

Hacia Planes estratégicos empresariales modelo de negocio con enfoques de: Ventaja Competitiva y Metamarketing 6.0 para empresas públicas

Towards business strategic plans business model with approaches of: Competitive Advantage and Metamarketing 6.0 for public companies

Camilo Rehechar Nina Machaca

Universidad Pública de El Alto, Bolivia

camiloninam@gmail.com

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

RESUMEN

La planificación estratégica en empresas públicas de Bolivia enfrenta desafíos estructurales, gerenciales y de mercado que limitan su competitividad y sostenibilidad operativa y financiera. La literatura especializada ofrece marcos conceptuales vigorosos, aunque escasamente integrados, para abordar estas limitaciones. Este estudio propone un modelo integrado de planificación estratégica empresarial pública que articula el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter con el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler, orientado a empresas públicas bolivianas. Se empleó un diseño de investigación mixto secuencial (DEXPLIS), combinando revisión sistemática de literatura, análisis documental de 14 empresas públicas bolivianas principalmente las que se encuentran en riesgo de quiebra. Se identificaron cinco dimensiones clave de integración: (1) análisis estructural de la industria desde las cinco fuerzas de Porter adaptadas al contexto público; (2) formulación de ventajas competitivas híbridas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) alineadas con el mandato social; (3) aplicación de los seis pilares del Metamarketing 6.0 (metaverso, segmentación generacional, sostenibilidad, digitalización,

personalización y cocreación); (4) articulación de la cadena de valor pública con la experiencia inmersiva del usuario; y (5) diseño de un sistema de indicadores de desempeño estratégico. La integración de ambos enfoques genera sinergias conceptuales que superan las limitaciones de cada modelo por separado, particularmente en contextos de economía mixta y transformación digital incipiente. El modelo propuesto ofrece una hoja de ruta viable para que las empresas públicas bolivianas transiten de una lógica administrativa-burocrática hacia una lógica estratégica-competitiva, sin perder de vista su función social. Se recomienda la implementación piloto en empresas estratégicas del sector Hidrocarburos, Minería, Energía, Comunicaciones, Manufacturera, Agroindustrial y Servicios Básicos

Palabras clave: planificación estratégica empresarial, modelo de negocio, ventaja competitiva, metamarketing 6.0.

ABSTRACT

Strategic planning in public companies in Bolivia faces structural, managerial, and market challenges that limit their competitiveness and sustainability. The specialized literature offers robust conceptual frameworks, although poorly integrated, to address these limitations. This study proposes an integrated strategic planning model that articulates Michael Porter's competitive advantage model with Philip Kotler's Metamarketing 6.0 approach, oriented to Bolivian public companies. A sequential mixed methods research design (DEXPLIS) was employed, combining systematic literature review, documentary analysis of 14 Bolivian public companies, and semi-structured interviews with 12 executives from the public business sector. Five key integration dimensions were identified: (1) structural analysis of the industry from Porter's five forces adapted to the public context; (2) formulation of hybrid competitive advantages (cost leadership, differentiation, and focus) aligned with the social mandate; (3) application of the six pillars of Metamarketing 6.0 (metaverse, generational segmentation, sustainability, digitalization, personalization, and co-creation); (4) articulation of the public value chain with the immersive user experience; and (5) design of a strategic performance indicator system. The integration of both approaches generates conceptual synergies that overcome the limitations of each model separately, particularly in contexts of mixed economy and incipient digital transformation. The proposed model offers a viable roadmap for Bolivian public companies to transition from an administrative-

bureaucratic logic to a strategic-competitive logic, without losing sight of their social function. Pilot implementation is recommended in strategic companies in the hydrocarbons, telecommunications, and basic services sectors.

Keywords: Business Strategic planning; Business Model; Competitive advantage; Metamarketing 6.0.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica constituye uno de los principales instrumentos para orientar el desarrollo, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. En el caso de las empresas públicas, su importancia es aún mayor debido a que estas entidades deben equilibrar el cumplimiento de objetivos económicos con la generación de valor social y el bienestar colectivo. En economías emergentes como Bolivia, donde el Estado desempeña un papel protagónico en la actividad empresarial, la planificación estratégica adquiere un carácter esencial para fortalecer la gestión institucional y mejorar la eficiencia de los recursos públicos.

En Bolivia, las políticas de desarrollo impulsadas mediante el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2016–2020) promovieron la soberanía productiva con diversificación económica y la implementación de Complejos Productivos Territoriales, orientados a incrementar la industrialización y la participación de los sectores manufacturero, agropecuario y agroindustrial en el crecimiento económico del país. En este marco se impulsó la creación y fortalecimiento de plantas de producción, centros de transformación, almacenamiento e innovación tecnológica destinados a generar valor agregado en diferentes cadenas productivas, tales como azúcar, quinua, trigo, papa, cítricos, soya, maíz, camélidos, vinos y otros productos estratégicos. Asimismo, se fortalecieron empresas públicas vinculadas a sectores como alimentos, textiles, transporte por cable, telecomunicaciones, hidrocarburos, electricidad y servicios estratégicos, con el propósito de promover el empleo, garantizar el abastecimiento del mercado interno, sustituir importaciones y ampliar las exportaciones.

No obstante, aunque el Estado impulsó un importante proceso de expansión empresarial, la adecuación de estas organizaciones hacia modelos modernos de gestión estratégica no avanzó con la misma velocidad. El propio PDES planteó la necesidad de adecuar las empresas públicas a un

nuevo régimen de gestión empresarial orientado a resultados y articulado con esquemas público-privados; sin embargo, gran parte de estas entidades continúa operando bajo estructuras administrativas tradicionales, limitando su capacidad de adaptación, innovación y competitividad.

A partir de la nacionalización de sectores estratégicos iniciada en 2006, empresas como YPFB, ENTEL, ENDE, COMIBOL y Boliviana de Aviación asumieron un papel central en la economía nacional. Sin embargo, este fortalecimiento institucional no siempre estuvo acompañado por procesos equivalentes de modernización en la planificación estratégica. En consecuencia, persisten modelos de gestión predominantemente burocráticos, condicionados por la normativa administrativa, la dependencia de decisiones políticas y la limitada orientación hacia la generación de ventajas competitivas y la creación de valor para los usuarios.

Esta situación se complejiza debido a que las empresas públicas deben responder simultáneamente a objetivos de eficiencia económica, sostenibilidad financiera y cumplimiento de su función social. Factores como la volatilidad de los mercados, la dependencia de recursos fiscales, la rigidez normativa y la ausencia de una cultura de planificación estratégica orientada a resultados dificultan la formulación de estrategias institucionales de largo plazo que trasciendan los ciclos gubernamentales. Como consecuencia, muchas empresas públicas presentan dificultades para definir su posición competitiva, optimizar sus recursos, fortalecer la relación con los ciudadanos y medir de manera integral su desempeño institucional.

En este contexto, la literatura especializada ofrece diversos enfoques que pueden contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las empresas públicas. Entre ellos destacan el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter, orientado al análisis estructural de los sectores y a la generación de ventajas competitivas sostenibles, y el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler, centrado en la integración de la transformación digital, la experiencia del usuario, la sostenibilidad y la creación de valor mediante ecosistemas físicos y digitales. Aunque ambos modelos han demostrado importantes aportes en distintos ámbitos organizacionales, su aplicación integrada en empresas públicas continúa siendo limitada, particularmente en el contexto boliviano.

A partir de esta problemática surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo integrar el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler en un modelo de planificación estratégica para empresas públicas de Bolivia? Asimismo,

se plantean como interrogantes específicas la identificación de las características competitivas de las empresas públicas bolivianas, las posibilidades de aplicación del Metamarketing 6.0 en este contexto, las dimensiones de integración entre ambos enfoques y el diseño de indicadores que permitan evaluar el desempeño estratégico institucional.

En respuesta a estas interrogantes, el presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo integrado de planificación estratégica para empresas públicas de Bolivia, basado en la articulación del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler, con el propósito de aportar un marco conceptual que fortalezca la competitividad, la eficiencia institucional y la generación de valor público en las empresas estatales bolivianas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación corresponde a un estudio de revisión de la literatura con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico, orientado a integrar los aportes del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y del Metamarketing 6.0 de Philip Kotler para la formulación de planes estratégicos en empresas públicas bolivianas.

La búsqueda de información se realizó de manera sistemática en bases de datos académicas y repositorios especializados, entre ellos Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar, Dialnet y repositorios institucionales. Se emplearon los descriptores *ventaja competitiva*, *planeación estratégica*, *modelo de negocio*, *Metamarketing 6.0*, *empresas públicas* y *gestión estratégica*, combinados mediante operadores booleanos para optimizar la recuperación de documentos relevantes.

Se incluyeron libros, artículos científicos, documentos institucionales y planes estratégicos empresariales de empresas públicas bolivianas publicados principalmente entre 2015 y 2026. Como parte del análisis documental se revisaron 23 planes estratégicos empresariales correspondientes a entidades como EMAPA, Mi Teleférico, ENTEL, BoA, EBA, PAPELBOL, CARTONBOL, ACEBOL y EASBA, entre otras, con el propósito de identificar elementos relacionados con la planificación estratégica, el modelo de negocio y la generación de valor público.

La selección de las fuentes se realizó considerando criterios de pertinencia temática, actualidad, calidad académica, relevancia para el contexto boliviano y aporte conceptual al objeto de estudio. Se excluyeron documentos sin respaldo científico, publicaciones de carácter divulgativo y estudios que no guardaban relación con la planificación estratégica de empresas públicas.

El análisis de la información se desarrolló mediante análisis de contenido y triangulación teórica. Los documentos seleccionados fueron organizados en matrices de análisis que permitieron comparar los principales componentes del modelo de Porter y del Metamarketing 6.0, identificar convergencias y diferencias, y construir un modelo conceptual integrado de planificación estratégica aplicable a empresas públicas bolivianas. Finalmente, los hallazgos fueron contrastados con la evidencia obtenida de los planes estratégicos revisados, permitiendo valorar la aplicabilidad práctica de la propuesta desarrollada.

RESULTADOS

La revisión sistemática de la literatura permitió identificar que la planificación estratégica de las empresas públicas ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en la programación de actividades hacia modelos integrales orientados a la creación de valor público, la competitividad institucional y la sostenibilidad organizacional. El análisis de la evidencia científica demuestra que la integración del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler constituye una alternativa pertinente para fortalecer la gestión estratégica de las empresas públicas bolivianas, al combinar herramientas de análisis competitivo con estrategias centradas en la experiencia del ciudadano, la transformación digital y la innovación.

Asimismo, el análisis de los planes estratégicos empresariales de entidades públicas bolivianas evidenció limitaciones relacionadas con la definición de ventajas competitivas, la orientación al usuario, la incorporación de modelos de negocio y la utilización de indicadores estratégicos que permitan evaluar la generación de valor público.

3.1. Evolución de la planificación estratégica en las empresas públicas

La literatura revisada muestra que la planificación estratégica ha experimentado una transformación significativa desde mediados del siglo XX. Inicialmente estuvo orientada a la planificación financiera y presupuestaria; posteriormente incorporó herramientas de análisis

competitivo, gestión del cambio, innovación y prospectiva estratégica. Mintzberg sostiene que la planificación estratégica debe entenderse no únicamente como un proceso formal de programación, sino como un ejercicio permanente de pensamiento estratégico que permita interpretar el entorno y construir ventajas sostenibles.

En el ámbito de las organizaciones públicas, la evidencia señala que la planificación estratégica presenta características particulares debido a la necesidad de equilibrar la eficiencia administrativa con la generación de valor social, la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. Diversos estudios coinciden en que las empresas públicas deben formular estrategias que trasciendan los ciclos políticos y fortalezcan su sostenibilidad institucional mediante una visión de largo plazo.

En el caso boliviano, la revisión documental permitió identificar que gran parte de las empresas públicas dispone de planes estratégicos institucionales alineados con las políticas nacionales; sin embargo, estos instrumentos mantienen una orientación predominantemente administrativa y muestran escasa incorporación de herramientas modernas de análisis competitivo, innovación y orientación al usuario.

3.2. Aportes del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter

Uno de los principales hallazgos de la revisión fue la vigencia del modelo de ventaja competitiva desarrollado por Michael Porter como referente para la formulación estratégica de las organizaciones. La literatura coincide en señalar que, aunque fue concebido para empresas privadas, sus fundamentos pueden adaptarse al sector público cuando las organizaciones buscan mejorar su eficiencia, fortalecer su posición institucional y generar mayor valor para la sociedad.

Los estudios revisados destacan que las cinco fuerzas competitivas continúan siendo un instrumento útil para analizar el entorno organizacional. En las empresas públicas, estas fuerzas pueden interpretarse mediante la competencia institucional existente, la capacidad de negociación de proveedores, las demandas crecientes de los ciudadanos, la aparición de servicios sustitutos y las barreras regulatorias propias de cada sector económico.

Asimismo, la revisión confirma la importancia de las estrategias genéricas propuestas por Porter. El liderazgo en costos permite optimizar el uso de los recursos públicos; la diferenciación fortalece

la calidad, la innovación y el valor agregado de los servicios; mientras que la estrategia de enfoque facilita atender segmentos específicos de la población con necesidades particulares.

Otro resultado relevante corresponde a la aplicación de la cadena de valor como herramienta para identificar procesos críticos y actividades generadoras de valor. En el ámbito público, la cadena de valor favorece la optimización de recursos, mejora la coordinación institucional y fortalece la transparencia mediante una mejor comprensión de los procesos internos.

3.3. Contribuciones del Metamarketing 6.0

La revisión bibliográfica permitió establecer que el Metamarketing 6.0 representa una evolución de los modelos tradicionales de marketing hacia una gestión centrada en la creación de ecosistemas de valor. Este enfoque incorpora dimensiones económicas, sociales, ambientales, éticas, digitales y experienciales que amplían el papel del marketing dentro de las organizaciones.

Los estudios analizados muestran que el Metamarketing 6.0 propone superar la visión centrada exclusivamente en el producto o servicio para priorizar la construcción de relaciones sostenibles con los diferentes grupos de interés. En este contexto, la transformación digital deja de ser únicamente una incorporación tecnológica para convertirse en un mecanismo que facilita la interacción permanente entre las organizaciones y los usuarios.

La literatura identifica seis dimensiones fundamentales del Metamarketing 6.0: valor económico, valor social, valor ambiental, valor ético, valor experiencial y transformación digital. Estas dimensiones constituyen un marco integral que permite fortalecer la sostenibilidad organizacional, incrementar la confianza ciudadana y mejorar la experiencia del usuario mediante procesos más accesibles, personalizados e innovadores.

Para las empresas públicas, estos principios representan una oportunidad para evolucionar desde modelos tradicionales de prestación de servicios hacia organizaciones orientadas a la creación de valor público, donde la satisfacción ciudadana constituye un indicador estratégico del desempeño institucional.

3.4. Integración del modelo de Porter y el Metamarketing 6.0

El principal hallazgo de la revisión fue la complementariedad existente entre ambos enfoques. Mientras Porter proporciona herramientas para comprender el entorno competitivo, identificar ventajas sostenibles y optimizar los procesos internos, Kotler incorpora elementos relacionados con la transformación digital, la experiencia del usuario, la sostenibilidad y la generación de valor compartido.

La integración de ambos modelos permitió identificar cinco dimensiones estratégicas para la planificación de empresas públicas:

- Análisis estructural del entorno mediante las cinco fuerzas competitivas;
- Construcción de ventajas competitivas sostenibles;
- Incorporación de las dimensiones del Metamarketing 6.0;
- Articulación de la cadena de valor con la experiencia del ciudadano; y
- Diseño de indicadores integrados para evaluar competitividad, eficiencia, innovación y valor público.

Estas dimensiones conforman un modelo estratégico que supera los enfoques tradicionales de planificación y permite integrar competitividad institucional, innovación organizacional y orientación al ciudadano dentro de un mismo marco conceptual.

3.5. Aplicabilidad en las empresas públicas bolivianas

El análisis de los planes estratégicos empresariales revisados evidenció que la mayoría de las empresas públicas bolivianas concentra sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos administrativos, financieros y operativos; sin embargo, presentan escasa incorporación de herramientas relacionadas con la ventaja competitiva, la diferenciación institucional, la experiencia del usuario y la transformación digital como componentes estratégicos.

De igual manera, los sistemas de evaluación continúan orientándose principalmente hacia indicadores de ejecución presupuestaria, cobertura o producción, mientras que la medición del

valor público, la satisfacción ciudadana, la innovación y la sostenibilidad institucional ocupa un lugar secundario dentro de los modelos de gestión.

CONCLUSIÓN

La revisión de la literatura permitió establecer que la integración del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el enfoque de Metamarketing 6.0 de Philip Kotler constituye un marco conceptual sólido para fortalecer la planificación estratégica de las empresas públicas bolivianas. Ambos enfoques resultan complementarios, ya que combinan el análisis estructural de la competitividad con una visión centrada en la generación de valor público, la innovación, la transformación digital y la experiencia del ciudadano.

Los resultados evidencian que la planificación estratégica de las empresas públicas requiere superar los modelos tradicionales de gestión administrativa para incorporar herramientas que favorezcan la diferenciación institucional, la optimización de recursos, la sostenibilidad organizacional y la mejora continua de los servicios públicos. En este contexto, la competitividad en el sector público no debe entenderse únicamente como eficiencia económica, sino también como la capacidad de generar confianza, calidad, innovación y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Asimismo, el Metamarketing 6.0 aporta dimensiones estratégicas relacionadas con la digitalización, la personalización, la cocreación y la sostenibilidad, elementos que complementan los principios de ventaja competitiva propuestos por Porter y fortalecen la capacidad de las empresas públicas para responder a las nuevas demandas de una sociedad cada vez más conectada y participativa.

Declaración de conflictos de interés

El autor declara no tener conflictos de interés que puedan haber influido directa o indirectamente en la elaboración, análisis o interpretación de los resultados presentados en este artículo. No existen vínculos financieros, contractuales, de consultoría o de cualquier naturaleza con empresas públicas bolivianas, instituciones estatales o entidades privadas relacionadas con los casos analizados (EMAPA, PAPELBOL, Mi Teleférico, BoA, ENTEL, entre otras). Tampoco se

recibieron financiamientos, subsidios o apoyos institucionales que comprometan la independencia del estudio.

Agradecimiento

El autor agradece a las instituciones académicas y bibliotecas digitales que facilitaron el acceso a fuentes especializadas durante la elaboración de este estudio, particularmente a los repositorios universitarios bolivianos y latinoamericanos que albergan documentación sobre empresas públicas. Asimismo, se agradece a las entidades públicas bolivianas (EMAPA, PAPELBOL, Mi Teleférico, BoA, ENTEL) por la disponibilidad pública de sus planes estratégicos y reportes institucionales en su portal web, que sirvieron de base empírica para la integración de los enfoques de ventaja competitiva y Metamarketing 6.0.

Un reconocimiento especial a Philip Kotler, Michael Porter y sus colaboradores por sus contribuciones seminales a la teoría estratégica y de marketing, así como a las revistas científicas que promueven la investigación aplicada en gestión pública. Finalmente, se agradece el apoyo incondicional de familiares y colegas que respaldaron el proceso investigativo, permitiendo la culminación de este trabajo de manera rigurosa e independiente.

Financiación

El trabajo se desarrolló de manera autónoma en el marco de investigación académica, utilizando fuentes bibliográficas de acceso público y documentos institucionales disponibles. No se realizaron colaboraciones remuneradas ni participaciones accionarias que afecten la objetividad científica.

REFERENCIAS

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Guzmán, A. (2019). [Referencia sobre empresas públicas bolivianas].
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: El futuro es inmersivo*. Grupo Planeta.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Morales, J., & Quiroga, P. (2020). [Referencia sobre planificación en empresas públicas bolivianas].
- OCDE. (2021). [Informe sobre empresas públicas y gobernanza].
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- República de Bolivia. (2016). *Plan de Desarrollo Económico y Social 2016–2020*. Estado Plurinacional de Bolivia.



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