácticas internacionales y los objetivos de desarrollo sostenible.

Con este enfoque, la Central Obrera Departamental de Chuquisaca, con el apoyo técnico de la Fundación Ebert Stifting (FES), ha iniciado el desarrollo de la presente propuesta, la misma que luego es tomada por el Gobierno De-

partamental de Chuquisaca y la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca, lo que ha llevado a una serie de diálogos interinstitucionales en los cuales se complementado y ajustado la propuesta.

En este contexto, el documento invita a los actores públicos, privados, académicos y comunitarios a convertir a Chuquisaca en un laboratorio vivo de innovación territorial bajo la promesa “**Chuquisaca auténtica e innovadora**”.

2. Propósito y Alcance

Este punto establece por qué y hasta dónde avanza la propuesta. Por un lado, clarifica la razón estratégica que la sustenta (demostrar que la integración entre cultura, turismo e industria gourmet puede convertirse en un nuevo vector de crecimiento inclusivo), por el otro, define los límites operativos que permitirán evaluar su éxito de manera objetiva y decidir, con evidencia, si se escala o se replantea. Así, ofrece una brújula compartida para los actores públicos, privados y comunitarios involucrados.

2.1 Propósito

El principal objetivo de este documento es traducir orientaciones recogidas en diversos marcos de planificación (entre ellos el “*Plan Chuquisaca 2030*”, el “*Programa Estratégico de Culturas, Artes y Turismo (PEDCAT)*” y estudios sectoriales nacionales) en acciones piloto concretas. Con estas acciones, que derivan en dos Productos Mínimos Viabiles (MVP) i. Ruta Viva Chuquisaca (turismo) y ii. *Agro Tech Chuquisaca Lab* (industria agro alimentaria y creativa), se pretende:

- Demostrar la factibilidad técnica y de mercado de la propuesta de valor “**Chuquisaca auténtica e innovadora**”, vinculando patrimonio, creatividad y sostenibilidad.
- Generar evidencia temprana de ingresos, empleo y gobernanza colaborativa para facilitar la toma de decisiones de inversión y escalamiento.
- Catalizar la articulación público-privada-comunitaria y acelerar la diversificación económica departamental.

En conjunto, estos objetivos configuran un marco de acción orientado a demostrar en la práctica que la **integración entre cultura, turismo e industria gourmet puede convertirse en un vector sostenible de crecimiento inclusivo para Chuquisaca** con resultados tangibles y medibles. El documento busca dotar a los responsables públicos y privados de una hoja de ruta clara que facilite la toma de decisiones de inversión, reduzca la incertidumbre y sienta las bases para escalar los MVP hacia iniciativas de mayor alcance regional.

2.2 Alcance

- a. **Resultados y horizonte temporal.** La validación de los MVP se extiende por 18-24 meses, con hitos trimestrales de avance y un tablero de indicadores “go/no-go” que activa la migración a fase de escalamiento sólo cuando se cumplan umbrales claros (p. ej., NPS \geq 65; ventas netas \geq USD 1 M; volumen procesado \geq 200 t).
- b. **Coherencia normativa y de sostenibilidad.** Cada prototipo deberá alinearse con la Ley 466 de APP, los criterios GSTC para destinos y la normativa SENASAG para inocuidad alimentaria, incorporando mediciones de huella de carbono, equidad de género y reinversión social de un porcentaje de la utilidad (p. ej. 1%).
- c. **Gobernanza y financiamiento mixto.** Se constituirá un fideicomiso operacional con aporte semilla público (30%), coinversión privada (40%) y líneas de cooperación reembolsable y no reembolsable (30%). El directorio del fideicomiso funcionará como comité de inversión, con voto ponderado y cláusulas de transparencia.
- d. **Matriz de riesgos y salvaguardas.** Se elaborará una matriz de 12 riesgos críticos (cambiario, climático, logístico, reputacional, de mercado) con planes de mitigación y seguros paramétricos cuando corresponda. Se activará un sistema de monitoreo continuo basado en indicadores de alerta temprana (p. ej., desviación de costos $>$ 10%, caída de demanda $>$ 15%).
- e. **Puertas de decisión y escalamiento.** Al cierre del mes 18 se celebrará un Demo Day público-privado para contrastar resultados y decidir: (i) Escalar los MVP mediante contratos APPC de largo plazo, (ii) Pivotar el modelo de negocio con ajustes de producto o mercado, o (iii) Desinvertir reasignando recursos a iniciativas más prometedoras.

En síntesis, el alcance asegura que los MVP cuenten con gobernanza, financiamiento y métricas suficientes para pasar con agilidad de la fase piloto a la expansión, siempre que los datos de desempeño lo justifiquen. Delimita responsabilidades y plazos, reduce la incertidumbre y crea un marco de aprendizaje continuo que permitirá ajustes oportunos sin comprometer la visión de largo plazo.

3. Contexto actual

3.1 La Situación Económica de Bolivia

En el momento que presentamos esta propuesta Bolivia ingresa a un 2025 con desequilibrios macroeconómicos que se retroalimentan y condicionan la viabilidad de nuevos emprendimientos:

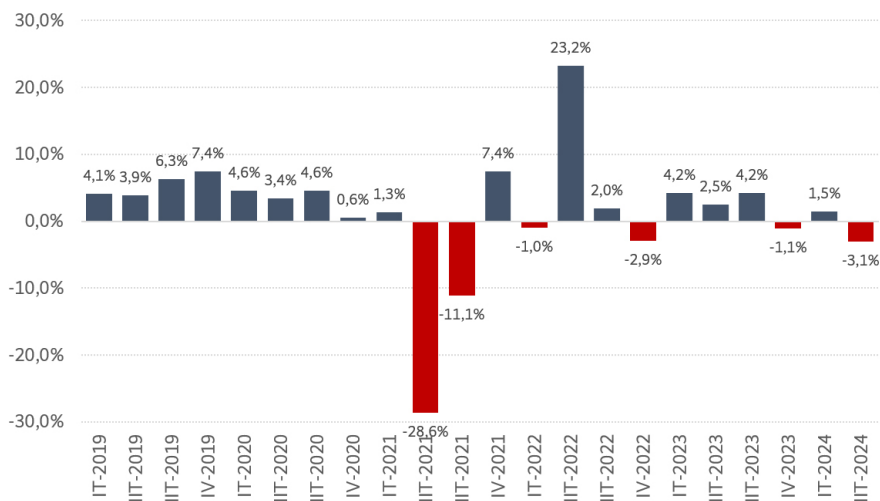
- a. **Un crecimiento bajo y desaceleración estructural:** El PIB real se expandió solo 1,6 % en 2024 —la tasa más

baja desde la pandemia— y los indicadores de actividad (ventas internas de diésel, recaudación IVA, manufactura) muestran variaciones negativas al primer trimestre de 2025. La inversión pública, tradicional motor contra cíclico, se ejecutó por debajo del 70 % de lo programado; la privada se sitúa en mínimos de una década, lastrada por la incertidumbre cambiaria y regulatoria. Proyecciones del MEFP ubican el crecimiento 2025 en 0,8 %–1,4 %, muy por debajo del 3,5 % necesario para absorber la presión demográfica sobre el mercado laboral.

- b. **Pérdida de poder adquisitivo y estanflación incipiente:** La inflación interanual cerró 2024 en 9,8%, impulsada por alimentos (+14%) y transporte (+20%) tras cuellos logísticos y depreciación del tipo de cambio paralelo. El ajuste salarial promedio (6%) estuvo rezagado, lo que implicó una caída del salario real urbano de 3,4%. El consenso de bancos locales y consultoras sitúa la inflación del 2025 en un rango de entre 19% y 22%.
- c. **Tensiones cambiarias y dualidad de mercados:** Mientras el tipo oficial permanece en 6,96 Bs/USD, el dólar en el mercado paralelo alcanzó los 15,20 Bs/USD a inicios de mayo de 2025. El BCB, por su parte, ya no ha entregado divisas al sistema financiero y este, a su vez, asigna las divisas que puede conseguir con retrasos de hasta 60 días para importadores, lo que ha estado generando sobrecostos logísticos por almacenaje en puertos.
- d. **Fragilidad externa y erosión de reservas:** Las Reservas Internacionales Netas (RIN) cayeron de USD 15.000 MM en 2014 a menos de USD 2.000 MM (abril 2025). De estas, solo 4% es liquidez en divisas; el resto es oro y DEG sujetos a volatilidad y descuentos. El déficit en cuenta corriente (2,3% del PIB) se cubre con deuda de corto plazo y anticipos de exportación, elevando el riesgo país.
- e. **Sector externo agotado y dependencia de materias primas:** Las exportaciones de gas natural, que en 2013 representaban 45 % de las divisas, hoy aportan menos de 12 %. El volumen enviado a Brasil cayó 51 % (2020-2024); los contratos remanentes son a precio spot y sin cláusulas de compra mínima. La minería mantiene valor por precios altos de oro y plata, pero los volúmenes de zinc y estaño se contrajeron 9 % y 6 % en 2024.

Fig. 1

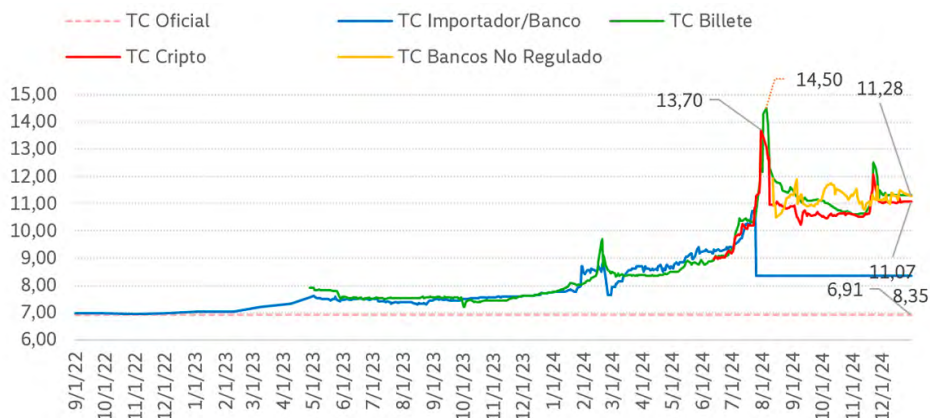
Variación del PIB industrial por trimestre a doce meses (YoY) (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Fig. 2

Cotizaciones de los Tipos de Cambio representativos (en bolivianos por dólar, bolivianos por dólar más comisión y bolivianos por USDT)



Fuente: Elaboración propia con datos de cuatro bancos del sistema financiero, una muestra de casas de cambio y Binance

Fig. 3

Inflación a 12 meses 1987 – 2024 (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Las implicaciones prácticas para el diseño de los MVP, respecto a la coyuntura descrita, son claras:

- Limitar la dependencia de insumos importados y priorizar proveedores locales.
- Captar demanda turística interna que sustituye viajes al exterior por la brecha cambiaria.
- Diseñar modelos de exportación ligera (alta relación valor peso) con logística flexible.

Los MVP propuestos buscan **mitigar riesgos externos** mediante modelos de negocio de baja dependencia de insumos importados, monetización de activos culturales propios y encadenamientos con proveedores locales resilientes.

3.2 La economía de Chuquisaca

- **Tamaño y trayectoria reciente:** De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE) y estimaciones de la Gobernación, el PIB nominal de Chuquisaca pasó de **USD 2.270 MM en 2022** a unos **USD 2.400 MM en 2023** (+5,7%), consolidando una leve recuperación sobre la contracción observada desde el 2020. Sin embargo, a precios constantes, la economía creció 0,9% en 2023 (por debajo de la media nacional) y los indicadores de 2024 (ventas internas e IGAE departamental) sugieren virtual estancamiento en torno al 0%. El PIB per cápita ronda los **USD 2.450**, casi 30 % inferior al promedio país, reflejando la brecha estructural de ingresos que enfrenta el departamento.
- **Estructura productiva heterogénea:** Los servicios (administración pública, comercio, transporte y turismo) concentran aproximadamente el **45 % del Valor Agregado Bruto (VAB)** departamental. El sector **agropecuario aporta 18%**, con cultivos de maíz, papa y vides en la zona de los Valles. La **industria manufacturera (12%)** está dominada por la producción de cemento (FANCESA), alimentos y lácteos artesanales, mientras que los **hidrocarburos** (gas natural) explican todavía cerca al 10% del VAB, pese a su declive. La minería metálica (plata, zinc, plomo) y la cantería complementan la matriz económica con peso variable según el ciclo de precios. Esta dispersión sectorial limita sinergias productivas, pero ofrece espacios para encadenamientos agro industriales y servicios de valor agregado.
- **Industria y minería en transición:** FANCESA (actualmente el mayor empleador industrial en la región) redujo su producción de un promedio de **4.000 t/día a 1.500 t/día en 2024**, por escasez de diésel y cuellos logísticos, presionando sus costos fijos. La empresa anunció un plan para volver gradualmente al nivel óptimo, aunque enfrenta sobrecapacidad en el mercado nacional y fuerte competencia de importaciones. Para 2025, esta empresa planea diversificar a cemento eco-

lógico y prefabricados para obras públicas. En minería, los yacimientos de plata y zinc del Norte de Chuquisaca operan con leyes más bajas que los observados en otros departamentos y encaran mayores costos, mientras que pequeñas cooperativas auríferas ganan espacio, aunque con elevados riesgos ambientales y tributarios.

- **Declive del gas natural y regalías:** La producción nacional de gas cayó de 61 MMmcd en 2014 a menos de **30 MMmcd en 2024**; Chuquisaca, que participa en el megacampo Margarita Huacaya, perdió más del 40% de su volumen desde 2017. La consecuencia directa ha sido la caída de las regalías departamentales por hidrocarburos, que se redujeron en términos reales 58% entre 2018 y 2024, reduciendo los recursos de inversión pública y el consumo inducido a partir del gasto público en la región. El hallazgo de pequeños reservorios (Igne 1) podría añadir 1 MMmcd en 2026, pero no revertirá la tendencia observada en la actualidad.
- **Turismo en recuperación gradual:** Según los datos oficiales, Sucre recibió **105.228 turistas entre enero y agosto 2024**, de los cuales 23 % fueron extranjeros. El flujo supera las cifras prepandemia y se apoya en la celebración del Bicentenario (2025) y eventos culturales como el Festival Internacional de la Cultura. El gasto medio del visitante nacional ronda los USD 47 por día frente a USD 65 del extranjero, con estadías promedio de 2,3 noches. Sin embargo, los ingresos turísticos totales (aproximadamente USD 45 millones en 2024) equivalen a apenas 2% del PIB departamental, revelando un amplio margen de crecimiento a través de experiencias premium y turismo rural.
- **Ecosistema empresarial y consumo interno:** Según el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), se contabilizaron **15.643 empresas activas a marzo 2024** en Chuquisaca, 1.885 de las cuales se crearon desde 2021, concentradas en servicios profesionales, comercio electrónico y gastronomía. El gasto en alimentos fuera del hogar creció 18% nominal en 2023 y los pagos digitales aumentaron 36% en valor, indicando un consumidor urbano más sofisticado y oportunidades para soluciones fintech y logística de última milla.

En este contexto, algunas posibles implicaciones para los MVP presentados en esta propuesta son:

- *Ruta Viva Chuquisaca* capitaliza la expansión del turismo nacional, la revalorización del patrimonio y la brecha cambiaria que incentiva viajes internos.
- *Agro Tech Chuquisaca Lab* responde a la necesidad de diversificar fuera de hidrocarburos y aprovechar cadenas agrícolas con alto potencial de valor añadido (ají, vinos, maní).

- La caída de regalías y la fragilidad energética obligan a modelos de negocio de bajo consumo de combustibles fósiles y orientación a nichos de alto margen.
- El dinamismo empresarial y la digitalización emergente facilitan la adopción de plataformas de reservas y trazabilidad productiva, componentes centrales de los MVP.

3.3 Los retos para la economía chuquisaqueña

La convergencia de factores estructurales y coyunturales plantea cinco grandes desafíos que condicionan el desempeño productivo del departamento:

- Dependencia de sectores maduros y agotamiento energético:** El gas de Margarita Huacaya —que representaba el 35 % de las regalías departamentales en 2019— redujo su extracción a **4 139 Mm³/año en 2024**, 21 % menos que en 2019. El retiro de proyectos como Azero confirma la ausencia de nuevas reservas significativas y eleva la incertidumbre fiscal. A esto se suma la sobrecapacidad en la industria cementera: FANCESA opera por debajo del 40% de su capacidad instalada, presionada por costos logísticos y competencia de importaciones.
- Vulnerabilidad climática y éxodo rural:** Sequías más severas y lluvias erráticas afectan al 57 % de los municipios chuquisaqueños. Estudios reportan que **17 municipios han perdido hasta 27% de su población** en la última década por migración climática y falta de oportunidades locales. La reducción de mano de obra en el agro eleva costos y hace urgente modernizar riego y tecnificación.
- Degradación ecosistémica y presión sobre el capital natural.** Una combinación de gobernanza ambiental insuficiente (voluntad política limitada, presupuestos acotados y programas de educación ambiental incipientes) y el incumplimiento reiterado de la normativa por ciertos actores (quemadas, tala indiscriminada, invasiones) está erosionando la biodiversidad departamental y alterando paisajes que antes eran refugios de tranquilidad. Este deterioro socava la resiliencia climática, incrementa los costos de restauración futura y reduce el atractivo de Chuquisaca para nichos de alto valor como el ecoturismo y el turismo de bienestar.
- Conectividad deficiente y conflictos de transporte:** Bloqueos recurrentes en las rutas Sucre–Santa Cruz–La Paz generan pérdidas de más de **USD 50 millones diarios** para el comercio nacional y provocan retrasos logísticos de 2–4 días. Además, solo un tercio de la red secundaria departamental está pavimentada; a lo que se suma que muchos tramos rurales quedan intransitables en época de lluvias, encareciendo los envíos de productos agro industriales.

- Brecha social y pobreza persistente:** Chuquisaca registra la incidencia de pobreza multidimensional más alta del eje sur: afecta al 45% de su población y al **74% de la población indígena**, superando el promedio nacional de 40%. Las mujeres soportan una carga desproporcionada: a nivel nacional, cuatro de cada diez mujeres viven en pobreza y las mujeres indígenas rurales tienen el doble de probabilidad de ser pobres que sus pares urbanas. En las ciudades, **ellas representan el 52% de los pobres multidimensionales y encabezan más de un tercio de los hogares en esta condición. Además, el 83% de las trabajadoras bolivianas se desenvuelve en la economía informal (cinco puntos por encima de los hombres)**, lo que limita su acceso a protección social, reduce la base tributaria y frena la acumulación de capital humano del departamento. La elevada informalidad, junto con la brecha salarial y la sobrecarga de cuidados no remunerados, perpetúa la desigualdad intergeneracional y constriñe los ingresos fiscales necesarios para financiar servicios sociales e invertir en desarrollo inclusivo.
- Fuga de talento y mercado laboral reducido:** La emigración juvenil se encuentra en aumento, tal como se observó en el Censo 2024, que reveló que **uno de cada cuatro jóvenes** de zonas rurales se traslada a Santa Cruz o al exterior buscando empleo. Esto disminuye el dinamismo emprendedor interno y obliga a diseñar incentivos de retorno y programas de formación técnica.

Estos retos tienen efectos importantes para la agenda productiva, ya que exigen priorizar proyectos de alto valor añadido, resilientes a la volatilidad energética, con bajo consumo hídrico y fuertes componentes digitales. Los MVP propuestos (turismo experiencial y agro industrial gourmet) responden a esa lógica, al apoyarse en activos culturales intangibles, cadenas cortas y tecnología para superar barreras logísticas y de mercado.

En este contexto, el lanzamiento de MVP focalizados constituye un laboratorio práctico para validar modelos de negocio, atraer capital y retroalimentar los procesos de planificación de largo plazo.

El rediseño productivo propuesto (basado en MVP turísticos, cadenas gourmet de valor agregado y gobernanza APP-C) incorpora objetivos concretos de inclusión femenina: al menos el 40% de los nuevos empleos formales generados deberán ser ocupados por mujeres, se priorizará el financiamiento de emprendimientos liderados por ellas y se asignarán recursos a infraestructura de cuidados que libere tiempo productivo. Al reducir la informalidad, ofrecer seguridad social y promover la capacitación en oficios verdes y digitales, el modelo eleva la autonomía económica femenina, mejora su posición social y mitiga su vulnerabilidad frente a choques externos. Así, el crecimiento económico se convierte en un vehículo para construir estructuras más justas e inclusivas, en línea con la Estrategia Nacional de Igualdad de Género y los ODS 5 y 8.

Producción de petróleo (por mes, en barriles)

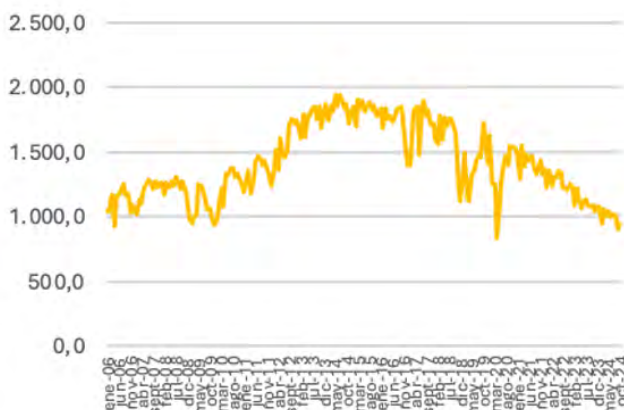
Fig. 4



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

Producción de Gas Natural (por mes, en millones de metros cúbicos)

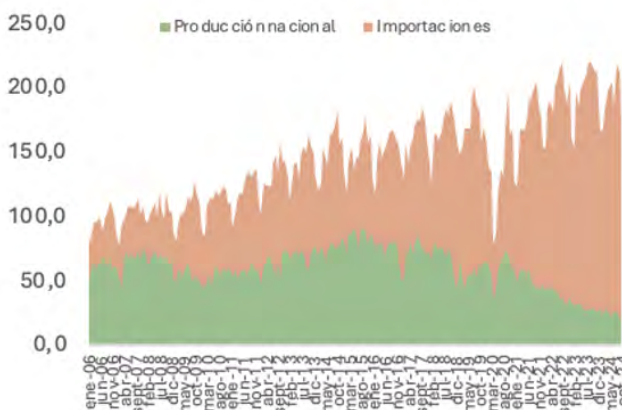
Fig.5



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

Consumo Interno de Diesel (en millones de litros por mes)

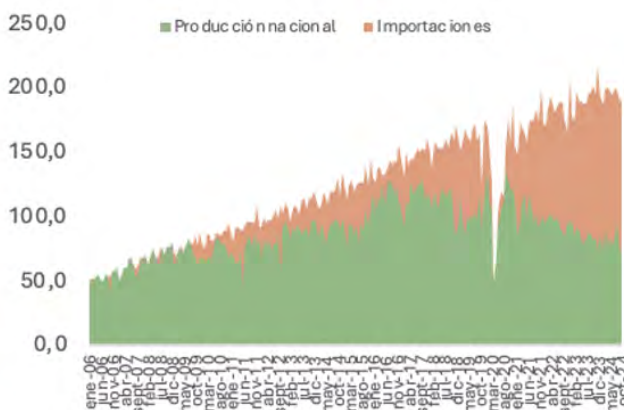
Fig.6



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

Consumo Interno de Gasolina (en millones de litros por mes)

Fig.7



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

Valor de Exportaciones de Hidrocarburos (por mes en millones de dólares)

Fig.8



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

Volumen de Exportaciones de Hidrocarburos (por mes en toneladas)

Fig.9



Fuente: Elaboración propia con datos del BCB, INE y Ministerio de Hidrocarburos

4. Marco conceptual de la propuesta

El diseño y la validación de los Productos Mínimos Viables (MVP) descansan en una arquitectura metodológica que combina enfoques de innovación, inversión público privada y sostenibilidad territorial. A continuación se detallan los pilares conceptuales que guían el proyecto y su aplicación práctica en los sectores turismo e industria agro alimentaria de Chuquisaca.

4.1 Propuesta de valor centrada en el usuario

Partimos del **Value Proposition Canvas** de Osterwalder, que descompone la experiencia del cliente en *Jobs to be Done*, *Pains* y *Gains* para alinear la oferta con necesidades reales y diferenciales. En turismo, el “trabajo” del visitante es vivir una experiencia auténtica y sin fricciones logísticas; en agro industria es disponer de insumos gourmet con trazabilidad. Los MVP se diseñan para aliviar los “dolores” que hoy perciben (falta de información, calidad inconsistente) y maximizar los “beneficios” (seguridad, orgullo por origen).

4.2 Producto Mínimo Viable (MVP)

Siguiendo la definición de **Eric Ries** —“la versión de un producto que permite el máximo aprendizaje validado con el mínimo esfuerzo”— el MVP reduce la inversión inicial y acelera el *time-to-market*. Los MVP *Ruta Viva* y *Agro Tech Lab* incluyen únicamente las funcionalidades críticas (circuitos turísticos + pasarela de pagos; línea de procesamiento + certificación) para contrastar hipótesis de uso, precio y capacidad operativa local.

4.3 Alianza público privada comunitaria (APP C)

La **Ley 466** de Empresas Públicas y los lineamientos de asociaciones público privadas en Bolivia permiten involucrar capital privado y comunitario, compartiendo riesgos de financiación y operación. En este proyecto, la APP C asigna al sector público la provisión de infraestructura básica y habilitaciones, al privado la inversión productiva y al componente comunitario la gestión cultural y social, asegurando retornos tanto financieros como de impacto local.

4.4 Metodologías de innovación ágil

Lean Startup aporta el ciclo **Construir-Medir-Aprender**, mientras que **Design Thinking** estructura la empatía y la creatividad en cinco etapas iterativas, cuyo ciclo normalmente se expresa como Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Testear. A nivel operativo, cada MVP se podría desarrollar en *sprints* de pocas semanas con entregables tangibles y métricas de aprendizaje.

4.5 Sostenibilidad y turismo responsable

La dimensión ambiental y sociocultural se alinea con los **Criterios de la Global Sustainable Tourism Council (GSTC)**, que establecen estándares internacionales para destinos y operadores sobre gestión del patrimonio, impacto socioeconómico y reducción de huella ambiental. *Ruta Viva* podría adoptar métricas GSTC desde su fase piloto (por ejemplo, porcentaje de proveedores con prácticas de gestión de residuos y energía renovable).

4.6 Clústeres y competitividad territorial

Siguiendo la teoría de **clústeres de Michael Porter**, la concentración de empresas relacionadas, instituciones de apoyo y talento acelera la innovación y eleva la productividad regional. *Agro Tech Lab* funcionará como núcleo de un clúster agro alimentario gourmet, conectando productores, laboratorios de calidad y canales de comercialización.

4.7 Economía circular y resiliencia

La estrategia incorpora los tres principios de la **economía circular**: i. eliminar residuos y contaminación, ii. circular productos y materiales, y iii. regenerar sistemas naturales, como eje de diseño de procesos agro industriales. Se promoverá el uso de envases reutilizables, subproductos para alimentación animal y energía renovable para reducir la huella de carbono y costos operativos.

4.8 Indicadores clave de desempeño (KPIs) y puertas de decisión

El seguimiento se basará en KPIs alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los sistemas de monitoreo departamental.

Ruta Viva. Los KPIs sugeridos para este MVP son:

- i. Tasa de conversión digital >8%.
- ii. Índice de lealtad (neto entre detractores y promotores en una escala de -100 a +100) (NPS) >70.
- iii. Gasto promedio >USD 60/día.
- iv. Empleo generado >80 puestos directos.
- v. Porcentaje de proveedores con prácticas sostenibles >50%.

Agro Tech Lab. En este caso, los KPIs sugeridos son:

- i. Volumen procesado >5 t/mes).
- ii. Margen de contribución >25%.
- iii. Número de productores vinculados >120.
- iv. Repetición de pedidos B2B >30%.
- v. Porcentaje de materia prima certificada >60%.

En ambos casos se propone puntos de decisión a los 6 y 12 meses, que determinarán: (i) escalamiento, (ii) pivote de mercado, o (iii) terminación del piloto.

Este marco conceptual crea un lenguaje común entre los actores, asegura la coherencia con estándares internacionales y reduce la exposición al riesgo y al priorizar el aprendizaje validado y la sostenibilidad desde la fase inicial del proyecto.

5. Propuesta de valor departamental

La propuesta “**Chuquisaca auténtica e innovadora**” (denominada así por su coherencia con los trabajos realizados por la Gobernación, Universidad y otras instituciones del departamento) se plasma en tres ejes estratégicos interconectados y en un conjunto de mecanismos que garantizan su viabilidad comercial y su sostenibilidad social ambiental.

5.1 Patrimonio vivo

El eje “Patrimonio vivo” capitaliza la excepcional densidad histórica, arquitectónica y paleontológica de Chuquisaca, convirtiéndola en la columna vertebral de la propuesta de valor departamental. Su objetivo es transformar estos activos (hoy dispersos y subaprovechados) en experiencias interpretativas de alta calidad que atraigan visitantes durante todo el año, fortalezcan la identidad local y generen ingresos sostenibles para las comunidades anfitrionas.

La estrategia articula conservación, innovación tecnológica y participación comunitaria para asegurar que la valoración económica de los bienes patrimoniales vaya de la mano de su preservación a largo plazo.

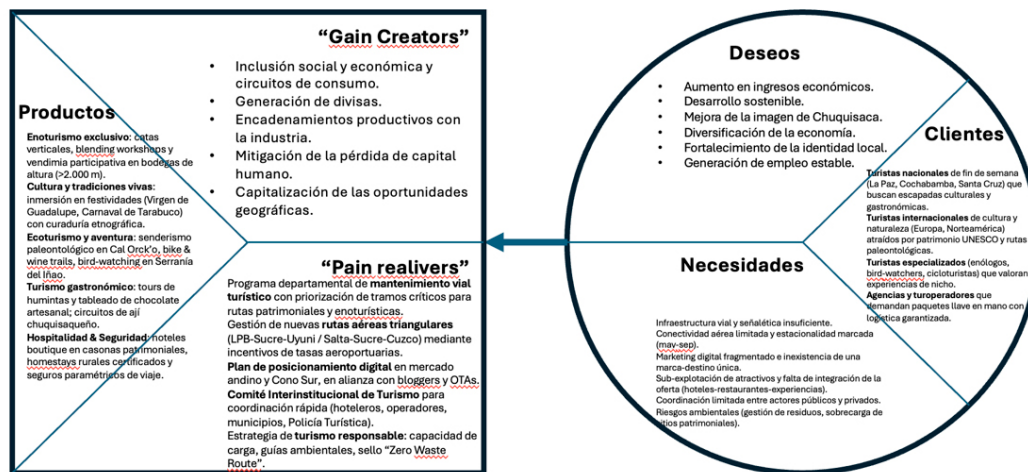
El enfoque de implementación de este MVP se basa en alianzas con municipalidades (gestión de patrimonio), cooperativas de transporte y desarrolladores locales co-diseñar la plataforma tecnológica.

5.1.1 Esquema de propuesta de valor del turismo

Este esquema resume, en un formato visual único, la lógica económica y experiencial que sustenta al MVP Ruta Viva Chuquisaca: identifica los segmentos prioritarios de mercado, explicita sus principales necesidades (“pains”), define la propuesta de productos y servicios, y describe cómo se aliviarán dichos pains y se generarán beneficios tangibles para visitantes y comunidades locales. Su objetivo es alinear las decisiones de inversión, marketing y operación con la promesa central de “Chuquisaca auténtica e innovadora”, facilitando además el seguimiento de resultados y la iteración ágil durante la fase piloto.

Dimensión	Desarrollo propuesto
Activos	Centro Histórico UNESCO de Sucre, misiones jesuíticas de los Chiquitanos del Sur, yacimientos paleo arqueológicos (Cal Orck’o), rutas de la Independencia y festividades sincréticas (Choricerías, Virgen de Guadalupe).
Producto nuclear	“ Ruta Viva Chuquisaca ”: circuito modular 3-5 días con opciones “hop on/hop off” que combinan city tours temáticos, trekking suave, storytelling interactivo (app con realidad aumentada) y degustaciones gastronómicas in situ.
Servicios de valor añadido	Transporte boutique puerta a puerta, guías certificados bilingües, seguros paramétricos de viaje, señalética QR, pasaporte digital de sellos culturales.
Modelo de ingresos	Comisión porcentual sobre paquetes vendidos + tarifa fija por licenciamiento de audio guías a operadores externos.
Impacto esperado (año 3)	+70.000 visitantes adicionales / +USD 5,5 millones gasto local / 600 empleos directos en guía, transporte y hospitality.

Elemento	Contenido detallado
Segmentos de clientes	<ol style="list-style-type: none"> Turistas nacionales de fin de semana (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz) que buscan escapadas culturales y gastronómicas. Turistas internacionales de cultura y naturaleza (Europa, Norteamérica) atraídos por patrimonio UNESCO y rutas paleontológicas. Turistas especializados (enólogos, bird watchers, cicloturistas) que valoran experiencias de nicho. Agencias y turoperadores que demandan paquetes llave en mano con logística garantizada.
Necesidades/ Pains	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura vial y señalética insuficiente. Conectividad aérea limitada y estacionalidad marcada (may sep). Marketing digital fragmentado e inexistencia de una marca destino única. Sub explotación de atractivos y falta de integración de la oferta (hoteles restaurantes experiencias). Coordinación limitada entre actores públicos y privados. Riesgos ambientales (gestión de residuos, sobrecarga de sitios patrimoniales).
Aliviadores de pain (pain relievers)	<ul style="list-style-type: none"> Programa departamental de mantenimiento vial turístico con priorización de tramos críticos para rutas patrimoniales y enoturísticas. Gestión de nuevas rutas aéreas triangulares (LPB Sucre Uyuni / Salta Sucre Cuzco) mediante incentivos de tasas aeroportuarias. Plan de posicionamiento digital en mercado andino y Cono Sur, en alianza con bloggers y OTAs. Comité Interinstitucional de Turismo para coordinación rápida (hoteleros, operadores, municipios, Policía Turística). Estrategia de turismo responsable: capacidad de carga, guías ambientales, sello “Zero Waste Route”.
Productos/ Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Enoturismo exclusivo: catas verticales, blending workshops y vendimia participativa en bodegas de altura (>2.000 m). Cultura y tradiciones vivas: inmersión en festividades (Virgen de Guadalupe, Carnaval de Tarabuco) con curaduría etnográfica. Ecoturismo y aventura: senderismo paleontológico en Cal Orck'o, bike & wine trails, bird watching en Serranía del Ñiao. Turismo gastronómico: tours de humintas y tableado de chocolate artesanal; circuitos de ají chuquisaqueño. Hospitalidad & Seguridad: hoteles boutique en casonas patrimoniales, homestays rurales certificados y seguros paramétricos de viaje.
Creadores de beneficio (Gain creators)	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión socioeconómica: formaliza micro emprendimientos y conecta comunidades rurales a cadenas de valor. Generación de divisas: gasto promedio turista extranjero USD 65/día; objetivo +USD 15 M en divisas el año tres. Encadenamientos productivos con industria gourmet (origen Chuquisaca) y eventos creativos. Mitigación de pérdida de capital humano: nuevos empleos de alta interacción cultural retienen juventud local. Capitalización de ventajas geográficas: clima templado todo el año y proximidad a Uyuni y Potosí para paquetes combinados.
Resultados e indicadores clave	<ul style="list-style-type: none"> NPS \geq 70 y rating \geq 4,7 en OTA. 75.000 visitantes anuales en Ruta Viva. Gasto local total \geq USD 6 M. 600 empleos directos y 1.800 indirectos. Al menos 120 emprendedores rurales formalizados. Reducción 20% residuos sólidos en sitios patrimoniales (turismo responsable). 40% de las empresas turísticas, nuevas o existentes, fortalecidas lideradas por mujeres.



5.2 Sabores con identidad

La dimensión Sabores con identidad transforma la riqueza agro-climática de los Valles, la Chiquitanía serrana y la zona de los Cintis en un portafolio de alimentos y bebidas gourmet con fuerte relato de origen. Al reposicionar ingredientes emblemáticos (ají chuquisaqueño, maní criollo, chirimoya de altura, vinos y singanis) bajo un sello único de calidad y trazabilidad, este eje busca capturar valor en mercados premium internos y externos, dinamizar la agricultura familiar y proyectar a Chuquisaca como un destino gastronómico emergente del Cono Sur.

El resultado esperado es un círculo virtuoso donde la demanda turística incentiva la producción diferenciada y, a su vez, los productos con denominación de origen refuerzan la narrativa turística.

En este caso, el enfoque de implementación que se propone aplicar es de fases piloto con tres cooperativas de productores y dos bodegas ancla, además de la incorporación progresiva de micro lotes premium para testing en e-commerce.

Dimensión	Desarrollo propuesto
Catálogo base	Ají chuquisaqueño en polvo y pasta, vinos y singanis de altura, mantequilla de maní, pulpa congelada de chirimoya, charcutería artesanal con especias locales.
Certificado “Origen Chuquisaca”	Reglamento técnico departamental + convenio con SENASAG y ONGs de comercio justo para auditar trazabilidad, prácticas agroecológicas y pago justo al productor. Sello visible mediante etiqueta NFC conectada a blockchain de trazabilidad.
Plataformas comerciales	Marketplace B2C regional, acuerdos con marketplaces gourmet (Mercado Libre Full, Amazon Brand Registry), ferias “Chuquisaca Taste on Tour” en La Paz y Lima.
Logística de exportación ligera	Consolidación semanal Sucre El Alto en contenedores refrigerados <1 t, usando aeropuerto BOA LATAM; servicio cross docking con fulfilment en Miami para nichos latinos.
Modelo de ingresos	Fee por kilo procesado en <i>Agro Tech Lab</i> (a definir) + royalty porcentual (a definir) sobre ventas con sello.
Impacto esperado (año 3)	<ul style="list-style-type: none"> 550 t procesadas/año. Ticket medio USD 7,5. Margen neto esperado 23%. 450 productores vinculados. 300 empleos directos en planta, empaque y comercialización.

5.2.1 Esquema de propuesta de valor agro industrial (MVP “Agro Tech Chuquisaca Lab”)

El esquema que sigue refleja la estrategia del MVP Agro-Tech Chuquisaca Lab: un hub de procesamiento compartido que conecta a productores dispersos con mercados de alto valor, reduciendo costos, estandarizando calidad y

proyectando la marca “Origen Chuquisaca” hacia nichos gourmet nacionales e internacionales.

El diseño incorpora un enfoque de inclusión económica para las mujeres empresarias. Se establecerán turnos preferenciales de producción y servicios de acompañamiento técnico dirigidos a emprendimientos femeninos, incluidas

Elemento	Contenido detallado
Segmentos de clientes	<ol style="list-style-type: none"> Productores agropecuarios y cooperativas de ají, maní, chirimoya y vid que requieran servicios de procesamiento inocuo, empaque y acceso a mercado. Compradores B2B nacionales (retail gourmet, food service, fabricantes de salsas y snacks) en La Paz, Santa Cruz y Tarija. Importadores/distribuidores internacionales de productos étnicos y gourmet en Perú, Chile, EE. UU. y la UE (canales delicatessen y HoReCa).
Necesidades/ Pains	<ul style="list-style-type: none"> Volumen insuficiente y calidad inconsistente para cumplir estándares de retail. Altos costos individuales de certificación sanitaria y trámites de exportación. Pérdidas post cosecha (hasta 28%) por falta de cadena de frío y procesamiento oportuno. Baja diferenciación de marca y desconocimiento de marketing digital. Financiamiento limitado para maquinaria y capital de trabajo.
Aliviadores de pain (Pain relievers)	<ul style="list-style-type: none"> Planta modular compartida (300 m²) con líneas de secado, liofilización y molienda, operada bajo BPM y HACCP. Laboratorio de I+D + control de calidad (humedad, micotoxinas, Scoville) homologado con SENASAG. Servicio integral de trámites: registro sanitario, etiquetado nutricional, export y marca “Origen Chuquisaca”. Contratos forward y compras agregadas de insumos (envases, etiquetas) para reducir costos (se esperan reducciones de entre 15% y 18%). Plataforma de comercialización B2B/B2C con fulfilment y logística consolidada semanal
Productos/ Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Polvos y pastas de ají gourmet (325 g y 1 kg) con Scoville estandarizado. Mantequilla de maní premium (250 g) sin aditivos. Pulpas congeladas de chirimoya (500 g IQF) y blends tropicales. Vinos y singanis de altura en botellas de 375 ml para e commerce. Servicios de co packing y diseño de marca para terceros.
Creadores de beneficios (Gain creators)	<ul style="list-style-type: none"> Precio premium 10–20% superior al mercado commodity gracias a denominación de origen y storytelling territorial. Reducción de mermas post cosecha de 28% → 10% vía procesamiento rápido. Ahorro de costos en certificaciones y logística (20% promedio) al agrupar volúmenes. Diversificación de ingresos para productores (export vs. mercado interno) y nuevos empleos calificados en planta. Trazabilidad blockchain que eleva confianza del consumidor final y facilita acceso a nichos de comercio justo/orgánico.
Resultados e indicadores clave	<ul style="list-style-type: none"> Volumen procesado ≥ 550 t/año (año 3). Margen de contribución planta ≥ 25%. 450 productores vinculados y 180 PYMEs usuarias. Tasa de repetición de pedidos B2B ≥ 60%. Exportaciones representen ≥ 40% de la facturación total. Reducción de pérdidas post cosecha ≥ 15 p.p.

asesorías en formulación de productos, obtención de sellos orgánicos y desarrollo de marcas. Asimismo, el centro administrará un mecanismo de financiamiento rotatorio que adelantará capital de trabajo contra contratos de compra, con criterios flexibles de admisibilidad orientados a reducir las barreras de acceso al crédito que enfrentan las productoras.

Una unidad de I+D vinculará al hub con universidades y centros de investigación, facilitando la transferencia de tecnología y la validación de procesos bajo Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). En paralelo, el área de comercialización articulará la marca «Origen Chuquisaca» con plataformas digitales y distribuidores especializados en mercados gourmet nacionales e internacionales.

La gobernanza del Agro-Tech Lab estará a cargo de un directorio multisectorial en el que las representantes femeninas contarán con participación efectiva y capacidad de veto en decisiones de tarifas, inversiones y expansión de servicios. De esta forma, el proyecto no solo fortalecerá la competitividad agroindustrial del departamento, sino que también promoverá el liderazgo económico de las mujeres y su integración en cadenas de valor de mayor rentabilidad.

El siguiente cuadro sintetiza la arquitectura de mercado del MVP Agro-Tech Chuquisaca Lab, identificando a los actores a los que sirve, los obstáculos que frenan la transformación agro-industrial y las soluciones tecnológicas, logísticas y comerciales que la planta modular ofrece para convertir materias primas locales en productos de alto valor agrega-

do. El enfoque “lab-to-market” combina infraestructura compartida, I+D, certificaciones y una estrategia digital de exportación ligera, permitiendo a pequeños productores acceder a cadenas gourmet y capturar mayores márgenes.

5.3 Talento creativo

El tercer pilar de la propuesta (Talento creativo) aspira a posicionar a Sucre y a los Valles como un hub cultural y de economía naranja del sur andino. Parte de reconocer que el capital humano artístico, la arquitectura patrimonial y la creciente conectividad digital pueden catalizar nuevas industrias basadas en la creatividad, el diseño y la producción de contenidos.

Mediante eventos ancla, residencias artísticas y programas de incubación, se busca retener a la juventud local, atraer nómadas digitales y conectar la oferta cultural con los otros ejes de valor (turismo y gastronomía), generando un ecosistema que multiplique ingresos, diversifique la matriz productiva y potencie la marca “Chuquisaca auténtica e innovadora”.

Para este pilar, el enfoque de implementación propuesto se basa en un convenio tripartito Gobernación Universidades sector privado; que permitan la creación de programas de becas para población indígena y rural.

Dimensión	Desarrollo propuesto
Eventos ancla	Re potenciar el Festival Internacional de la Cultura (FIC) como plataforma “360º” (arte, música, gastronomía, tech meetups); Bienal “Sucre Media Art” (arte digital e IA) en alianza con universidades.
Residencias y coworks patrimoniales	Conversión de casonas patrimoniales en residencias artísticas + coworks para nómadas digitales con internet gigabit, vinculación a la Red Iberoamericana de Ciudades Creativas.
Mercados de diseño y artesanía	Circuito mensual “Mercado T’ika”: pop ups de diseño textil, cerámica contemporánea e ilustración, integrados a las rutas turísticas.
Programas de incubación	Aceleradora “Creative Lab Chuquisaca” con bootcamps Lean Startup y mentoría de crowdfunding (Kickstarter, Indiegogo).
Modelo de ingresos	Venta de entradas/eventos, membresías cowork, comisión 10 % sobre ventas marketplace creativo, patrocinios de marcas culturales.
Impacto esperado (año 3)	1.500 creadores beneficiados, ticket promedio USD 25, facturación anual USD 3 millones, posicionamiento de Sucre como “hub creativo andino”.

5.4 Ventaja competitiva sostenible

Chuquisaca posee una combinación singular de recursos tangibles e intangibles que, correctamente articulados, habilitan una ventaja competitiva de largo plazo. Los elementos que siguen describen cómo estos activos interactúan para crear barreras de entrada, reputación internacional y retornos económicos y sociales superiores para la población local.

- i. **Activos irrepetibles:** patrimonio UNESCO, territorio vitivinícola de altura a más de 2.000 m, diversidad agroclimática y legado multicultural.
- ii. **Círculos virtuosos:** turismo impulsa demanda gastronómica; agro gourmet ofrece experiencias de cata; eventos creativos generan narrativa y difusión global.
- iii. **Gobernanza APP C:** Ley 466 posibilita estructuras de coinversión; y la aplicación de un fideicomiso transparente habilita entrada a fondos de impacto y cooperación.

5.5 Métricas clave y puertas de decisión

Para garantizar la rigurosidad en la gestión de los MVP y su eventual escalamiento, se implementa un sistema de métricas multifactoriales que opera como tablero de control y mecanismo de gobernanza. Cada indicador se define con una lógica “go / no-go”: solo cuando los umbrales acordados se cumplen de forma sostenida se habilita la siguiente fase de inversión o se reevalúa la estrategia. Este enfoque, inspirado en las mejores prácticas de capital de riesgo y gestión por resultados, minimiza la asignación ineficiente de recursos y prioriza la transparencia ante inversores y actores públicos-comunitarios.

El cumplimiento de los umbrales activos dispara la migración de MVP a **fase de escalamiento** y habilita contratos APP C de largo plazo.

Línea de negocio	Métrica “go/no go”	Umbral 18 meses	Umbral 36 meses
Ruta Viva Chuquisaca	NPS visitantes Pasajeros pagantes	≥ 65 ≥ 20.000	≥ 70 ≥ 75.000
Origen Chuquisaca (gourmet)	Ventas netas	≥ USD 1 M	≥ USD 4 M
Creative Lab	Productores certificados	≥ 120 ≥ 350	≥ 450 ≥ 1 500
	Creadores vinculados Ingresos eventos	≥ USD 0,4 M	≥ USD 1,5 M

- iv. **Digitalización full stack:** plataforma única de reservas junto a marketplace y trazabilidad blockchain reduce fricción de transacción y mejora confianza del consumidor.
- v. **Sostenibilidad triple resultado:** métricas ESG embebidas (huella hídrica, equidad género, neutralidad carbono con bonos forestales del Chaco).

En conjunto, estos cinco vectores forman un sistema de ventajas interrelacionadas que blinda a la oferta chuquisaqueña frente a la competencia genérica, eleva los estándares de impacto social-ambiental y genera un motor de reputación capaz de atraer talento, capital y visitantes de alto valor. Al reforzarse mutuamente, crean un círculo virtuoso que alimenta la escalabilidad de los MVP y afianza la propuesta de valor departamental.

6. Consideraciones finales

Chuquisaca posee los recursos clave para consolidar un motor de desarrollo basado en cultura, gastronomía e innovación creativa. Sin embargo, la materialización de esa visión demanda disciplina de ejecución, transparencia y una cultura de aprendizaje continuo. Los MVP propuestos se conciben como laboratorios vivos: plataformas donde se ponen a prueba hipótesis de mercado, se ajustan procesos productivos y se genera evidencia empírica del impacto económico, social y ambiental.

La implementación exitosa de los MVP propuestos exige un dispositivo de coordinación robusto y un plan financiero claramente estructurado. Para ello se recomienda organizar talleres de seguimiento (concebidos como espacios de trabajo práctico) donde se definan la forma jurídica de la instancia coordinadora, los actores que la integrarán, las

rutinas de reunión y los mecanismos de reporte. Cada taller concluirá con un acta que detalle responsables, plazos y entregables, comenzando por la designación del equipo promotor, la firma de convenios marco y el levantamiento de la línea base operativa.

En cuanto a los primeros pasos concretos, se sugiere:

- i. Constituir el comité impulsor con representación público-privada-comunitaria y validación de su reglamento interno.
- ii. Elaborar el cronograma de hitos de 90 días para iniciar pruebas piloto de las líneas productivas y de las experiencias turísticas.
- iii. Activar el proceso de obtención de licencias, permisos sanitarios y registros de marca territorial.
- iv. Formalizar el fideicomiso operativo que soportará las transacciones de ambos MVP.

Respecto a los recursos financieros, el plan debe contemplar:

- a. Capital semilla para infraestructura crítica y costos de puesta en marcha, proveniente de asignaciones del Gobierno Departamental y fondos de contrapartida municipal.
- b. Líneas de crédito de la banca de desarrollo y de organismos multilaterales, destinadas a capital de trabajo y equipamiento modular.
- c. Aportaciones privadas y cooperativas, canalizadas como inversión de riesgo o acuerdos de arrendamiento-operación.
- d. Cooperación internacional bajo esquemas de subvención o blended-finance para acciones de I+D, certificaciones y programas de inclusión de género.

La gestión de estos fondos se articulará a través de un fideicomiso con contabilidad independiente, auditorías anuales y métricas de desempeño (KPI) asociadas a empleo, ventas y sostenibilidad. La transparencia y la rendición de cuentas serán condiciones esenciales para mantener la confianza de los inversionistas y de la ciudadanía.

El éxito de esta estrategia dependerá de la coordinación efectiva entre los diversos actores (Gobernación, municipios, sector privado, academia y comunidades), así como de la capacidad colectiva para mantener una cultura de aprendizaje continuo y adaptación frente a los cambios del entorno. De lograrse, Chuquisaca no solo diversificará su matriz productiva, sino que sentará las bases para un desarrollo inclusivo que revalorice su patrimonio y proyecte su identidad al mundo.

Acerca del autor

José Gabriel Espinoza es economista por la Universidad Católica Boliviana San Pablo con una Maestría en Desarrollo Económico.

Fue economista de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, de la Cámara Nacional de Comercio y asesor en la Cámara Nacional de Industrias y CAINCO.

Ha sido consultor e investigador de la Fundación Milenio, Fundación Konrad Adenauer, La Friedrich-Ebert-Stiftung, la Organización Internacional del Trabajo y la Central Obrera Boliviana así como de otros gremios empresariales y centros de investigación. En el ámbito académico ha publicado de varios libros referidos a la innovación, competitividad, economía digital, evaluación e historia de la economía boliviana.

Fue Director del Banco Central de Bolivia. Actualmente realiza tareas de inteligencia económica para distintas empresas en Bolivia, Argentina y Perú; además es miembro del directorio en empresas en el sistema financiero e industrias nacionales.

Resumen ejecutivo

Chuquisaca transita un momento decisivo: la caída de las regalías gasíferas, la presión inflacionaria nacional y la proximidad del Bicentenario de 2025 obligan a encontrar fuentes de crecimiento que liberen al departamento de la dependencia energética y fiscal. Este documento propone convertir ese escenario retador en una ventana de oportunidad al articular una propuesta de valor única “Chuquisaca auténtica e innovadora” sustentada en la riqueza patrimonial, la diversidad agro-climática y el talento creativo de la región.

Para demostrar la factibilidad comercial y social de esta visión se plantean dos Productos Mínimos Viables. El primero, Ruta Viva Chuquisaca, es un circuito patrimonial, enoturístico y gastronómico de alta calidad que integra rutas UNESCO, experiencias rurales y festividades vivas. Su objetivo es atraer un flujo estable de visitantes nacionales e internacionales, elevar su gasto promedio y generar empleos directos en guía, transporte y hospitalidad.

El segundo MVP, Agro-Tech Chuquisaca Lab, es una planta modular compartida que procesa ají, maní, chirimoya y vinos de altura bajo el sello “Origen Chuquisaca”. Esta infraestructura permitirá reducir mermas postcosecha, estandarizar la calidad y abrir mercados gourmet dentro y fuera del país, beneficiando a cientos de productores familiares.

Ambas iniciativas se rigen por un modelo de gobernanza APP-C que combina inversión pública semilla, aportes privados y fondos de cooperación. Su ejecución se controlará con métricas “go/no-go” (NPS, volumen procesado, ventas netas, empleos creados) que determinarán si los proyectos avanzan a la fase de escalamiento. Cuando los indicadores superen los umbrales fijados para los primeros dieciocho meses, se habilitará un portafolio de inversión mixto a mayor escala con el respaldo de Ley 466.

De cumplirse las metas, en el horizonte de tres años Chuquisaca habrá generado más de mil quinientos empleos directos, movilizado alrededor de once millones y medio de dólares en ingresos adicionales y vinculado a medio millar de productores y creadores a cadenas de valor más rentables. Se trata, en definitiva, de convertir al departamento en un laboratorio vivo de innovación territorial que capitalice su identidad cultural, impulse la diversificación económica y brinde oportunidades reales a su población.

Impresión

Editorial

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. en Bolivia
Av. Hernando Siles, esquina calle 14 - Obrajes #5998
La Paz
Bolivia
info.bolivia@fes.de
<https://bolivia.fes.de/>
Facebook: @BoliviaFES
Twitter: @BoliviaFes

Coordinadora de proyectos

Germana Montalvo
germana.montalvo@fes.de

Asistencia editorial

Claudia Larrazábal

Diagramación

Oscar A De la Reza A

Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (FES). No se permite el uso comercial de los medios publicados por la FES sin su consentimiento por escrito. Las publicaciones de la FES no pueden utilizarse con fines de campaña electoral..

Mayo 2025
© Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

ISBN: 978-9917-629-21-4
DL: 4-13-7798-2025

Puede encontrar más publicaciones de la Friedrich-Ebert-Stiftung aquí:

➔ www.fes.de/publikationen



Fundación Friedrich Ebert en Bolivia