

Planificación estratégica empresarial con enfoque de modelo de negocio para ACEBOL

Strategic business planning with a business model approach for ACEBOL

Camilo Rehechar Nina Machaca

Universidad Pública de El Alto, Bolivia

camiloninam@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0197-3553>

RESUMEN

La planificación estratégica constituye un elemento esencial para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las empresas públicas. El presente estudio de caso analiza el modelo de negocio de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia (ECEBOL), a partir de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado sobre su Plan Estratégico Empresarial, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en su gestión estratégica. La investigación adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis documental de normativa nacional, informes oficiales y literatura especializada sobre estrategia empresarial y marketing. El análisis se fundamenta en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y en el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler como marcos teóricos para interpretar los desafíos competitivos y organizacionales de la empresa. Los resultados evidencian limitaciones relacionadas con la dependencia institucional, la ausencia de un diagnóstico integral del entorno, debilidades en la definición del modelo de negocio y escasa articulación entre la planificación estratégica y la creación de valor para los grupos de interés. Se concluye que ECEBOL requiere fortalecer su autonomía estratégica, incorporar herramientas modernas de análisis competitivo y

orientar su planificación hacia un modelo empresarial sostenible, competitivo y centrado en la generación de valor público.

Palabras clave: planificación estratégica; empresas públicas; modelo de negocio; ventaja competitiva; ECEBOL.

ABSTRACT

Strategic planning is an essential element for strengthening the sustainability and competitiveness of public enterprises. This case study analyzes the business model of the Bolivian National Strategic Public Company Cementos de Bolivia (ECEBOL), based on the observations and recommendations issued by the Office of the Comptroller General of the State regarding its Strategic Business Plan, with the aim of identifying opportunities to improve its strategic management. The study adopts a qualitative approach based on documentary analysis of national regulations, official reports, and specialized literature on business strategy and marketing. The analysis is grounded in Porter's Five Forces model and Philip Kotler's Metamarketing 6.0 framework as theoretical perspectives for interpreting the company's competitive and organizational challenges. The findings reveal limitations related to institutional dependence, the absence of a comprehensive environmental analysis, weaknesses in defining the business model, and limited integration between strategic planning and value creation for stakeholders. It is concluded that ECEBOL needs to strengthen its strategic autonomy, incorporate modern competitive analysis tools, and orient its planning toward a sustainable, competitive business model focused on creating public value.

Keywords: strategic planning; public enterprises; business model; competitive advantage; ECEBOL.

INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas desempeñan un papel estratégico en el desarrollo económico y social de Bolivia, al contribuir a la industrialización, la generación de empleo y la provisión de bienes y servicios considerados de interés nacional. En este contexto, la planificación estratégica constituye un instrumento fundamental para fortalecer su sostenibilidad, competitividad y capacidad de generar valor público, permitiendo articular los objetivos económicos con las políticas de desarrollo impulsadas por el Estado.

La Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia (ECEBOL) fue creada mediante el Decreto Supremo N.º 29667 de 9 de agosto de 2008 y, desde 2010, forma parte del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM). Su misión institucional consiste en producir y comercializar cemento de calidad a precios competitivos, contribuyendo al fortalecimiento de la soberanía productiva, la industrialización nacional y el desarrollo del sector de la construcción.

El marco jurídico que regula el funcionamiento de las empresas públicas bolivianas se consolidó con la promulgación de la Ley N.º 466 de la Empresa Pública, de 26 de diciembre de 2013, la cual establece principios de eficiencia, eficacia, transparencia y sostenibilidad para todas las empresas del nivel central del Estado. Asimismo, esta normativa dispone la adecuación de las empresas públicas a una nueva tipología empresarial y promueve la implementación de mecanismos modernos de gestión, control y rendición de cuentas. No obstante, pese al tiempo transcurrido desde su promulgación, varias empresas estratégicas, entre ellas ECEBOL, aún enfrentan desafíos para consolidar plenamente estos procesos de modernización institucional.

Posteriormente, el Decreto Supremo N.º 4251, de 28 de mayo de 2020, reforzó la necesidad de que las empresas públicas cuenten con un Plan de Negocio que demuestre su viabilidad técnica, legal y financiera, incorporando además principios de gobierno corporativo orientados a mejorar la eficiencia administrativa, la transparencia y la sostenibilidad empresarial. Estas disposiciones evidencian la importancia de fortalecer los procesos de planificación estratégica mediante herramientas que permitan mejorar la toma de decisiones y la generación de valor público.

En este escenario, ECEBOL enfrenta importantes desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera, la competitividad dentro del mercado cementero nacional y la consolidación de un modelo de negocio que garantice su permanencia en el largo plazo. A ello se suman cuestionamientos vinculados con la utilización de su capacidad instalada, la rentabilidad de sus operaciones, la competencia con empresas privadas y la necesidad de fortalecer la transparencia y el gobierno corporativo. Estos elementos convierten a ECEBOL en un caso de estudio pertinente para analizar cómo las empresas públicas pueden fortalecer su planificación estratégica frente a un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Desde el ámbito teórico, el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter proporciona un marco para analizar la estructura competitiva del sector y la posición estratégica de una organización, mientras que el enfoque de Marketing 6.0 de Philip Kotler incorpora dimensiones relacionadas con la transformación digital, la creación de valor, la experiencia del cliente y la sostenibilidad. La integración de ambos enfoques permite analizar de manera complementaria tanto los factores externos que condicionan la competitividad como las estrategias orientadas a fortalecer la relación con los diferentes grupos de interés.

En este contexto, el presente estudio de caso tiene como objetivo analizar el modelo de negocio de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia (ECEBOL), considerando los desafíos identificados en su gestión estratégica y las observaciones emitidas sobre su planificación empresarial, con el propósito de proponer lineamientos que contribuyan al fortalecimiento de su competitividad, sostenibilidad y generación de valor público mediante la integración del modelo de ventaja competitiva de Porter y el enfoque de Marketing 6.0 de Kotler.

CONTEXTO DEL CASO

2.1. Análisis del entorno competitivo de ECEBOL mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para comprender el entorno en el que opera la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia (ECEBOL), se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite identificar los factores que condicionan la competitividad del sector cementero boliviano y la posición estratégica de la empresa frente a sus principales actores.

Rivalidad entre competidores existentes

La industria cementera boliviana presenta un nivel elevado de competencia debido a la presencia de empresas consolidadas como SOBOCE, FANCESA e ITACAMBA, las cuales cuentan con amplia experiencia, infraestructura instalada y redes de distribución desarrolladas. En este contexto, ECEBOL enfrenta el desafío de consolidar su participación en el mercado mediante estrategias orientadas a mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su capacidad de producción y aprovechar su rol como empresa pública vinculada a proyectos de infraestructura impulsados por el Estado.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de ingreso de nuevos participantes es relativamente baja debido a las elevadas inversiones requeridas para la instalación de plantas cementeras, la disponibilidad de yacimientos de materia prima, las exigencias regulatorias y ambientales, así como las economías de escala propias del sector. Estas condiciones constituyen importantes barreras de entrada que limitan la incorporación de nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se considera moderado. Si bien ECEBOL puede beneficiarse de la articulación con otras empresas estatales para el suministro de insumos estratégicos como energía y gas natural, continúa dependiendo de proveedores especializados para la adquisición de maquinaria, repuestos, tecnología industrial y determinados materiales necesarios para la operación de sus plantas.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes institucionales, particularmente las empresas constructoras y las entidades públicas responsables de la ejecución de obras de infraestructura, poseen un poder de negociación considerable debido al volumen de sus compras y a la existencia de diversas alternativas de abastecimiento. En consecuencia, ECEBOL debe competir no solo en precio, sino también en calidad del producto, oportunidad de entrega y confiabilidad del servicio.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es reducida, ya que el cemento continúa siendo el principal insumo para la construcción de infraestructura y edificaciones. Aunque existen materiales alternativos utilizados en aplicaciones específicas, ninguno reemplaza de manera integral las propiedades estructurales y funcionales del cemento dentro del mercado boliviano.

El análisis evidencia que la principal presión competitiva para ECEBOL proviene de la rivalidad existente entre los productores establecidos, aspecto que exige fortalecer su modelo de negocio, optimizar la cadena de valor y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

2.2. Aplicación del Marketing 6.0 al caso ECEBOL

Desde la perspectiva del Marketing 6.0, la competitividad de una empresa no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de su capacidad para generar experiencias de valor, integrar entornos físicos y digitales, fortalecer la confianza de los grupos de interés y consolidar un propósito organizacional alineado con el desarrollo sostenible. Bajo este enfoque, el caso de ECEBOL presenta diversas oportunidades para fortalecer su posicionamiento institucional.

En primer lugar, la empresa puede incorporar estrategias de interacción phygital, integrando herramientas digitales como la realidad aumentada y plataformas virtuales que permitan a arquitectos, ingenieros y empresas constructoras conocer las características técnicas y aplicaciones de sus productos antes de la adquisición.

En segundo lugar, la sostenibilidad y la transparencia constituyen elementos estratégicos para fortalecer la legitimidad institucional. La incorporación de sistemas de trazabilidad y mecanismos digitales de acceso a la información permitiría comunicar de manera más efectiva los procesos de producción, el origen de las materias primas y las acciones orientadas a reducir el impacto ambiental de sus operaciones.

Finalmente, el Marketing 6.0 plantea que las organizaciones deben construir relaciones duraderas con sus grupos de interés a partir de un propósito claramente definido. En el caso de ECEBOL, dicho propósito trasciende la comercialización de cemento y se orienta a contribuir al desarrollo productivo, la industrialización nacional y la generación de valor público. En consecuencia, la comunicación institucional debe reforzar su aporte al desarrollo económico y social del país, consolidando una imagen basada en la confianza, la sostenibilidad y el compromiso con la sociedad.

DESARROLLO DEL CASO

La Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia (ECEBOL) constituye uno de los principales proyectos de industrialización impulsados por el Estado boliviano. No obstante, el fortalecimiento de su modelo de gestión ha sido objeto de observaciones por parte de la Contraloría General del Estado mediante el Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial 2016–

2020 (Informe SP/GP46/J20-G1), documento que evaluó la articulación, consistencia y calidad técnica del Plan Estratégico Empresarial.

El informe identificó debilidades relacionadas con la formulación estratégica, el análisis del entorno, la definición del modelo de negocio y la alineación entre los objetivos empresariales y el marco normativo vigente. A partir de estas observaciones, el presente estudio analiza el caso desde dos enfoques complementarios: el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el Metamarketing 6.0 de Philip Kotler.

3.1. Marco legal y definición del modelo de negocio

Uno de los principales hallazgos del informe de supervisión corresponde a la ausencia de un análisis integral del marco legal que sustenta la actividad empresarial de ECEBOL. La Contraloría observó que la empresa continuaba bajo dependencia temporal del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM), situación que limitaba la formulación de un verdadero Plan de Empresa Pública y dificultaba la definición de sus productos estratégicos.

En consecuencia, recomendó incorporar un análisis del marco legal competencial que permita identificar con claridad los productos empresariales y administrativos, priorizar aquellos de mayor impacto estratégico e integrar las actividades de apoyo dentro del modelo de gestión institucional.

Desde la perspectiva de Michael Porter, esta observación evidencia una debilidad estructural en la definición del campo competitivo de la organización. El marco normativo constituye una condición que delimita las reglas del mercado, determina las barreras de entrada y condiciona las posibilidades de diferenciación. Sin una adecuada comprensión del entorno regulatorio resulta complejo definir una estrategia competitiva sostenible o seleccionar un posicionamiento basado en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Bajo el enfoque del Metamarketing 6.0, el cumplimiento normativo deja de concebirse únicamente como una obligación legal para convertirse en un componente esencial de la propuesta de valor institucional. La legitimidad, la transparencia y la generación de confianza constituyen atributos que fortalecen la relación entre la empresa pública y sus grupos de interés, incrementando su credibilidad frente a la ciudadanía.

En consecuencia, el caso evidencia que el marco legal debe incorporarse como un componente estratégico del modelo de negocio y no únicamente como un requisito administrativo.

3.2. Planificación estratégica y autonomía empresarial

Otro aspecto relevante identificado por la Contraloría corresponde a la necesidad de fortalecer la planificación estratégica mediante una metodología que integre objetivos empresariales relacionados con ingresos, rentabilidad, impacto socioeconómico, participación de mercado, producción y gestión administrativa.

La observación pone en evidencia que el Plan Estratégico Empresarial carecía de un enfoque integral que permitiera articular las distintas dimensiones del desempeño institucional y establecer un modelo empresarial orientado a resultados.

Desde la perspectiva de Porter, esta situación refleja la ausencia de una posición competitiva claramente definida. La dependencia institucional limita la autonomía para tomar decisiones estratégicas y dificulta la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, impide desarrollar una cadena de valor claramente estructurada que identifique las actividades generadoras de valor y permita optimizar los recursos disponibles.

Por su parte, el enfoque del Metamarketing 6.0 amplía esta visión al incorporar dimensiones relacionadas con el propósito organizacional, la innovación, la digitalización y la experiencia del usuario. En este contexto, la planificación estratégica no debe limitarse a indicadores financieros, sino integrar variables asociadas a la generación de valor público, la satisfacción ciudadana, la transformación digital y la sostenibilidad institucional.

La articulación de ambos enfoques permite comprender que una empresa pública competitiva requiere simultáneamente eficiencia operativa, orientación al ciudadano y capacidad permanente de innovación.

3.3. Diagnóstico del entorno y análisis del mercado

El Informe SP/GP46/J20-G1 también identificó deficiencias en el análisis del entorno competitivo utilizado para elaborar el Plan Estratégico Empresarial. La Contraloría recomendó incorporar

información sistemática sobre el mercado, el sector cementero y las condiciones competitivas con el propósito de establecer una línea base objetiva para los objetivos estratégicos.

Esta observación resulta particularmente relevante considerando que ECEBOL participa en un mercado donde interactúa con empresas privadas consolidadas y donde las decisiones relacionadas con producción, precios, distribución y comercialización están influenciadas por factores económicos, regulatorios y tecnológicos.

Desde el modelo de Porter, el diagnóstico del entorno constituye el punto de partida para comprender la intensidad competitiva del sector mediante el análisis de las cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos. La ausencia de este análisis limita la capacidad de anticipar riesgos y aprovechar oportunidades estratégicas.

En contraste, el Metamarketing 6.0 propone ampliar el diagnóstico incorporando variables relacionadas con el comportamiento del ciudadano, la transformación digital, la sostenibilidad, la inteligencia de datos y la creación de ecosistemas colaborativos. Bajo este enfoque, la competitividad ya no depende únicamente de la eficiencia productiva, sino también de la capacidad para construir relaciones de largo plazo con los diferentes grupos de interés.

En consecuencia, el caso demuestra que el diagnóstico estratégico debe integrar simultáneamente variables económicas, tecnológicas, sociales e institucionales para sustentar decisiones empresariales con mayor nivel de evidencia.

3.4. Integración estratégica del caso

El análisis conjunto de las observaciones emitidas por la Contraloría General del Estado permite identificar una problemática común: la necesidad de fortalecer el modelo de negocio de ECEBOL mediante una planificación estratégica sustentada en información objetiva, una adecuada comprensión del entorno competitivo y una mayor orientación hacia la generación de valor público.

Desde la lógica de Porter, las recomendaciones institucionales apuntan a consolidar una organización con ventajas competitivas claramente definidas, una cadena de valor eficiente y una

estrategia alineada con las condiciones del mercado cementero nacional. Por su parte, el Metamarketing 6.0 incorpora elementos asociados a la transformación digital, la transparencia, la experiencia del usuario, la innovación y la sostenibilidad como componentes esenciales de la competitividad contemporánea.

La convergencia de ambos enfoques permite plantear que el fortalecimiento de ECEBOL no depende únicamente de incrementar su capacidad productiva, sino de desarrollar un modelo empresarial capaz de integrar competitividad, eficiencia, innovación, legitimidad institucional y generación de valor social. En este sentido, las recomendaciones de la Contraloría constituyen una oportunidad para rediseñar el modelo de negocio de la empresa bajo una visión estratégica más amplia, orientada tanto al desempeño económico como al cumplimiento de su misión pública.

CONCLUSIÓN

El análisis del caso ECEBOL permitió evidenciar que el fortalecimiento del modelo de negocio de una empresa pública productiva requiere trascender los enfoques tradicionales de planificación administrativa e incorporar herramientas estratégicas que integren competitividad, innovación, sostenibilidad y generación de valor público. Las observaciones formuladas por la Contraloría General del Estado constituyen una oportunidad para replantear la gestión empresarial desde una perspectiva más integral, orientada no solo al cumplimiento normativo, sino también al mejoramiento continuo del desempeño institucional.

Desde el enfoque de la ventaja competitiva de Michael Porter, se concluye que la formulación de un modelo de negocio sólido debe sustentarse en un análisis sistemático del entorno competitivo, la identificación de ventajas estratégicas, la optimización de la cadena de valor y la definición de un posicionamiento claramente diferenciado dentro del mercado cementero nacional. La ausencia de estos elementos limita la capacidad de la empresa para responder de manera eficiente a los cambios del entorno y fortalecer su sostenibilidad económica.

Complementariamente, el enfoque del Metamarketing 6.0 demuestra que las empresas públicas deben evolucionar hacia modelos de gestión centrados en el ciudadano, incorporando tecnologías digitales, inteligencia de datos, transparencia, sostenibilidad y experiencias de valor como componentes esenciales de su estrategia empresarial. En este contexto, la transformación digital

deja de ser únicamente una modernización tecnológica para convertirse en un instrumento que fortalece la confianza institucional, mejora la comunicación con los grupos de interés y facilita la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, el estudio evidencia la importancia de desarrollar un diagnóstico integral del entorno que combine variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales con información de mercado, comportamiento de los usuarios y tendencias sectoriales. Este diagnóstico constituye la base para diseñar propuestas de valor diferenciadas, segmentar adecuadamente a los distintos grupos de interés, fortalecer el posicionamiento institucional y orientar los recursos hacia actividades que generen ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, se concluye que la integración de los modelos de Porter y Kotler ofrece un marco estratégico pertinente para fortalecer la gestión de ECEBOL y de otras empresas públicas bolivianas. La articulación entre competitividad, innovación, transformación digital, eficiencia operativa y valor social permite avanzar hacia un modelo empresarial moderno, sostenible y orientado a resultados, capaz de responder simultáneamente a las exigencias del mercado y al cumplimiento de la función pública que caracteriza a las empresas estratégicas del Estado.

Declaración de conflictos de interés

El autor declara que no existen conflictos de interés de índole personal, financiera o institucional que puedan haber influido en la objetividad del análisis y los resultados presentados en este estudio de caso.

Agradecimiento

Un agradecimiento a la Revista Científica AUDICONT por el espacio para la difusión de la investigación estratégica, así como a las instancias que permitieron el acceso a la información pública necesaria para el análisis estratégico de la gestión empresarial pública en Bolivia, para el caso ECEBOL.

Financiación

La presente investigación no contó con financiamiento externo, siendo un producto de esfuerzo académico independiente para el fortalecimiento de la gestión estratégica empresarial

REFERENCIAS

- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotler, P. (2023). *Marketing 6.0: The Future is Immersive*. Wiley.
- Ley N° 466 de la Empresa Pública, de 26 de diciembre de 2013. Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Informe de Supervisión N°: SP/GP46/J20-G1 al Plan Estratégico Empresarial de La Empresa Pública Nacional, Contraloría General del Estado, Informe de Supervisión



Los contenidos de esta revista se distribuyen bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).