Growth Lab

Un Giro Económico para Bolivia: Un Diagnóstico de Crecimiento del Sector Turístico

Tim Freeman y Ricardo Hausmann

Growth Lab Working Paper Series
No. 266

Abril
2026

GROWTH LAB
HARVARD KENNEDY SCHOOL
79 JFK STREET
CAMBRIDGE, MA 02138

GROWTHLAB.HKS.HARVARD.EDU

Este informe fue traducido al español con asistencia de inteligencia artificial y posteriormente revisado para mayor claridad. Aunque se ha procurado preservar la precisión del contenido original, podrían existir leves diferencias de redacción.

Statements and views expressed in this report are solely those of the author(s) and do not imply endorsement by Harvard University, Harvard Kennedy School, or the Growth Lab.

© Copyright 2026 Freeman, Tim; Hausmann, Ricardo; and the President and Fellows of Harvard College

This paper may be referenced as follows: Freeman, T., Hausmann, R. (2026). “Un Giro Económico para Bolivia: Un Diagnóstico de Crecimiento del Sector Turístico.” Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Sobre el Growth Lab

El Growth Lab de la Universidad de Harvard es un equipo multidisciplinario liderado por el profesor Ricardo Hausmann que trabaja en la frontera de la investigación sobre crecimiento económico y política de desarrollo. El Lab combina investigación académica con trabajo aplicado en países y regiones específicos, buscando entender los procesos que impulsan el crecimiento, identificar los principales obstáculos y detectar oportunidades de diversificación concretas. A lo largo de los años, se ha posicionado como referente global en la materia, con contribuciones que incluyen el Diagnóstico de Crecimiento, la Complejidad Económica y el Crecimiento Verde: herramientas y enfoques que hoy utilizan gobiernos, organismos internacionales y académicos de todo el mundo. En línea con la misión de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard, el Lab apunta a fortalecer las capacidades institucionales para el diseño de políticas económicas que permitan a más países y comunidades alcanzar un crecimiento sólido, sostenible e inclusivo.

Sobre la Serie

La serie "Un giro económico para Bolivia", elaborada por el Growth Lab, está compuesta por siete documentos: (1) Principales hallazgos y prioridades de reforma (Hausmann et al., 2026), que integra y sintetiza los seis estudios temáticos de la serie; (2) La Gestación de la Crisis Macroeconómica (García et al., 2026); (3) Logros Macroeconómicos Iniciales y Desafíos Pendientes (Arcay et al., 2026); (4) Revitalizando del Sector Energético (Lamby et al., 2026); (5) Liberando el Potencial Minero y del Litio (Lamby & Hausmann, 2026); (6) Oportunidades y Desafíos en Agricultura (Shah et al., 2026); y (7) Un Diagnóstico de Crecimiento del Sector Turístico (Freeman & Hausmann, 2026). Ver Referencias.

Agradecimientos

Este informe es el resultado de dieciocho meses de investigación independiente en Bolivia, y no habría sido posible sin el compromiso y los aportes de numerosas personas e instituciones, a quienes agradecemos su tiempo, su conocimiento y su vocación. La iniciativa fue financiada gracias a una generosa donación del empresario boliviano-estadounidense Marcelo Claure, quien no tuvo injerencia alguna en el diseño, la ejecución ni las conclusiones de la investigación. Agradecemos también a Marcelo Trigo y Bolivia 360, cuyo apoyo constante fue clave para tender puentes con actores relevantes del sector público, el sector privado y la sociedad civil.

Agradecemos también a los funcionarios públicos, organismos internacionales, empresarios, cámaras sectoriales, referentes de la sociedad civil, y expertos académicos y técnicos de todo el país que compartieron con nosotros su experiencia y su visión. Son demasiados para mencionarlos uno a uno, pero su disposición y apertura fueron fundamentales para la calidad de esta investigación. Por último, agradecemos a los Fellows del Growth Lab Lili Vessereau, Martina Cometti y Ricardo Benzecry por sus importantes contribuciones analíticas al proyecto, así como a nuestros colegas del Growth Lab por su apoyo intelectual permanente a lo largo de todo el proceso, en particular Johan Cañas Odreman y José Ramón Morales Arilla por su iteración y aportaciones sobre la construcción del modelo gravitacional.

Las opiniones vertidas en este informe son exclusivamente las de sus autores y no necesariamente representan las posiciones de las personas e instituciones aquí mencionadas.

Nota sobre los datos y la información utilizada

Este informe se basa exclusivamente en información y estadísticas de acceso público disponibles al momento de su elaboración. Las bases de datos oficiales de Bolivia presentan con frecuencia problemas de actualización, cobertura o publicación oportuna, lo que limita la precisión de algunas estimaciones y la profundidad del análisis. Cuando fue posible, estas limitaciones se compensaron con

fuentes secundarias, series históricas o datos internacionalmente comparables, aunque ciertas cifras deben leerse como aproximaciones y no como valores definitivos. En esos casos, se aplicó criterio técnico en la construcción de los números y cálculos incluidos en el informe, y los cambios o novedades ocurridos después del 28 de febrero de 2026 no están reflejados en este documento.

Nota sobre la traducción

Este informe fue traducido al español con asistencia de inteligencia artificial y posteriormente revisado para mayor claridad. Aunque se ha procurado preservar la precisión del contenido original, podrían existir leves diferencias de redacción con la versión en inglés.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO **5**

I. INTRODUCCIÓN **8**

II. ANÁLISIS DEL MODELO DE GRAVEDAD: COMPRENDIENDO LAS EXPORTACIONES ACTUALES DE VIAJES Y TURISMO Y EL POTENCIAL DE AUMENTO **12**

III. INVESTIGANDO LAS LIMITACIONES PARA EL CRECIMIENTO TURÍSTICO EN BOLIVIA **20**

1. RESTRICCIÓN NACIONAL: CONECTIVIDAD AÉREA 22

2. RESTRICCIÓN A NIVEL LOCAL: FALLO DE COORDINACIÓN EN LA FORMACIÓN DE ECOSISTEMAS TURÍSTICOS 30

IV. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA **44**

1. IMPULSAR LA CONECTIVIDAD AÉREA MEDIANTE REFORMAS SUBYACENTES DE COMPETITIVIDAD 44

2. REFORMA INSTITUCIONAL PARA ABORDAR LAS LIMITACIONES DE COORDINACIÓN LOCAL ..47

V. CONCLUSIÓN **50**

BIBLIOGRAFÍA **52**

Resumen ejecutivo

El turismo es una de las oportunidades más inmediatas y escalables de Bolivia para generar divisas, impulsar el crecimiento más allá de los principales centros económicos y ayudar a devolver al país a un camino de prosperidad a largo plazo. En un contexto de desequilibrios externos y limitada diversificación de exportaciones, los sectores que pueden generar divisas son fundamentales. El turismo internacional tiene el potencial de transformar los activos naturales, culturales e históricos de Bolivia en ingresos por exportación, sin los largos ciclos de inversión requeridos en otros sectores negociables. Al mismo tiempo, el turismo está inherentemente basado en el lugar, generando ingresos, empleo y dinamismo empresarial en regiones donde otras industrias orientadas a la exportación pueden resultar más difíciles de desarrollar, como el Salar de Uyuni. Por tanto, la expansión de las exportaciones turísticas fortalece la posición externa nacional y cataliza el desarrollo localizado en los territorios bolivianos, haciendo del éxito en el turismo un pilar clave de una estrategia de desarrollo exitosa e inclusiva.

Existe una brecha significativa entre el potencial turístico subyacente de Bolivia y las exportaciones actuales de viajes y turismo, estimados[1] en 374 millones de dólares estadounidenses en 2024. El análisis basado en un modelo gravitacional de los ingresos turísticos globales muestra que Bolivia genera significativamente menos exportaciones turísticas (es decir, ingresos de turistas internacionales que visitan Bolivia) de lo que se predijo basándose en características estructurales como la distancia al país de origen del turista, el tamaño del país de destino y el nivel de precios local. Este bajo rendimiento persiste incluso controlando los efectos regionales (sudamericanos), lo que indica que la brecha refleja restricciones específicas de Bolivia más que tendencias continentales más amplias. Esta carencia es especialmente llamativa dado el singular turismo de Bolivia, incluido el Salar de Uyuni, así como la diversidad de ecosistemas y un rico patrimonio cultural que deberían permitir al país competir internacionalmente en segmentos turísticos de alto valor.

El bajo rendimiento de Bolivia en ingresos turísticos internacionales se puede atribuir en gran medida a unos pocos países de origen de alto valor. Aunque Bolivia supera en algunos mercados como Argentina y España, tiene un rendimiento significativamente inferior en varios de los mayores mercados turísticos emisores del mundo. La brecha más pronunciada es con Estados Unidos, lo que sugiere que una débil integración con mercados de alto valor explica una parte sustancial del potencial turístico internacional no explotado.

Este documento aplica el marco de Diagnósticos de Crecimiento a la industria turística boliviana para identificar las limitaciones más vinculantes al crecimiento del sector. El objetivo de Growth Diagnostics es aislar la restricción que más restringe la inversión, la entrada de empresas y la expansión de exportaciones (Hausmann, Rodrik y Velasco, 2008). Aunque normalmente se aplica a nivel nacional, este documento aplica el marco específicamente al sector turístico. El marco de Diagnóstico del Crecimiento determina dos conjuntos de restricciones que impiden que Bolivia convierta la demanda turística global en exportaciones turísticas realizadas. Se señalan restricciones vinculantes tanto a nivel nacional, en forma de facilitadores ausentes que afectan al sector turístico en su conjunto, como a nivel local, que afectan al desarrollo del ecosistema turístico en lugares clave.

[1] En este informe, a menudo nos referimos a los ingresos de turistas internacionales que visitan Bolivia como exportaciones de viajes y turismo bolivianos, ya que así se reportan los datos comerciales internacionales y otros informes externos.

La principal limitación nacional para el sector turístico boliviano es la limitada conectividad aérea internacional. En comparación con destinos homólogos, Bolivia sigue estando mal integrada en las redes aéreas globales. La capacidad actual de transporte aéreo de Bolivia ya opera a altas tasas de utilización, lo que indica que la oferta de servicios aéreos puede no estar a la altura de la demanda subyacente. El análisis econométrico sugiere que mejorar la conectividad aérea está fuertemente asociada a mayores afluencias turísticas, y que Bolivia parece beneficiarse más de tales mejoras que el país promedio. Un examen más profundo del corredor Estados Unidos–Bolivia (el mayor déficit de exportaciones turísticas en términos absolutos) refuerza estos hallazgos, mostrando que el empeoramiento de la conectividad directa con un mercado de alto valor está estrechamente asociado con una creciente brecha bilateral de exportaciones turísticas. Dentro de un marco de diagnóstico de crecimiento, esto apunta a que el sector aeronáutico boliviano está limitado en la expansión del servicio como central para la incapacidad del país para convertir la demanda global en exportaciones turísticas realizadas.

La principal limitación a nivel local para el sector turístico boliviano son las fallas de coordinación que impiden el desarrollo de ecosistemas turísticos dinámicos, como muestra el caso de estudio Salar de Uyuni. El desarrollo turístico depende de la provisión conjunta de bienes públicos, incluyendo acceso al transporte, infraestructuras mantenidas y seguridad legal para la inversión, así como servicios privados, como alojamiento, restaurantes y recreación. Cuando estos insumos no surgen juntos, la inversión privada permanece limitada y los destinos pueden quedar atrapados en un equilibrio de bajo nivel, conocido como fallo de coordinación. Esta dinámica es visible en el circuito del Salar, que no ha cumplido plenamente su papel como ancla insignia de la industria turística boliviana. En el municipio de Uyuni, los déficits en sistemas de aguas residuales, conexiones de transporte e infraestructuras urbanas dificultan la entrada firme e impiden que la ciudad se consolide como el principal centro de servicios y transporte del circuito. En el circuito más amplio, las áreas de alto potencial siguen subdesarrolladas porque las inversiones a gran escala e integradas verticalmente se desalentan por la ausencia de un bien público clave que facilite: la seguridad legal de la inversión privada en tierras comunales. Estos bienes complementarios no solo están infraproporcionados, sino que a menudo quedan fuera de la autoridad y capacidad de los gobiernos locales que se espera para entregarlos.

Abordar las limitaciones identificadas requiere reformas nacionales y a nivel de destino coordinadas. A nivel nacional, la política de aviación es clave. Las entidades gubernamentales que se involucran en el sector del transporte aéreo deben tratar a las aerolíneas como facilitadoras estratégicas de la entrada de turistas. Esto requiere una reforma coordinada que combine acuerdos de Cielos Abiertos con Estados Unidos y centros regionales clave para liberalizar el acceso y reducir las fricciones regulatorias; un reinicio total de la competitividad en costes al reducir las distorsiones del combustible, impuestos y sanciones que dificultan la entrada de aerolíneas en el mercado boliviano; y un diálogo público-privado estructurado con las aerolíneas para mejorar continuamente el entorno empresarial.

A nivel local, el desarrollo turístico en el Salar de Uyuni se beneficiaría de una nueva arquitectura institucional para coordinar un ecosistema turístico integrado para el circuito. Un nuevo marco institucional permitiría una planificación, financiación y entrega coordinadas de bienes públicos complementarios que actualmente están infraproporcionados por los gobiernos locales. El Salar genera beneficios turísticos nacionales, pero la gobernanza sigue fragmentada entre actores que carecen de incentivos, capacidad o autoridad para actuar a gran escala. Una opción sería

un pacto de participación voluntaria entre agencias gubernamentales nacionales, gobiernos locales y comunidades, que pueda interiorizar tanto los beneficios nacionales como los costes locales, alineando la autoridad con el alcance geográfico de las necesidades del ecosistema turístico local. Las comunidades participantes adoptarían normas transparentes y aplicables que regulen el uso del suelo, el reparto de beneficios y las condiciones de inversión, integrándose al circuito turístico más amplio. Este enfoque buscaría atraer la inversión privada al tiempo que se protegen los derechos de la tierra comunitaria.

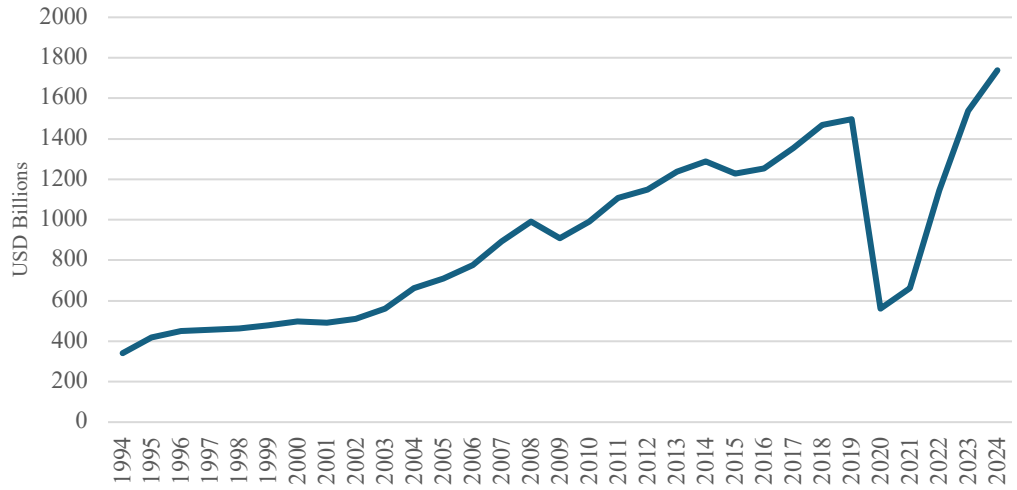
Bolivia puede desbloquear un crecimiento significativo impulsado por el turismo abordando estas limitaciones vinculantes. Fortalecer la conectividad, resolver fallos de coordinación y mejorar el entorno propicio para la inversión permitiría a Bolivia captar una mayor parte de la demanda turística global y transformar el turismo en una fuente importante de divisas, empleo y desarrollo regional.

I. Introducción

Bolivia debe identificar los motores sectoriales de crecimiento capaces de generar ingresos sostenidos en divisas. En el contexto de considerables desequilibrios externos, la expansión de sectores que pueden traer divisas extranjeras de forma fiable se ha vuelto estratégicamente importante (Hausmann, 2026). El turismo internacional es uno de esos sectores. Las exportaciones de viajes y turismo, definidas como los gastos realizados en Bolivia por visitantes extranjeros, constituyen una entrada directa de divisas extranjeras y monetizan activos naturales, culturales e históricos existentes sin requerir los largos ciclos de inversión asociados a otros sectores negociables.

El mercado turístico global es grande, resiliente y está en expansión. Los ingresos por turismo internacional han aumentado drásticamente en las últimas tres décadas, se recuperaron bruscamente tras el shock de la COVID-19 y ahora superan los niveles previos a la pandemia, como se observa en Figura 1. Este regreso a la tendencia subraya la escala y el dinamismo de la demanda turística global. La cuestión relevante de política para Bolivia no es, por tanto, si existe la demanda, sino si el país está posicionado para captar una mayor parte de ella.

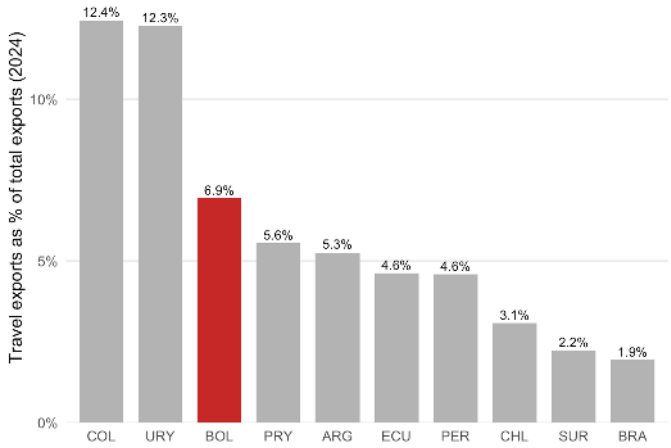
Figura 1. Ingresos internacionales por viajes y turismo a nivel mundial



Fuente: Elaboración del autor a partir de la Base de Datos de Turismo de la ONU

El turismo ya es un sector exportador clave para varios países sudamericanos, incluido Bolivia, lo que lo convierte en un sector relevante a considerar como parte de un esfuerzo integral para generar más divisas. En 2024, las exportaciones de viajes y turismo representaron una parte significativa del total de exportaciones entre los países regionales, como se observa en Figura 2. La cuota de Bolivia es grande y superior a la mayoría de los comparadores regionales. Esto sugiere que el turismo ya contribuye de manera significativa a la base exportadora de Bolivia y podría servir como plataforma para un mayor crecimiento exportador.

Figura 2. Exportaciones de viajes como porcentaje de las exportaciones totales (2024)

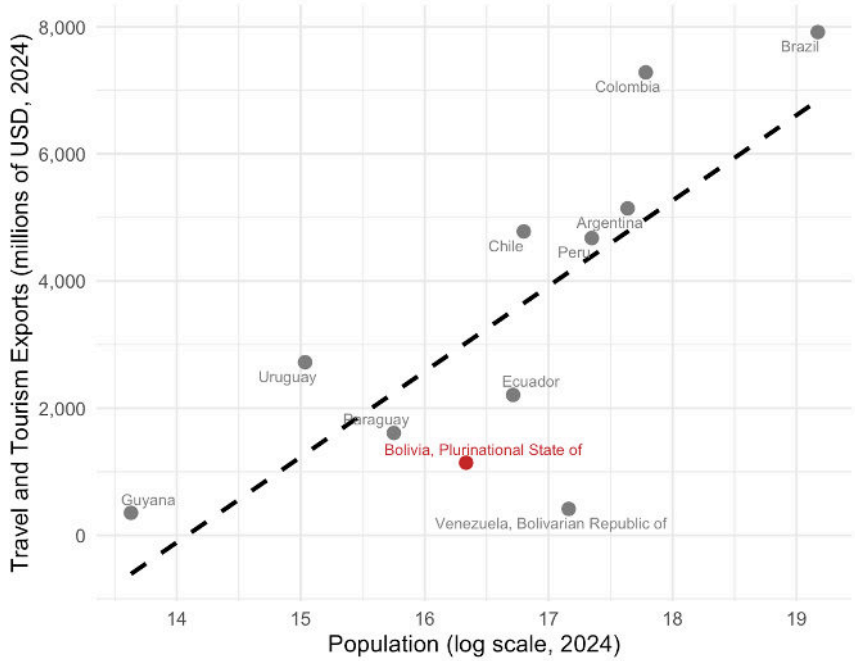


Fuente: Elaboración del autor del Harvard Atlas of Economic Complexity

En relación con su población, Bolivia genera menos dólares de exportación turística de lo esperado, lo que sugiere preliminarmente un potencial de expansión sectorial. Cuando los viajes y la exportación turística[2] los niveles se representan en los pares sudamericanos, Bolivia aparece sustancialmente por debajo de la línea de tendencia, como se ve en Figura 3. Además, la tasa de crecimiento anual compuesta de las exportaciones de viajes y turismo entre 2010 y 2024 sitúa a Bolivia en el centro de la distribución regional, como se observa en Figura 4. Esto está por detrás de vecinos como Perú y Chile, así como de otros países andinos como Ecuador y Colombia. Aunque el sector ha crecido, no ha superado a sus competidores con mejor rendimiento. Sumado a su menor rendimiento exportador en relación con la población, un crecimiento medio a medio plazo indica una falta de convergencia en los resultados de exportación turística. La Sección II se basa en esta evaluación preliminar aplicando un modelo gravitacional para estimar de forma más rigurosa los flujos turísticos esperados y cuantificar el potencial exportador no realizado de Bolivia tanto a nivel agregado como bilateral.

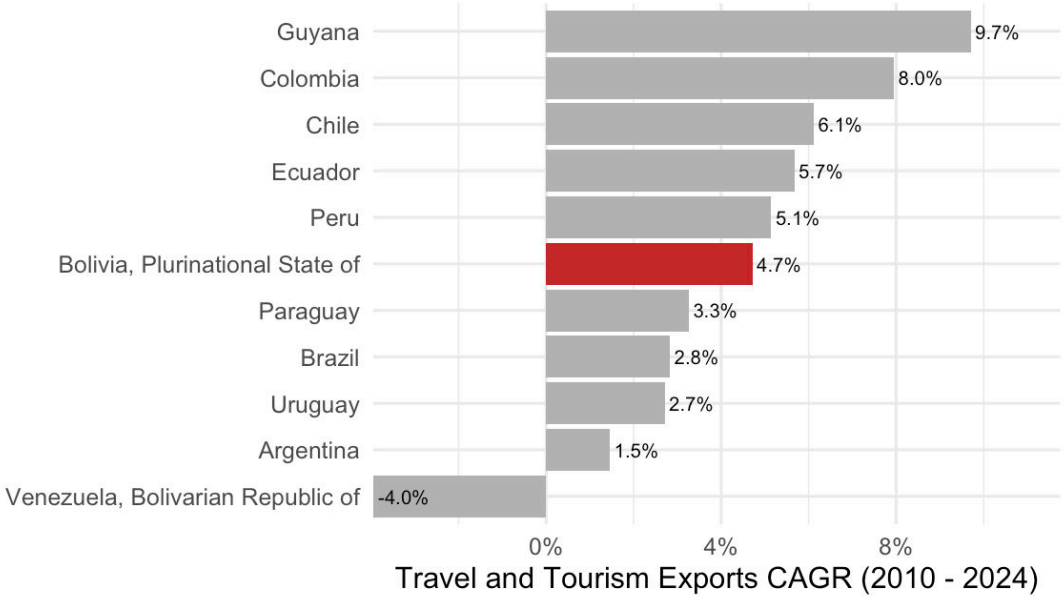
[2] Gastos realizados en Bolivia por visitantes extranjeros

Figura 3. Exportaciones de viajes y turismo por población (2024, solo Sudamérica)



Fuente: Elaboración del autor a partir de datos del Banco Mundial; Datos de BaTiS de la OMC-OCDE

Figura 4. Crecimiento de las exportaciones de viajes y turismo (2010–2024, solo Sudamérica)



Fuente: Elaboración del autor a partir de datos del Banco Mundial; Datos de BaTiS de la OMC-OCDE

Este informe evalúa el turismo desde la perspectiva de la generación de divisas y la competitividad estructural. La Sección II presenta los resultados de un modelo gravitacional y estima la brecha de exportación de viajes y turismo de Bolivia tanto a nivel global como bilateral, identificando mercados prioritarios donde el potencial de crecimiento es mayor. Al estimar los flujos esperados de exportación de viajes y turismo y cuantificar el potencial de exportación no realizado,

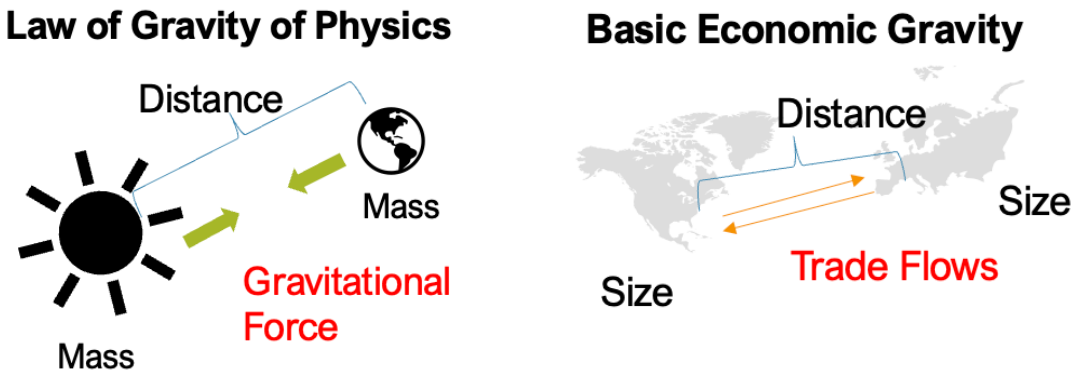
tanto en conjunto como por mercado fuente específico, el análisis establece un punto de referencia disciplinado para evaluar el rendimiento en relación con los fundamentos estructurales. La brecha resultante también proporciona un punto de referencia medible para evaluar el potencial de expansión del sector. La Sección III investiga las restricciones que pueden explicar el bajo rendimiento relativo, realizando el diagnóstico en dos niveles interconectados. Primero, los insumos a nivel nacional que constituyen los facilitadores fundamentales del sector y, segundo, las limitaciones de coordinación a nivel local dentro de destinos turísticos específicos, incluyendo un estudio de caso del Salar de Uyuni. La Sección IV impulsa reformas realistas pero ambiciosas dirigidas tanto a las limitaciones nacionales como a las de destino, abordando las barreras estructurales identificadas.

II. Análisis del Modelo de Gravedad: Comprendiendo las exportaciones actuales de viajes y turismo y el potencial de aumento

Esta sección aplica un modelo gravitacional para evaluar el rendimiento turístico actual de Bolivia y determinar el potencial. El marco gravitacional estima cuánto se prevé que Bolivia exporte en servicios de viajes y turismo, dadas sus características económicas fundamentales y las de los mercados de origen. Al comparar las exportaciones previstas con las observadas, cuantificamos el potencial exportador no realizado de Bolivia tanto en conjunto como país por país.

Los modelos económicos de gravedad se basan en una intuición económica simple pero poderosa. Así como la gravedad en física depende de la masa y la distancia, el comercio entre países depende del tamaño económico y la distancia entre ellos. El comercio entre Estados Unidos y Canadá es grande porque ambas economías son grandes y geográficamente próximas, con fricciones comerciales relativamente bajas. El comercio entre Finlandia y Laos es pequeño porque ambas economías son pequeñas y geográficamente distantes, con mayores fricciones comerciales. Esta analogía entre gravedad física y comercio económico se ilustra en Figura 5.

Figura 5. De la gravedad física a la gravedad económica



Fuente: Elaboración del autor

En el contexto de los flujos turísticos internacionales, la gravedad predice que los viajes y las exportaciones de turismo aumentan con la masa económica y disminuyen con la distancia y las fricciones estructurales. Las exportaciones de viajes y turismo desde Bolivia a un país socio (es decir, el gasto turístico en Bolivia desde un país socio) deberían aumentar cuando el mercado socio es grande y próspero y cuando las fricciones bilaterales como la distancia son menores. Este marco proporciona una forma disciplinada de separar los determinantes estructurales de los flujos turísticos bilaterales de los factores que reflejan restricciones políticas, de coordinación o institucionales.

La especificación está diseñada para generar una estimación de las exportaciones turísticas que refleje el potencial fundamental de exportación turística de un país. El modelo incluye masa de importadores (importaciones totales de turismo del país de origen/socio), masa de exportadores (es decir, país de destino) (es decir, superficie terrestre, población, nivel de precios del exportador) y

fricciones bilaterales estructurales (distancia, contigüidad y lazos históricos), junto con efectos fijos de año, continente y país importador. Los parámetros del modelo y la dirección de sus efectos se muestran en Tabla 1. Ten en cuenta que todas las variables independientes son significativas en el umbral del 0,1%. Dado que las variables sensibles a las políticas se excluyen deliberadamente de la especificación base, el valor ajustado refleja la capacidad de exportación de viajes y turismo determinada estructuralmente más que la elección política.

La variable dependiente son las exportaciones anuales bilaterales de viajes y turismo medidas en dólares estadounidenses. Los datos proceden del conjunto de datos Balanced Trade in Services (BaTiS) desarrollado conjuntamente entre la OMC y la OCDE, que abarca más de 200 economías informantes y sus socios (descarga de diciembre de 2025). Según las definiciones del BPM6, las exportaciones de viajes y turismo abarcan bienes y servicios adquiridos por no residentes durante las visitas a la economía informante. En términos prácticos, las exportaciones de viajes y turismo en Bolivia representan el dinero que entra en Bolivia cuando un visitante extranjero gasta dentro del país.

El análisis de gravedad compara el rendimiento turístico de Bolivia principalmente con el de otros exportadores sudamericanos. Al controlar las características destino-región a nivel continental, el modelo absorbe atributos regionales amplios como dotaciones naturales compartidas, biodiversidad, activos paisajísticos, atractivo cultural y posicionamiento geográfico que influyen en el potencial turístico en todo el continente. Como resultado, Bolivia no se compara con destinos estructuralmente disímiles en Europa o el Sudeste Asiático, sino con homólogos regionales con fundamentos turísticos subyacentes ampliamente comparables. Por tanto, la brecha residual refleja un desempeño específico de cada país más que una ventaja o desventaja continental.

Los resultados de regresión confirman las predicciones centrales de la teoría gravitatoria, como se ve en Tabla 1 y en el Anexo I. La distancia armónica entra de forma negativa y es altamente significativa estadísticamente, lo que indica que la distancia efectiva reduce considerablemente los flujos turísticos. La masa de importadores entra positivamente, lo que es coherente con la idea de que las grandes economías exportadoras de turismo reciben más visitantes. La contigüidad fronteriza y los lazos históricos aumentan los flujos, aliviando las fricciones comerciales. Las estadísticas de ajuste de modelos indican un fuerte poder explicativo en relación con los fundamentos estructurales, con todas las variables independientes significativas en el umbral del 0,1%. Las tablas completas de coeficientes se presentan en el Anexo I.

Tabla 1. Variables e interpretación del modelo gravitacional turístico (especificación completa en el Anexo I)

Categoría	Variable	Coeficiente (signo)	Interpretación
Variable dependiente	Exportaciones bilaterales de viajes y turismo (USD)	NA	Gastos de viaje y turismo de los residentes del país de origen en el país de destino en un año determinado.
Importer Mass (origen turístico)	Tamaño del gasto total internacional de turismo saliente del país de origen	+	Se prevé que los mercados turísticos salientes más grandes envíen más turistas (y gastos) a un destino determinado.

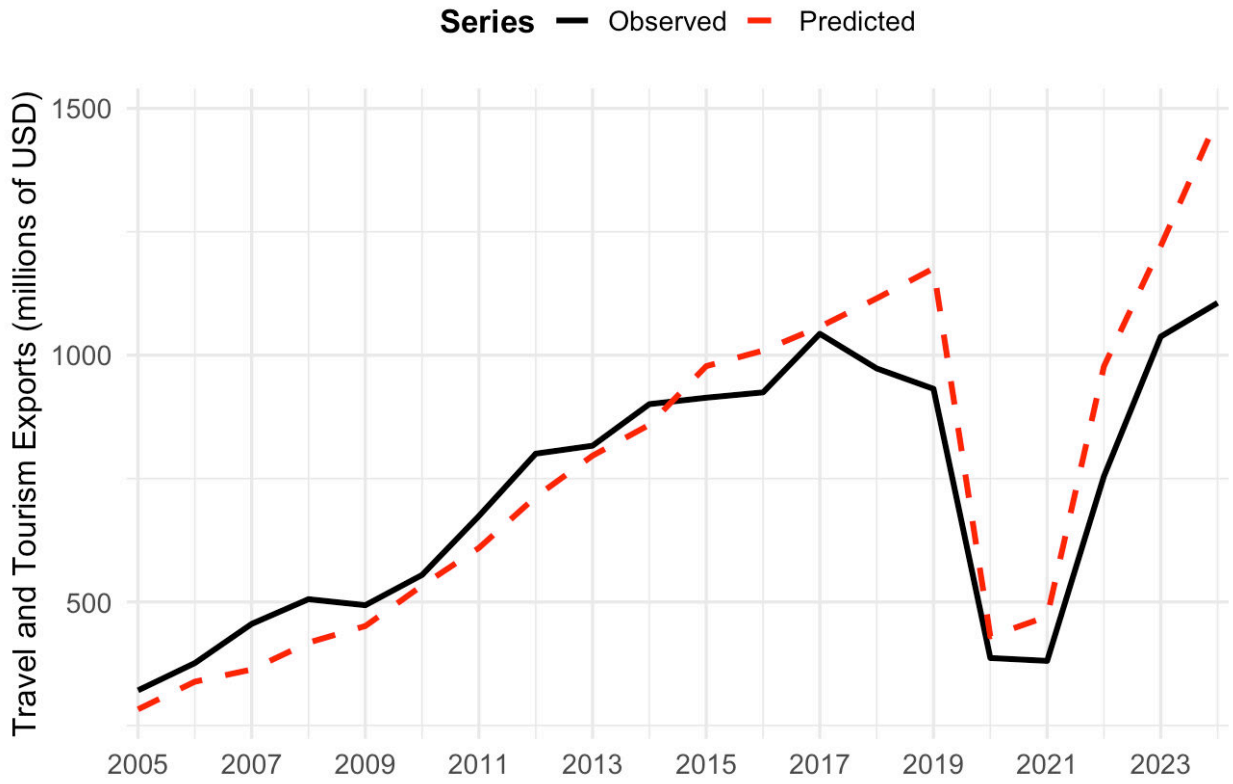
Categoría	Variable	Coeficiente (signo)	Interpretación
Exporter Mass (destino turístico)	Nivel relativo de precios en el destino (factor de conversión PPA)	+	Un nivel relativo de precios más alto (factor PPA) refleja diferencias estructurales de coste en el destino.
	Superficie terrestre del país de destino	–	Un territorio más grande por sí solo no necesariamente aumenta las exportaciones turísticas.
	Tamaño de la población del país de destino	+	Una población mayor en el país de destino puede favorecer la capacidad de acoger mayores afluencias turísticas.
	Superficie terrestre × interacción poblacional (efecto escala/densidad)	+	Los efectos combinados de escala sugieren que el tamaño y la densidad de los países influyen conjuntamente en la capacidad exportadora turística.
Fricciones (barreras bilaterales)	Distancia geográfica entre el origen y el destino	–	Una mayor distancia efectiva reduce considerablemente los flujos turísticos.
	Frontera compartida	+	Compartir frontera aumenta los flujos turísticos bilaterales (incluso a distancias iguales).
	Relación colonial histórica	+	Los vínculos históricos aumentan los flujos turísticos bilaterales.
Efectos fijos	Efectos fijos por año	NA	Controles para los choques globales que afectan a todos los países en un año dado (por ejemplo, pandemias, recesiones globales).
	Efectos fijos del país de origen	NA	Controles para las características invariantes en el tiempo de cada mercado de origen turístico.
	Efectos fijos de la región de destino	NA	Controles de las características regionales estructurales de los países de destino, a nivel de continente.

*Todas las variables independientes significativas en 0,1%

Las exportaciones globales de viajes y turismo de Bolivia no alcanzan su potencial estructural. Figura 6 Compara las exportaciones observadas anuales con las exportaciones previstas a lo largo del tiempo. Aunque ambas series siguen los ciclos globales —incluido el shock por COVID— la serie prevista se mantiene consistentemente por encima de los valores observados en los últimos años. Cabe destacar que, aproximadamente hasta 2012, las exportaciones observadas seguían en términos generales al ritmo de los valores previstos, lo que sugiere que el desempeño del sector turístico internacional de Bolivia estaba alineado con los fundamentos estructurales del país. Sin embargo, a partir de 2012 aproximadamente, surgió una brecha persistente, con la divergencia ampliándose de forma más notable a partir de 2017, ya que las exportaciones previstas continuaron aumentando y las

observadas se estabilizaron y luego se debilitaron. En 2024, la diferencia entre las exportaciones previstas y observadas sugiere un potencial de divisas no realizado sustancial de más de 370 millones de dólares.

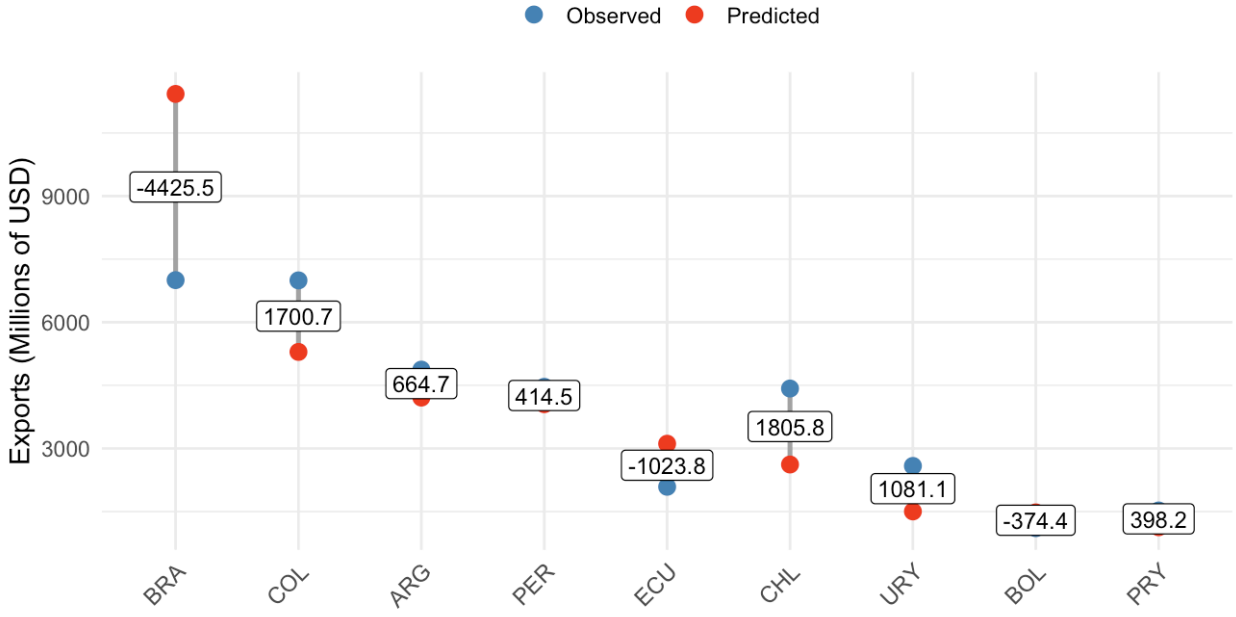
Figura 6. Exportaciones de viajes y turismo en Bolivia: observadas vs previstas



Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

Existe una variación considerable en el grado en que los países sudamericanos superan o rinden por debajo en relación con las predicciones estructurales. Figura 7 compara las exportaciones de viajes y turismo observadas y previstas en Sudamérica en 2024 y muestra que hay tanto desviaciones positivas como negativas presentes en la región. Grandes economías como Brasil presentan residuales negativos considerables en términos absolutos, mientras que otras, como Chile y Uruguay, superan los niveles previstos. La brecha de Bolivia es significativa en magnitud en relación con su tamaño económico y su referencia estructural. Esta dispersión entre países sugiere que la geografía por sí sola no determina completamente los resultados y que las diferencias en el rendimiento en relación con los fundamentos estructurales varían considerablemente en la región.

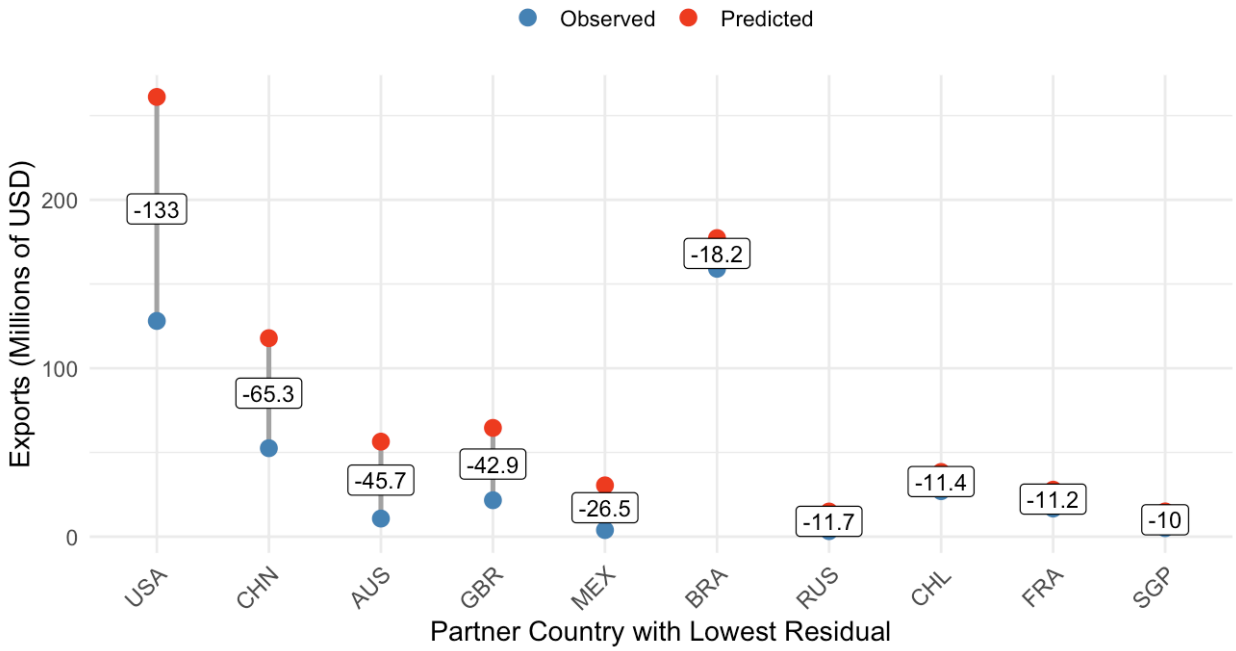
Figura 7. Exportaciones turísticas observadas frente a previstas para países sudamericanos (2024)



Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

La descomposición bilateral identifica mercados prioritarios para Bolivia donde la brecha exportadora es mayor. Figura 8 demuestra que Bolivia tiene un rendimiento inferior más fuerte en mercados grandes y de altos ingresos como Estados Unidos, China, Australia y el Reino Unido. Solo Estados Unidos representa más de un tercio de la brecha total total, con un déficit que supera los 130 millones de USD en 2024, lo que lo convierte con diferencia en el mayor mercado no realizado. Las exportaciones turísticas de Bolivia a China y Brasil también presentan residuos negativos sustanciales, cada uno reflejando un potencial no realizado considerable en relación con los puntos de referencia estructurales. Estos mercados combinan una gran masa estructural con residuos negativos, lo que indica mercados prioritarios con alto potencial de expansión donde cerrar incluso parte de la brecha generaría ganancias significativas en divisas.

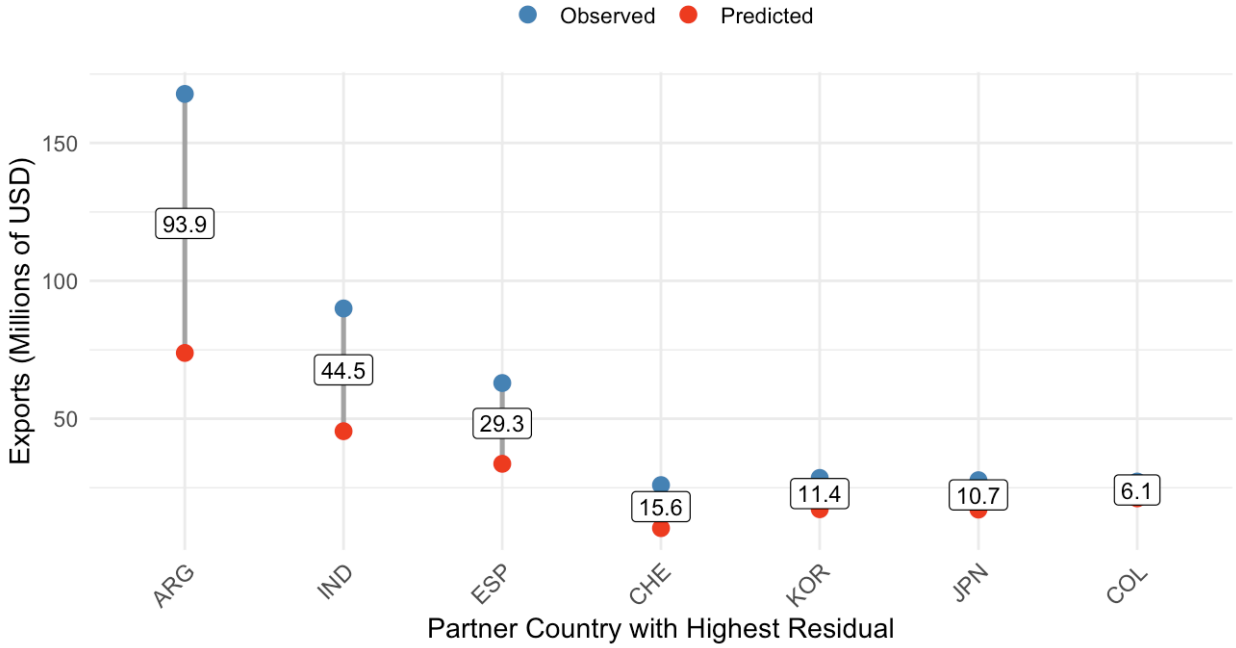
Figura 8. Exportaciones turísticas de Bolivia: principales residuales negativas por socio (2024)



Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

Al mismo tiempo, Bolivia supera los aspectos fundamentales en ciertos mercados. Figura 9 muestra desviación positiva en mercados como Argentina, India y España. Argentina es especialmente notable porque el modelo ya controla la contigüidad y distancia fronteriza, lo que sugiere que el sobrerendimiento observado supera lo que se esperaría solo por la geografía. España también resulta llamativo, dado que los controles de especificación para los lazos coloniales históricos y los efectos continentales fijos, lo que implica que el lenguaje común y la historia compartida pueden no explicar completamente la fuerza de los flujos turísticos bilaterales. Estos residuos positivos pueden reflejar mecanismos subyacentes como canales de demanda de nicho, vínculos con la diáspora, conectividad más fuerte o asociaciones turísticas que amplifican los flujos más allá de las expectativas estructurales.

Figura 9. Exportaciones turísticas de Bolivia: principales residuales positivas por socio (2024)



Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

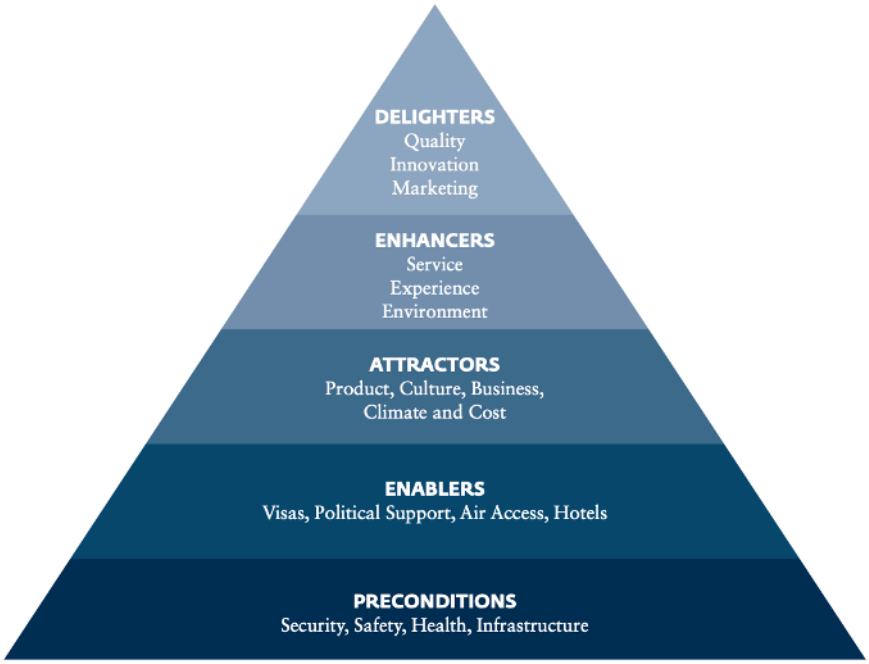
Los resultados de gravedad arrojan tres conclusiones centrales para la estrategia turística de Bolivia. Primero, Bolivia rinde por debajo de los fundamentos estructurales, y la brecha se ha ampliado con el tiempo. Aunque las exportaciones observadas y previstas se mantuvieron de cerca a mediados de los 2000, la divergencia se volvió persistente tras 2012 y se expandió considerablemente después de 2017. Para 2024, las exportaciones observadas de viajes y turismo de aproximadamente 1.100 millones de USD quedaron muy por debajo de la previsión del modelo de aproximadamente 1.500 millones de USD, lo que resultó en una brecha de exportación superior a 370 millones de USD. La carencia no parece ser una variación cíclica natural, sino más bien estructural y creciente. En segundo lugar, el bajo rendimiento se concentra en mercados grandes y de altos ingresos. Estados Unidos destaca como el mayor desviado negativo, seguido por China, Australia y el Reino Unido. Estos países combinan una gran demanda de turismo saliente con residuos fuertemente negativos, lo que indica un potencial de divisas no realizado considerable. Tercero, Bolivia tiene un desempeño relativamente bueno en ciertos mercados regionales, incluyendo Argentina y partes de Asia. Estas desviaciones positivas sugieren que los canales bilaterales favorables pueden compensar fricciones estructurales y pueden ofrecer lecciones para la expansión en otros ámbitos. En conjunto, la evidencia indica que el potencial turístico de Bolivia actualmente no está limitado por la geografía inherente, sino por fricciones modificables que limitan cada vez más su capacidad para convertir la demanda global en ingresos turísticos realizados. La Sección III investiga directamente esas fricciones.

III. Investigando las limitaciones para el crecimiento turístico en Bolivia

Esta sección diagnostica las limitaciones que impiden que Bolivia alcance su potencial de exportación turística. La Sección II estableció que Bolivia tiene un rendimiento inferior en relación con sus fundamentos estructurales y que la brecha se ha ampliado con el tiempo, con un potencial significativo de divisas no explotadas (Figura 6). La brecha en el rendimiento turístico refleja la limitada capacidad de Bolivia para convertir la demanda turística global en ingresos realizados por exportaciones. La tarea de esta sección es, por tanto, diagnóstica: identificar qué limitaciones limitan más estrictamente el crecimiento turístico y a través de qué mecanismos.

El turismo se experimenta localmente pero está respaldado a nivel nacional. Un destino turístico específico tiene múltiples necesidades interdependientes, como ilustra el Banco Mundial en Figura 10, que abarca transporte, atracciones culturales, servicios básicos, seguridad, gastronomía, marketing y hostelería. Sin embargo, un destino no puede funcionar sin condiciones previas y facilitadores fundamentales que a menudo se proporcionan a nivel nacional o a través del gobierno nacional, incluyendo la conectividad aérea, la claridad regulatoria, la seguridad, la infraestructura sanitaria y otros factores que contribuyen a la competitividad general del sector. Estas precondiciones y facilitadores forman la base del ecosistema turístico representado en Figura 10. El destino turístico es local, pero el entorno propicio incluye la política nacional. Debilidades en cualquiera de los dos niveles pueden impedir que el sector alcance escalabilidad y se actualice hacia segmentos de mayor valor.

Figura 10. Necesidades de destinos turísticos según el Kit de Herramientas de Turismo del Banco Mundial



Fuente: Banco Mundial (2019) "Tourism Diagnostic Toolkit", Banco Mundial.

Nuestro análisis aplica una perspectiva de Diagnóstico del Crecimiento para identificar, entre los muchos desafíos que enfrenta la industria turística boliviana, cuáles son las limitaciones más vinculantes para el crecimiento del sector. No todos los problemas que enfrenta el sector turístico boliviano son igualmente graves para la generación de divisas y el crecimiento del empleo en el sector turístico. El objetivo de Growth Diagnostics es aislar la restricción que más restringe la inversión, la entrada de empresas y la expansión de exportaciones (Hausmann, Rodrik y Velasco, 2008). Nuestro diagnóstico avanza en dos niveles: primero, las limitaciones a nivel nacional que afectan a toda la industria turística en Bolivia y, segundo, las limitaciones a nivel local que limitan el dinamismo de destinos específicos y ecosistemas turísticos locales.

El marco de Diagnóstico de Crecimiento utiliza una serie de heurísticas y pruebas diagnósticas para determinar si una restricción se une al crecimiento. Estos incluyen evaluar (1) si el precio sombra es alto, lo que significa que el retorno marginal para relajar la restricción es grande en relación con otras posibles distorsiones en el sistema; (2) examinar los "cambios en los cambios" para ver si los desplazamientos en la restricción sospechosa están asociados con desplazamientos paralelos en las trayectorias de crecimiento; (3) aplicar la prueba de "camellos y hipopótamos" para determinar si la actividad económica observada refleja la supervivencia bajo la restricción, donde las empresas que persisten son aquellas adaptadas para operar dentro de ella, mientras que las actividades que serían viables sin la restricción están sistemáticamente ausentes; y (4) evaluar si existe evidencia de que agentes económicos intenten eludir o eludir la restricción, indicando una disposición a asumir costes para sortearla. En conjunto, estas heurísticas ayudan a distinguir entre numerosos desafíos sectoriales y la restricción que más restringe la inversión, la creación de empleo y la expansión de exportaciones.

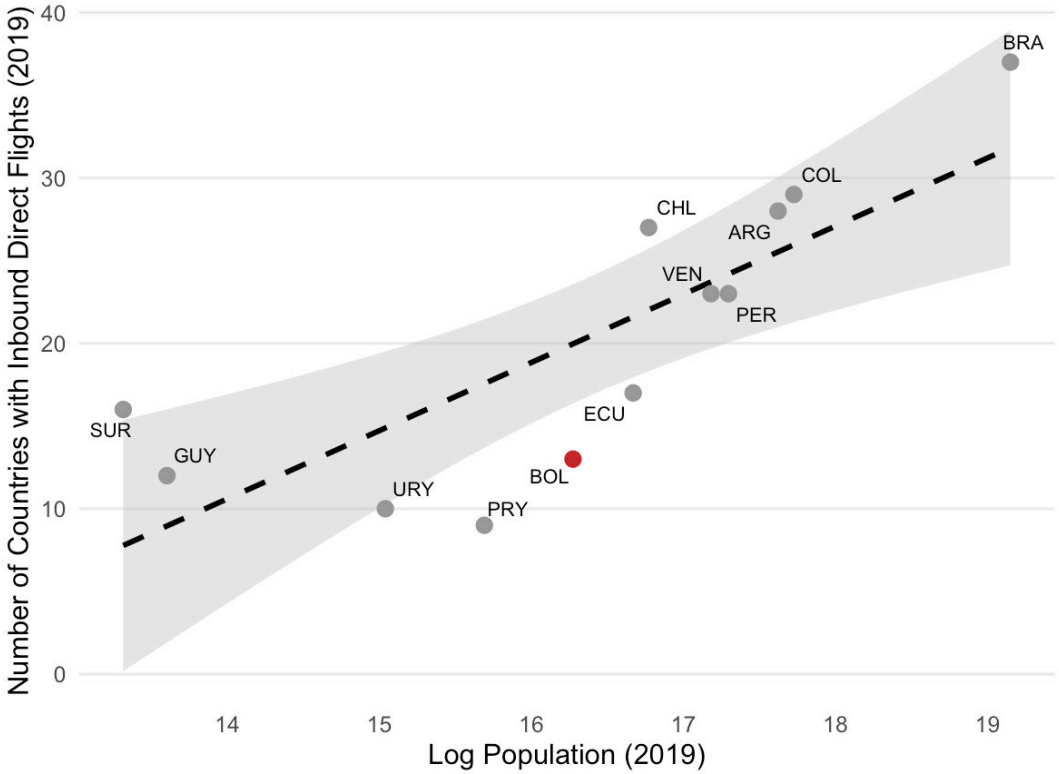
La evidencia apunta a dos capas de restricción que refuerzan: la conectividad aérea nacional y los fallos de coordinación a nivel local. A nivel nacional, la conectividad aérea moldea la capacidad de Bolivia para generar exportaciones turísticas. Cuando la conectividad aérea es débil, costosa o limitada en frecuencia, la demanda estructural en grandes mercados emisores no se convierte en llegadas realizadas, limitando los ingresos por divisas al inicio de la cadena de valor turística. A nivel de destino, el turismo es un ecosistema intensivo en coordinación que depende de la provisión simultánea de múltiples insumos complementarios para construir una economía turística local vibrante. Cuando la coordinación falla, se desanima la inversión privada, especialmente para los inversores pioneros que se enfrentan a incertidumbre sobre los servicios complementarios necesarios para una cadena de valor turística funcional. En estos entornos, los segmentos de mercado de mayor valor, en particular, tienen dificultades para materializarse. Las subsecciones que siguen analizan estas limitaciones a su vez y evalúan cómo cada capa contribuye a la persistente brecha exportadora turística de Bolivia.

1. Restricción nacional: Conectividad aérea

Bolivia va por detrás de muchos homólogos sudamericanos en número de países servidos por vuelos directos. Figura 11 muestra que Bolivia se sitúa por debajo de la línea de tendencia ajustada, lo que indica que, dado su tamaño poblacional, mantiene menos conexiones internacionales directas de las que se esperarían en comparación con países comparables. En contraste, pares como Chile, Colombia y Perú se agrupan más cerca o por encima de la relación prevista, reflejando una integración más densa en redes aéreas internacionales. Esta ubicación destaca la red de rutas internacionales de Bolivia, que es relativamente limitada. Esta brecha también es evidente en la conectividad con los principales centros regionales, ya que La Paz no tiene vuelos directos a Panamá y Santa Cruz opera solo una o dos conexiones diarias (Directflights.com, s.f.). Esto contrasta con Lima, que cuenta con 7-9 vuelos diarios al centro regional. Un patrón similar se da en Bogotá, donde tanto La Paz como Santa Cruz tienen cada una solo un vuelo diario, frente a las aproximadamente nueve conexiones diarias de Lima en la misma ruta.

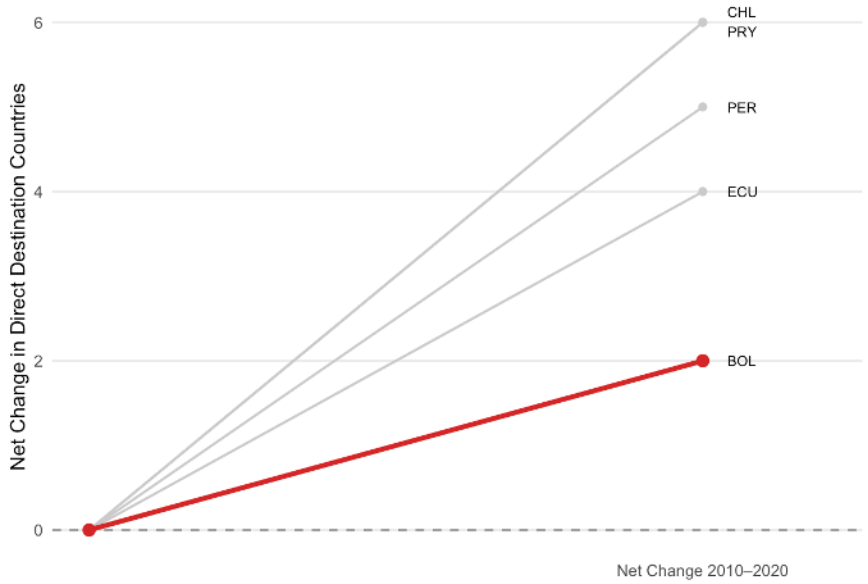
Bolivia también ha ampliado su red más lentamente que países sudamericanos comparables en la última década. Como se muestra en Figura 12, entre 2010 y 2020 Bolivia añadió solo dos nuevos países de destino directo, mientras que los vecinos Chile y Paraguay añadieron seis cada uno y Perú cinco. En un periodo en el que los pares regionales profundizaban la integración internacional y diversificaban las carteras de rutas, el progreso incremental de Bolivia fue modesto. En conjunto, Bolivia demuestra una conectividad aérea limitada en comparación con sus pares, una brecha que se amplió a lo largo de la década de 2010.

Figura 11. Conectividad aérea de Bolivia vs. pares sudamericanos (2019)



Fuente: Elaboración del autor a partir de datos del Banco Mundial; Datos OAG

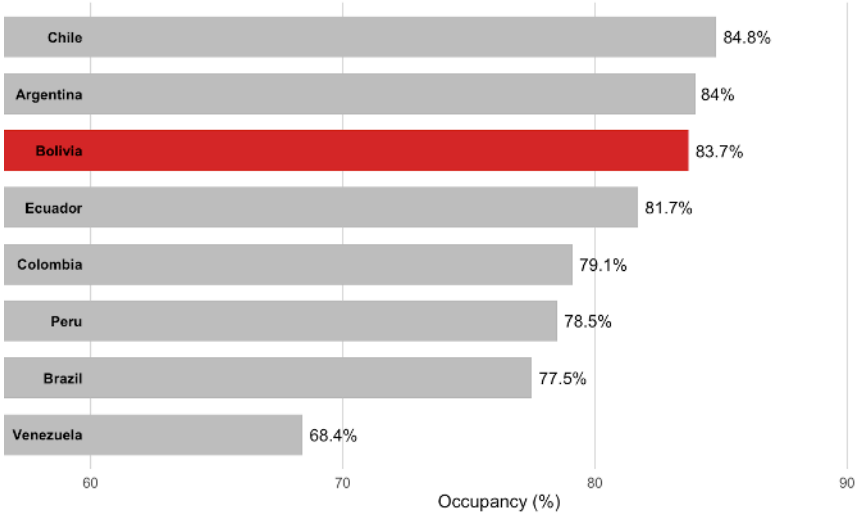
Figura 12. Cambio neto en destinos directos: Bolivia y sus pares (2010–2020)



Fuente: Elaboración del autor a partir de los datos de OAG

Los altos factores de ocupación de pasajeros sugieren que el precio sombra de la conectividad aérea en Bolivia es alto: la demanda de viajes aéreos es fuerte, pero la oferta de asientos disponibles sigue siendo limitada. Como se muestra en Figura 13, la tasa media de ocupación de escaños en Bolivia alcanzó el 83,7 por ciento en 2023, superior a la de la mayoría de los homólogos sudamericanos y cerca del límite superior de los factores de carga comerciales típicos. Esto indica que los vuelos existentes operaban cerca de su capacidad máxima, coherente con la demanda que presionaba contra la oferta actual. A ese nivel de utilización, normalmente se esperaría que las aerolíneas añadieran asientos o frecuencias si la expansión no estuviera restringida. Que Bolivia combine alta ocupación con conectividad limitada sugiere en cambio que la oferta no responde de forma elástica a la demanda. Esto es coherente con fricciones estructurales que restringen la expansión y refuerza el diagnóstico de que la conectividad aérea limitada es una limitación para el crecimiento turístico.

Figura 13. Ocupación de vuelos en países sudamericanos



Fuente: Elaboración del autor de ALTA y Amadeus (2024)

Un análisis adicional de gravedad confirma que la frecuencia de los vuelos está fuertemente asociada a las exportaciones turísticas realizadas y que las exportaciones de Bolivia son especialmente sensibles a las mejoras en la conectividad aérea. Tabla 2 presenta un modelo gravitacional que incluye un término de interacción entre la frecuencia de vuelo y una variable ficticia de Bolivia. La frecuencia de vuelo entra en forma de raíz cuadrada para tener en cuenta los rendimientos marginales decrecientes de vuelos adicionales. Los resultados muestran que la frecuencia de vuelos de pasajeros entre pares de países es altamente estadísticamente significativa ($p < 0{,}001$) para explicar las exportaciones turísticas bilaterales. Además, el término de interacción entre la frecuencia de vuelo y el dummy de Bolivia es positivo y altamente significativo ($p < 0{,}001$), lo que implica que mejoras marginales en la conectividad pueden generar ganancias desproporcionadamente grandes para Bolivia en comparación con el país medio de la muestra. El efecto marginal implícito de las mejoras en la variable independiente de la frecuencia de vuelo para Bolivia ($0{,}000626 + 0{,}014470 \approx 0{,}0151$) es 24 veces mayor que para un país medio estructuralmente comparable. Estas pruebas indican que el rendimiento turístico de Bolivia no solo está limitado por la conectividad en términos absolutos, sino que aliviar esta limitación puede generar rendimientos comparativamente altos en la realización de exportaciones. Los detalles completos de regresión se proporcionan en el Anexo II.

Tabla 2. Conectividad aérea y la sensibilidad desproporcionada de Bolivia en el modelo gravitacional turístico en 2019

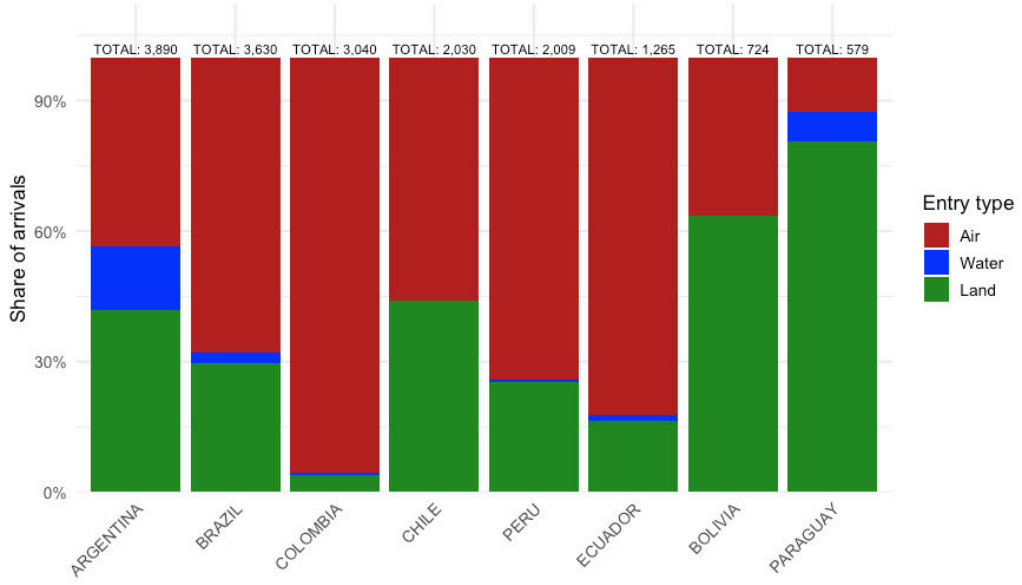
Variable dependiente: exportaciones bilaterales de viajes y turismo (USD, 2019)	
Variables independientes resaltadas	
√Frecuencia de vuelo directo	0.000626*** (0.000020)
Frecuencia de vuelo directo × √Dummy de Bolivia	0.014470***

	(0.002021)
Observaciones	33,840

Fuente: Elaboración del autor de la OMC-OCDE BaTiS; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial; OAG

La debilidad en la conectividad aérea se refleja en la composición de las llegadas internacionales a Bolivia, que se concentran desproporcionadamente en la entrada terrestre en lugar de en el transporte aéreo. Figura 14 demuestra que casi dos tercios de las llegadas internacionales de Bolivia en 2022 llegaron por tierra, una porcentaje notablemente mayor que en la mayoría de los comparadores sudamericanos. Aunque la geografía sin salida al mar de Bolivia puede aumentar naturalmente la importancia de los viajes terrestres, el país no limita con los principales centros de población. La predominancia de llegadas terrestres señala, por tanto, no solo la geografía sino también el acceso limitado a los viajes de larga distancia por aire. En efecto, el perfil turístico de Bolivia se inclina hacia los circuitos y participantes de países vecinos. Este patrón de entrada refuerza la interpretación de que la insuficiente conectividad aérea limita tanto la escala como la composición de las exportaciones turísticas de Bolivia.

Figura 14. Llegadas internacionales: patrones de entrada aérea vs. terrestre



Fuente: Elaboración del autor de UN Tourism (2022)

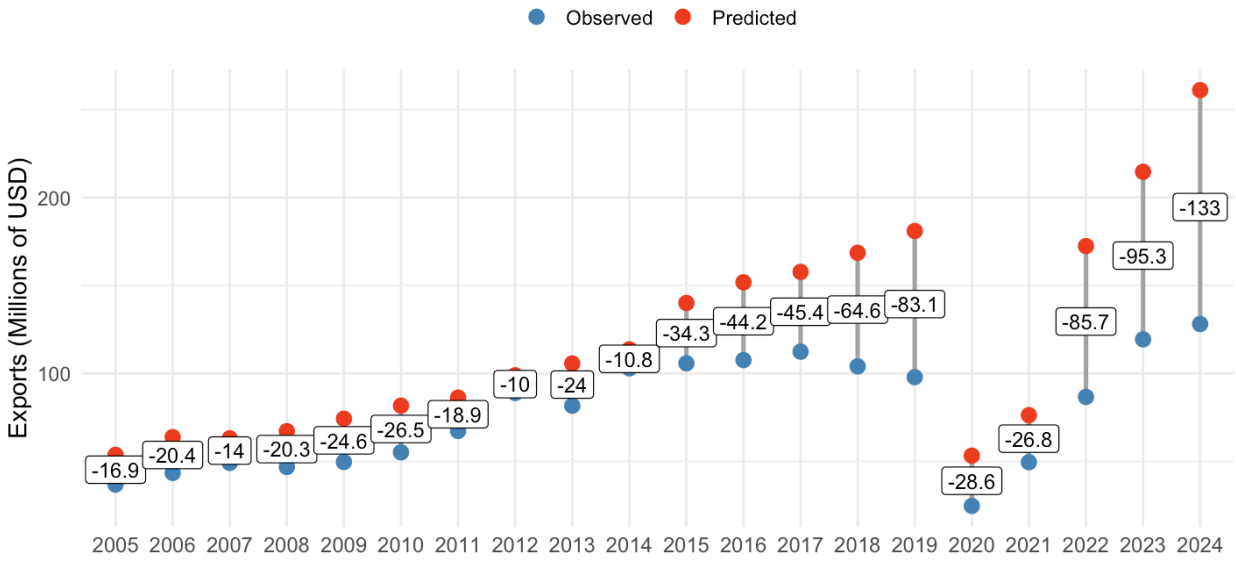
*El total de visitantes es de miles

Un examen más profundo de las exportaciones bilaterales de turismo a Estados Unidos ilustra cómo la limitada conectividad aérea limita este mercado de alto valor y de larga distancia. Estados Unidos no solo es el mayor mercado de turismo saliente del mundo, sino que también alberga una importante diáspora boliviana que representa una base natural de demanda. El análisis gravitacional de la Sección II identificó a Estados Unidos como un desviante negativo importante: en 2024, la brecha estadounidense representó aproximadamente un tercio del déficit residual total de Bolivia. Aunque la descomposición por frecuencia de vuelo en la Sección III se centra en 2019 debido

a la disponibilidad de datos, el patrón es consistente también en ese año. De la brecha agregada de exportación de aproximadamente 244 millones de USD en 2019, 83,1 millones se deben únicamente al bajo rendimiento en el mercado estadounidense, lo que representa una parte similar del déficit total.

El déficit en los ingresos turísticos de Estados Unidos está creciendo. Figura 15 documenta la divergencia persistente entre las exportaciones turísticas previstas y observadas a Estados Unidos y pone de relieve la magnitud de la demanda no realizada en este mercado. Aunque el modelo gravitacional predice un aumento constante de las exportaciones a lo largo del tiempo, los flujos observados se estabilizan y caen cada vez más por debajo del potencial estructural a partir de mediados de la década de 2010. La brecha negativa está presente durante todo el periodo muestral, pero se hace estructuralmente mayor en la década previa a la pandemia. Para 2024, la brecha bilateral de exportación superó los 130 millones de dólares, lo que representa una parte sustancial del déficit turístico total de Bolivia. La durabilidad y magnitud de esta divergencia en un mercado grande y de larga distancia que depende en gran medida de conexiones aéreas frecuentes y fiables refuerza aún más la conclusión de que la conectividad limitada está limitando la capacidad de Bolivia para convertir la demanda subyacente en exportaciones turísticas realizadas.

Figura 15. Exportaciones de Bolivia a Estados Unidos: Observadas frente a previstas

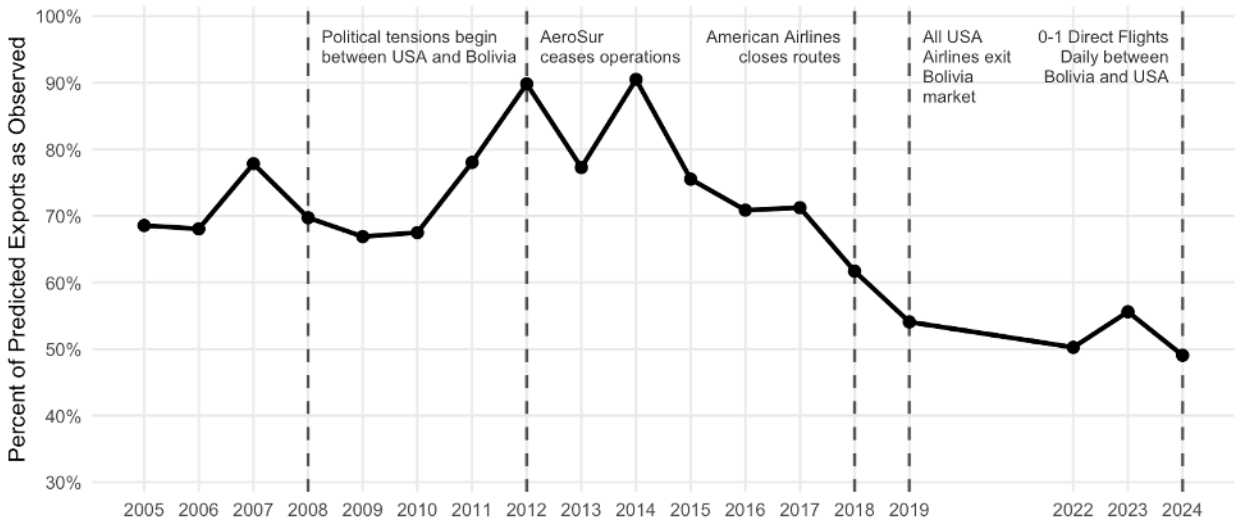


Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

La evolución de la brecha exportadora estadounidense refleja de cerca las interrupciones en la conectividad aérea bilateral, reforzando el vínculo entre la disponibilidad de rutas y los flujos turísticos realizados. Figura 16 representa las exportaciones turísticas a Estados Unidos como porcentaje de los valores predichos y anota eventos clave de conectividad a lo largo del tiempo. La serie muestra un deterioro gradual a partir de finales de los años 2000, seguido de descensos más pronunciados tras principios de los 2010. Aerosur, una aerolínea boliviana que operaba una ruta directa desde Santa Cruz a Estados Unidos, cesó operaciones en 2012, eliminando un importante canal de acceso (Zalamea, 2006). American Airlines, que había operado servicios directos a Bolivia durante décadas, cerró su ruta a La Paz en 2018 y abandonó completamente el mercado boliviano en 2019. Para 2024, la conectividad directa se limitaba a un pequeño número de vuelos semanales operados

únicamente por la estatal Boliviana de Aviación vía Santa Cruz (Directflights.com, s.f.). El momento y la persistencia de la creciente brecha exportadora junto con estos choques de conectividad proporcionan evidencia sugerente de que la reducción de la frecuencia de vuelos y la salida de los operadores limitaron sustancialmente las exportaciones turísticas de Bolivia hacia Estados Unidos. Cabe destacar que las tensiones políticas iniciadas en 2008 no parecieron ser el impulso para reducir los flujos turísticos de Estados Unidos hacia Bolivia.

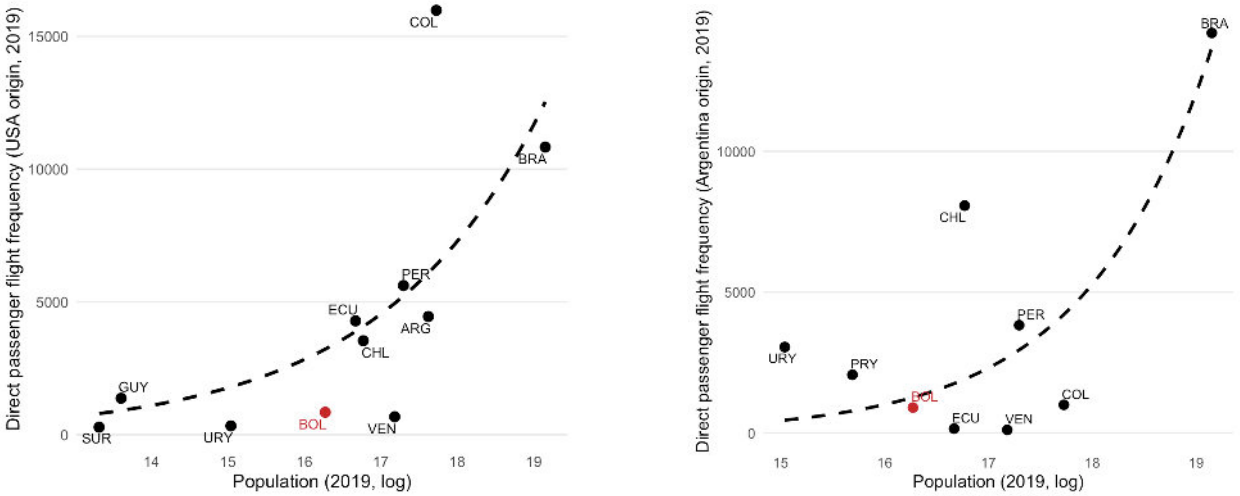
Figura 16. Exportaciones de Bolivia a Estados Unidos: exportaciones de viajes y turismo como porcentaje de la previsión



Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

Como comparación, Bolivia tiene una conectividad débil con Estados Unidos, donde el rendimiento turístico no alcanzó el potencial, y una conectividad relativamente más fuerte con Argentina, donde el rendimiento turístico supera las expectativas. En el panel estadounidense de Figura 17, Bolivia se sitúa muy por debajo de la relación ajustada entre población y frecuencia de vuelos directos de pasajeros, lo que indica menos vuelos directos de los que se esperarían para un país de su tamaño. Esta escasa conectividad coincide con una persistente subrealización de los flujos turísticos del mercado estadounidense en relación con los fundamentos estructurales. En contraste, en el panel argentino, Bolivia parece estar más cerca del nivel previsto de conectividad directa dada su población, reflejando un enlace aéreo bilateral más denso, poco habitual en Bolivia. Argentina es la que más sobrevalora según el modelo de gravedad, en comparación con Estados Unidos como la que más baja de su nivel. En conjunto, la comparación sugiere un patrón consistente: una mayor conectividad aérea se asocia a un mejor rendimiento turístico realizado, mientras que una conectividad más débil se asocia a déficits sistemáticos en relación con el potencial.

Figura 17. Vuelos directos desde EE. UU. y Argentina a Bolivia (2019)



Fuente: Elaboración del autor a partir de datos del Banco Mundial; Datos OAG

En conjunto, la evidencia indica que la conectividad aérea satisface las pruebas diagnósticas centrales de una restricción de unión bajo el marco de Diagnóstico de Crecimiento. En primer lugar, el alto precio de la sombra se refleja en la combinación de acceso limitado al aire y altas tasas de ocupación aérea en Bolivia, lo que sugiere que la demanda de servicios aéreos supera la oferta disponible. Además, Bolivia responde con más fuerza a las mejoras en el acceso aéreo que el país promedio. La interacción entre Bolivia y la conectividad aérea es positiva y estadísticamente significativa, lo que indica que los aumentos en el acceso a vuelos están asociados a incrementos mayores en las exportaciones bilaterales hacia Bolivia. En segundo lugar, se cumple la prueba de "cambios en los cambios": a medida que la conectividad internacional de Bolivia se expandió más lentamente que la de sus homólogos regionales, su rendimiento turístico se alejó aún más del potencial estructural. Los choques bilaterales de conectividad, incluyendo la salida de Aerosur en 2012 y American Airlines en 2018–2019, coinciden con un marcado aumento del déficit estadounidense. En tercer lugar, la prueba de "camellos y hipopótamos" es especialmente visible en el contraste entre las exportaciones turísticas de Bolivia entre Estados Unidos y Argentina. Estados Unidos representa la mayor subrealización de las exportaciones turísticas previstas en términos absolutos, mientras que Argentina representa la desviación positiva más fuerte, con exportaciones realizadas que superan las predicciones estructurales. Esta asimetría se alinea estrechamente con los patrones de conectividad bilateral: Bolivia está subconectada con Estados Unidos, pero más fuertemente conectada con Argentina. El patrón de quién rinde bien y quién no es, por tanto, consistente con la supervivencia y expansión bajo la restricción de conectividad. Finalmente, también se cumple la prueba de "sortear la restricción". La composición de las llegadas está desproporcionadamente sesgada hacia la entrada terrestre en lugar de la entrada aérea, lo que indica que el sector se está adaptando al acceso aéreo limitado confiando en circuitos de países vecinos y viajes terrestres. En resumen, la convergencia del alto "precio sombra" de la conectividad, el co-movimiento temporal entre choques de ruta y el rendimiento, las asimetrías entre mercados consistentes con la restricción y los esfuerzos observables para evitar el acceso limitado al aire apoyan la conclusión de que la débil conectividad aérea es la principal limitación nacional que suprime la capacidad de Bolivia para convertir la demanda turística global en ingresos por divisas.

Aunque múltiples desafíos afectan al desempeño turístico de Bolivia, la evidencia indica que la conectividad aérea opera como una restricción vinculante a nivel nacional. Otras condiciones y facilitadores turísticos, como los regímenes de visados, la comercialización de destinos y la seguridad nacional, afectan al rendimiento turístico y merecen un análisis detallado. Sin embargo, bajo el marco de Diagnóstico del Crecimiento, la restricción de vinculación es la distorsión cuya relajación probablemente produciría el mayor aumento inmediato en las exportaciones realizadas. Los resultados del Diagnóstico de Crecimiento sugieren que el acceso al aire ejerce un efecto de primer orden sobre las exportaciones turísticas en relación con estas otras distorsiones. Las mejoras en marketing o marca, por ejemplo, probablemente no se traducirán en ganancias sostenidas en exportaciones si el acceso estructural al mercado por aire sigue siendo limitado. Estos hallazgos sugieren que la estrategia de aviación de Bolivia debería priorizar la conectividad con los principales mercados turísticos de origen, así como con los centros de aviación globales que faciliten el acceso desde mercados de múltiples orígenes.

2. Restricción a nivel local: fallo de coordinación en la formación de ecosistemas turísticos

Una segunda capa de restricción opera a nivel local: un fallo de coordinación en el que la provisión simultánea de bienes públicos complementarios y servicios privados necesarios para un ecosistema turístico no se materializa. El sector turístico no es una única empresa, sino un ecosistema paraguas en el que múltiples servicios privados y bienes públicos deben operar juntos dentro de un destino específico. Cuando faltan incluso unos pocos insumos críticos, el ecosistema deja de funcionar eficazmente o no puede construirse por completo. El objetivo central de la política a nivel local es, por tanto, desbloquear la provisión simultánea mediante la integración de la inversión privada en toda la cadena de valor turística y asegurando que los bienes públicos necesarios se pongan en marcha al mismo tiempo.

Surge una restricción de coordinación cuando se requieren tanto aportaciones públicas como servicios complementarios privados, pero ningún actor privado puede moverse primero de forma rentable de forma aislada (Harvard Growth Lab, 2008). Un actor privado individual no invertirá en hoteles, restaurantes, servicios de guía ni en operaciones de transporte si el resto de proveedores de servicios turísticos no están presentes. Al mismo tiempo, las inversiones públicas en infraestructuras turísticas o marketing no se priorizan ni se exigen localmente si no hay suficientes operadores privados dispuestos a construir el ecosistema local. Sin la presencia tanto de bienes públicos como de empresas privadas complementarias, el ecosistema no puede funcionar. La infraestructura pública sin operadores privados no produce exportaciones turísticas, mientras que los operadores privados sin un ecosistema turístico dinámico enfrentan altos costes, incertidumbre en la base de clientes y incentivos limitados para invertir.

El ecosistema turístico requiere un conjunto completo de aportaciones complementarias públicas y privadas. La restricción de coordinación se vuelve más severa cuando muchos de estos insumos deben proporcionarse simultáneamente en un mercado escaso. La interdependencia de los rendimientos entre actores crea un problema de coordinación en el que decisiones de inversión racionales individuales producen colectivamente una subinversión. Un destino coherente y dinámico depende de la presencia conjunta de infraestructuras, regulación, seguridad, hospitalidad, transporte y servicios de apoyo, como se resume en Tabla 3. Debido a que estos insumos son económicamente interdependientes, la ausencia incluso de un componente crítico puede minar la viabilidad de todo el ecosistema local. Este problema se vuelve especialmente agudo cuando inicialmente hay pocos insumos (Harvard Growth Lab, 2021). Los rendimientos de un inversor hotelero dependen de la presencia de restaurantes, atracciones, servicios fiables, calles seguras, acceso al transporte y un marketing eficaz. Del mismo modo, un restaurante depende de un flujo constante de huéspedes y participantes del hotel. Cuando se deben proporcionar numerosos insumos complementarios a la vez, ningún actor privado puede operar de forma rentable aislada del ecosistema más amplio de bienes públicos y servicios privados.

Tabla 3. Insumos públicos y privados no comerciables ilustrativos necesarios para un ecosistema turístico coherente y dinámico

Categoría	Área de entrada	Función económica en el ecosistema turístico
Aportaciones públicas	Infraestructura de transporte (carreteras, aeropuertos, conectividad local)	Permite el acceso físico al destino y la movilidad interna dentro del circuito
	Seguridad y protección	Reduce el riesgo para visitantes e inversores
	Infraestructura básica (agua, alcantarillado, gestión de residuos, electricidad)	Garantiza una calidad mínima del servicio y sostenibilidad ambiental
	Marketing de destino y marca	Genera demanda coordinada y visibilidad internacional
	Sistemas de datos y bases de datos (estadísticas de visitantes, datos de reservas, monitorización del rendimiento)	Permite una gestión basada en la evidencia y decisiones de inversión coordinadas
Entradas privadas	Servicios de transporte (vehículos turísticos, proveedores locales de movilidad)	Da acceso a experiencias turísticas
	Hoteles y alojamiento (múltiples segmentos de calidad)	Los anclajes de los visitantes se alojan y determinan la duración y el perfil de gasto
	Cafés y restaurantes	Mejora la experiencia del visitante y aumenta el gasto per cápita
	Operadores turísticos y guías	Agrupa las atracciones en experiencias comercializables y garantiza la fiabilidad

El turismo es un sector inherentemente intensivo en coordinación, lo que hace que el desarrollo de destinos sea vulnerable a trampas de equilibrio de bajo nivel. Dado que el turismo depende de la provisión simultánea de bienes públicos complementarios y servicios privados, los destinos con potencial subyacente pueden no desarrollarse cuando esos complementos no existen. Los inversores privados dudan porque la demanda es incierta y los insumos de apoyo son débiles, mientras que los visitantes no llegan a gran escala porque la calidad y fiabilidad del servicio siguen siendo insuficientes. El bajo gasto de los visitantes comprime los márgenes, desincentivando la reinversión e impidiendo que el ecosistema alcance el umbral al que la inversión privada se vuelve autosuficiente. En cambio, en un equilibrio de alto nivel, la presencia de insumos complementarios permite que la demanda de visitantes, la inversión privada, la mejora de servicios y el apoyo público se refuercen mutuamente en un ciclo autosostenido de crecimiento e inversión.

Por tanto, el papel de la política pública a nivel local es permitir la transición entre equilibrios mediante la afluencia de inversión privada a lo largo de toda la cadena de valor turística. Los actores públicos deben proporcionar los bienes públicos fundamentales y las garantías institucionales que reduzcan el riesgo, reduzcan los costes de coordinación y catalizan la entrada del sector privado. Cuando sea necesario, también deben coordinar la coinversión con el sector privado para garantizar

la provisión simultánea de insumos críticos. Al alinear los incentivos e interiorizar las complementariedades, la intervención pública puede trasladar un destino de un equilibrio de bajo nivel a un equilibrio dinámico y autosuficiente que apoye un ecosistema turístico local resiliente y competitivo.

Estudio de caso de restricciones de coordinación: Salar de Uyuni

El Salar de Uyuni es el principal activo turístico de Bolivia. En el competitivo mercado turístico de Sudamérica, el Salar es la atracción distintiva que puede atraer a viajeros de Estados Unidos, Europa, China, India, Australia y mercados regionales latinoamericanos a elegir Bolivia. Como la mayor salina del mundo, ofrece una experiencia natural única a nivel mundial que pocos destinos pueden replicar.

El Salar funciona como un circuito turístico de varios días anclado por el municipio de Uyuni. Los visitantes suelen recorrer un circuito que se extiende a lo largo de las salinas y paisajes de gran altitud circundantes durante varios días. El municipio de Uyuni actúa como centro logístico, albergando el aeropuerto y concentrando a operadores de transporte, agencias turísticas, guías, alojamientos, restaurantes y otros servicios turísticos principales. Más allá del municipio, el circuito más amplio del Salar constituye el núcleo experiencial del destino, comprendiendo el paisaje de varios días, las atracciones y los lugares remotos que generan la principal demanda turística de la región.

La actividad turística en las provincias que rodean el Salar de Uyuni es relativamente intensa en comparación con el resto del país. Tabla 4 demuestra que varias provincias dentro del circuito Salar se sitúan entre las provincias más intensivas en turismo de Bolivia si se mide por la proporción de empleo en industrias relacionadas con el turismo. Sur Lípez y Antonio Quijarro (donde se encuentra la localidad de Uyuni) ocupan el segundo y tercer puesto a nivel nacional, con actividades relacionadas con el turismo representando aproximadamente el 7,5 por ciento del empleo total en cada provincia. Esto indica que el turismo ya desempeña un papel importante en las economías locales que rodean el Salar.

Al mismo tiempo, la escala absoluta del empleo turístico sigue siendo modesta. Incluso en Antonio Quijarro, la provincia con la mayor fuerza laboral turística del circuito, las industrias relacionadas con el turismo emplean solo a unos 2.385 trabajadores. En Sur Lípez y Nor Lípez, el número total de trabajadores del turismo está por debajo de 400. Estas cifras destacan que, aunque el turismo es importante localmente en comparación con otros sectores, la escala global de la industria sigue siendo pequeña, lo que sugiere margen para la expansión de la actividad turística y la creación de empleo en toda la región del Salar.

Tabla 4. Intensidad del empleo relacionado con el turismo y niveles estimados en las provincias de Salar de Uyuni

Provincia	Porcentaje de empleo en industrias relacionadas con el turismo	Índice de Interés del Empleo Turístico por Provincia	Empleo estimado en industrias relacionadas con el turismo
Sur Lípez	7.48%	2	230
Antonio Quijarro (contiene a Uyuni)	7.47%	3	2,385

Nor Lípez	4.82%	23	370
Daniel Campos	2.70%	60	82
Bolivia (país)	4.98%	NA	289,790

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Industrias relacionadas con el turismo según la definición del INE.

La posición actual de mercado de Uyuni se inclina hacia un segmento de menor valor. Los datos del Observatorio Uyuni establecido por la Universidad Franz Tamayo indican que los visitantes son predominantemente viajeros jóvenes, a menudo viajando solos o con amigos, y permaneciendo menos de cuatro días (Universidad Franz Tamayo, 2024). Esto corresponde en gran medida a un segmento de mochileros caracterizado por estancias más cortas, menor ingreso disponible y una preferencia por viajes de bajo coste. Aunque este segmento genera volumen, produce un menor cambio de divisas por visitante y puede generar un impacto ecológico relativamente alto por cada dólar gastado.

Los comentarios de los visitantes ponen de manifiesto tanto la fortaleza del activo natural como la debilidad de los servicios complementarios. Según datos del Observatorio, los principales atractivos citados por los visitantes extranjeros son los paisajes, las atracciones turísticas y la experiencia general del circuito. Al mismo tiempo, las necesidades de destino más citadas están relacionadas con la fiabilidad de la guía, la variedad en la oferta de comida y la calidad del alojamiento. Estas lagunas reportadas se reflejan directamente en la falta o bajo rendimiento de insumos complementarios privados y públicos dentro del ecosistema turístico.

El principal desafío es que el ecosistema turístico del Salar de Uyuni aún no ofrece el conjunto completo de insumos complementarios no comerciables y sigue incompleto. La siguiente subsección examina cómo no se suministran los insumos complementarios dentro del Salar de Uyuni como se requiere para un ecosistema turístico dinámico. Aunque el Salar es único a nivel global, la singularidad por sí sola no es suficiente para mantener un equilibrio turístico de alto valor sin la presencia simultánea de servicios fiables, infraestructuras e inversión privada complementaria.

Navegar la limitación de coordinación en todo el circuito Salar es necesario para que Bolivia desbloquee segmentos turísticos de mayor valor. Para que el Salar evolucione hacia un ecosistema dinámico generador de divisas, deben surgir proveedores de servicios turísticos complementarios en todo el circuito, desde el centro de transporte y servicios de Uyuni hasta las orillas más remotas de las salinas. Sin una acción pública y privada coordinada entre estos nodos, el destino corre el riesgo de mantenerse en un equilibrio de bajo valor a pesar de poseer uno de los activos turísticos naturales más distintivos del mundo.

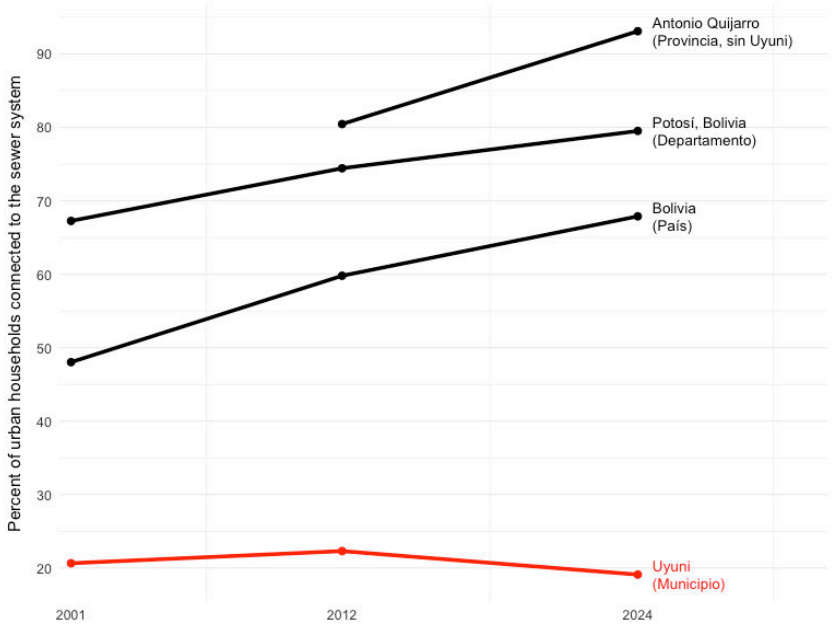
Es importante destacar que la limitación de coordinación se manifiesta de forma diferente dentro del municipio de Uyuni y en el circuito más amplio de Salar. Uyuni representa un mercado turístico débil pero existente, con operadores privados y una demanda observable ya presente. Como se analiza a continuación, el papel del gobierno en el municipio de Uyuni es fortalecer las aportaciones públicas para que los actores privados puedan escalar. En cambio, partes del circuito más amplio presentan mercados extremadamente escasos o casi inexistentes, con pocos actores privados establecidos y una demanda localizada limitada. En estas áreas, superar la limitación de coordinación requerirá la provisión simultánea de múltiples insumos e inversión verticalmente integrada para catalizar un ecosistema funcional.

Municipio de Uyuni

Uyuni representa un mercado turístico escaso pero existente, cuya modernización como centro de transporte y servicios depende de una inversión pública coordinada para atraer a actores privados complementarios. A diferencia de mercados extremadamente escasos, donde la oferta y la demanda turística son en gran medida ausentes, Uyuni ya alberga operadores turísticos, proveedores de transporte, hoteles y restaurantes, y sirve como punto de entrada logístico al circuito de Salar de Uyuni. El desafío de coordinación en Uyuni no es, por tanto, la ausencia de actividad turística, sino la falta de suministro de los bienes públicos fundamentales necesarios para que la ciudad funcione como un centro de servicios y transporte creíble capaz de sostener segmentos de mayor valor.

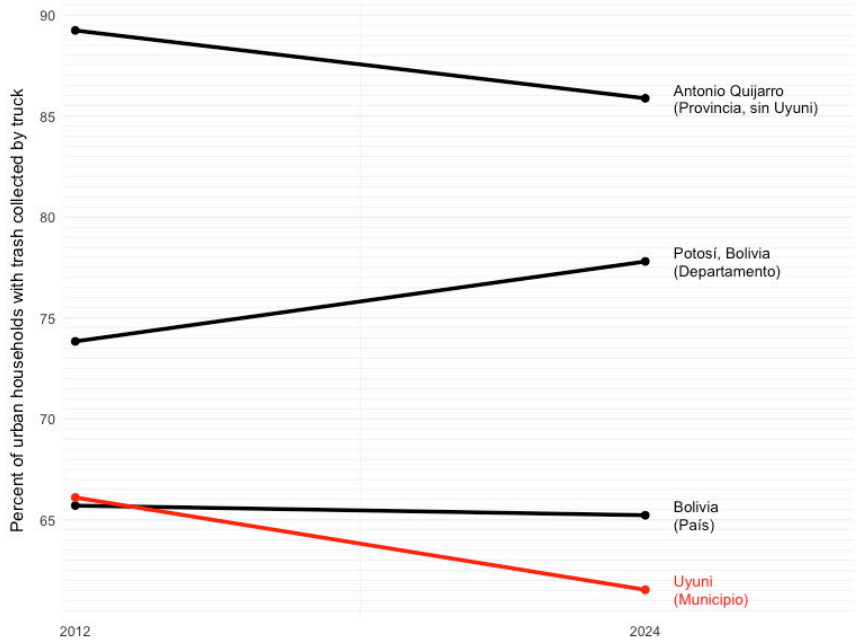
Uyuni no funciona como el centro de servicios del circuito debido a la débil prestación de servicios básicos. La experiencia turística dentro del municipio se determina no solo por el acceso al paisaje, sino también por la calidad de la infraestructura urbana. Figura 18 y Figura 19 muestran que la conectividad de alcantarillado y la cobertura de recogida de basura en Uyuni están por detrás de los estándares provinciales y nacionales. La cobertura de alcantarillado sigue siendo significativamente inferior a la del resto de la población urbana del país, mientras que las tasas de recogida de basura han disminuido en comparación con niveles anteriores. Las carreteras no pueden pavimentarse adecuadamente sin infraestructura de aguas residuales, dejando muchas calles sin asfaltar, lo que a su vez genera polvo, inundaciones y preocupaciones de saneamiento. Estas deficiencias crean incomodidades visibles que socavan la experiencia del visitante.

Figura 18. Hogares urbanos conectados al sistema de alcantarillado y aguas residuales



Fuente: Elaboración del autor del Instituto Nacional de Estadística

Figura 19. Hogares urbanos con recogida de basura por camión

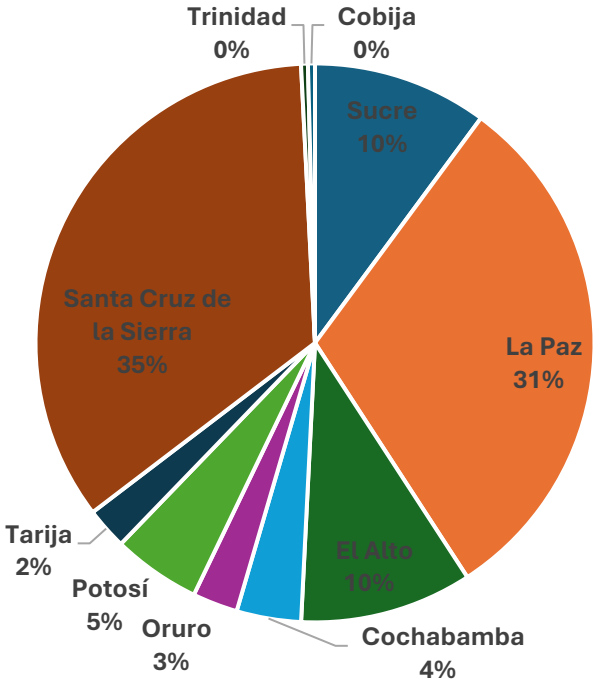


Fuente: Elaboración del autor del Instituto Nacional de Estadística

La ausencia de un sistema de aguas residuales funcional es una limitación de larga duración y no resuelta. Los eventos de inundaciones a principios de 2026 expusieron la fragilidad de la infraestructura existente (Radio Kollasuyo, 2026). El proyecto de aguas residuales, largamente retrasado, ha enfrentado disputas contractuales, pares en la ejecución y la cancelación del contratista anterior, seguidos de renovados esfuerzos de adquisición (El Potosí, 2024). Tras décadas sin un sistema plenamente operativo, la persistencia de este problema refleja un fracaso de la economía política local para ofrecer un bien público fundamental esencial para el papel de la ciudad como centro turístico.

De manera similar, Uyuni no funciona actualmente como ancla de transporte del circuito Salar. Figura 20 demuestra que más de tres cuartas partes de los visitantes internacionales en alojamientos se concentran en los principales núcleos urbanos de Bolivia, especialmente La Paz, El Alto y Santa Cruz. Sin embargo, Uyuni solo tiene un vuelo diario a El Alto y ningún vuelo directo a Santa Cruz, lo que limita su integración en la red nacional de turismo (Directflights.com, s.f.). Como resultado, aunque Uyuni es geográficamente la puerta de entrada al Salar, no opera como un nodo de transporte aéreo totalmente integrado capaz de captar el turismo internacional.

Figura 20. Visitantes internacionales en establecimientos de alojamiento por ciudad (2024)



Fuente: Elaboración del autor del Instituto Nacional de Estadística

Uyuni no ha proporcionado una integración fiable del transporte, la recogida de aguas residuales, la gestión de residuos ni carreteras asfaltadas, lo que limita su función como pilar de transporte y servicios del circuito turístico del Salar de Uyuni. Aunque los sistemas de aguas residuales y la recogida de basura se realizan localmente, el acceso fiable al aire requiere coordinación con las autoridades nacionales, lo que agrava el desafío de la provisión amplia de bienes públicos. La aglomeración de la inversión privada en alojamiento, gastronomía y servicios complementarios requiere primero ofrecer estos bienes públicos coordinados. Sin ellos, Uyuni sigue limitada en un equilibrio turístico de bajo funcionamiento, moldeado por insumos públicos incompletos y una actualización privada limitada, lo que afecta al circuito turístico del Salar de Uyuni en su conjunto.

El Circuito Amplio Salar de Uyuni

La actividad turística dentro del circuito más amplio del Salar es baja, con ciertos municipios que prácticamente no cuentan con ecosistemas turísticos. Tabla 5 demuestra que un pequeño número de municipios ha comenzado a formar el núcleo inicial de una economía turística local, mientras que otros siguen prácticamente inexistentes. Uyuni, el centro logístico del circuito, presenta la mayor concentración de empleo turístico, con más de 1.900 trabajadores en industrias relacionadas con el turismo. Otros municipios a lo largo del circuito, como Colcha "K", San Pablo y San Pedro de Quemes, también muestran una actividad turística significativa, reflejando su papel como paradas dentro del circuito de varios días recorrido por los visitantes. En cambio, municipios como Tahua, Llica y Mojinete presentan una plantilla turística mucho menor, lo que indica que los servicios turísticos siguen siendo limitados o funcionalmente nulos. Esta distribución desigual pone de manifiesto los niveles fragmentados y generalmente bajos de la formación de ecosistemas turísticos a lo largo del circuito Salar.

Tabla 5. Intensidad del empleo relacionado con el turismo y niveles estimados en los municipios de Salar de Uyuni

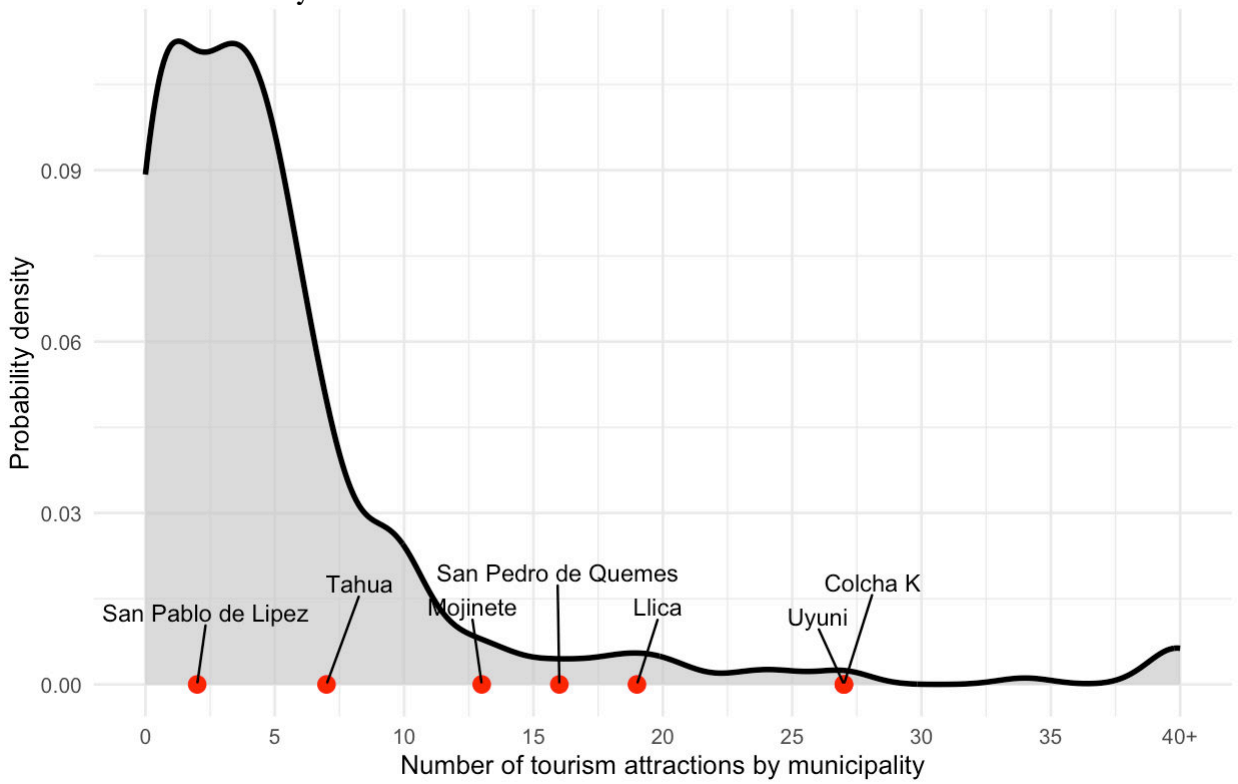
Municipio	Provincia	Porcentaje de empleo en industrias relacionadas con el turismo	Empleo estimado en industrias relacionadas con el turismo
Uyuni	Antonio Quijarro	11.22%	1,971
Colcha "K"	Nor Lípez	4.45%	300
San Pablo	Sur Lípez	12.66%	204
San Pedro de Quemes	Nor Lípez	7.47%	70
Llica	Daniel Campos	3.20%	70
Tahua	Daniel Campos	1.37%	12
Mojinete	Sur Lípez	0.56%	3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Los municipios con poco o ningún empleo turístico existente sí tienen potencial turístico. Figura 21 Tramas La distribución de los atractivos turísticos[3] en todos los municipios de Bolivia y destaca aquellos ubicados dentro del circuito turístico del Salar de Uyuni. Varios de los municipios con menos de 100 trabajadores empleados en industrias relacionadas con el turismo están, sin embargo, entre los municipios con mayor densidad de atractivos del país. Municipios como Llica, San Pedro de Quemes y Mojinete se sitúan bien a la derecha de la mayor parte de la distribución nacional a pesar de su escasa plantilla turística, reflejando la concentración de activos naturales a lo largo del circuito del Salar. Incluso los municipios con menores conteos de atracciones brutas poseen sitios globalmente distintivos. Tahua, situada directamente en el borde norte del Salar de Uyuni, sirve como puerta de entrada a las salinas y a las islas salinas cercanas, mientras que el municipio de San Pablo contiene el Desierto de Siloli y la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa. El contraste entre la densidad de activos naturales únicos y el pequeño tamaño del empleo turístico local ilustra aún más el desarrollo fragmentado y poco logrado del ecosistema turístico en todo el circuito más amplio de Salar.

[3] Los datos se extraen del indicador de atracciones turísticas a nivel municipal utilizado como aporte en el Índice de Potencial Turístico Municipal de SDSN (2022)

Figura 21. Distribución de atracciones turísticas entre municipios bolivianos con municipios del circuito Salar de Uyuni destacados



Fuente: Elaboración del autor a partir de los datos subyacentes de Sustainable Development Solutions Network Bolivia, Índice de Potencial Turístico Municipal (2022)

El circuito más amplio del Salar de Uyuni representa un mercado muy reducido en el que la entrada incremental de pequeñas empresas independientes es insuficiente para generar un ecosistema autosuficiente. A diferencia del municipio de Uyuni, donde las mejoras coordinadas de bien público pueden atraer a actores privados existentes, grandes porciones del circuito circundante carecen de servicios turísticos, canales de demanda fiables y operadores existentes, a pesar del potencial turístico subyacente. En tales entornos, superar la restricción de coordinación requiere proporcionar simultáneamente aportaciones públicas y privadas a gran escala.

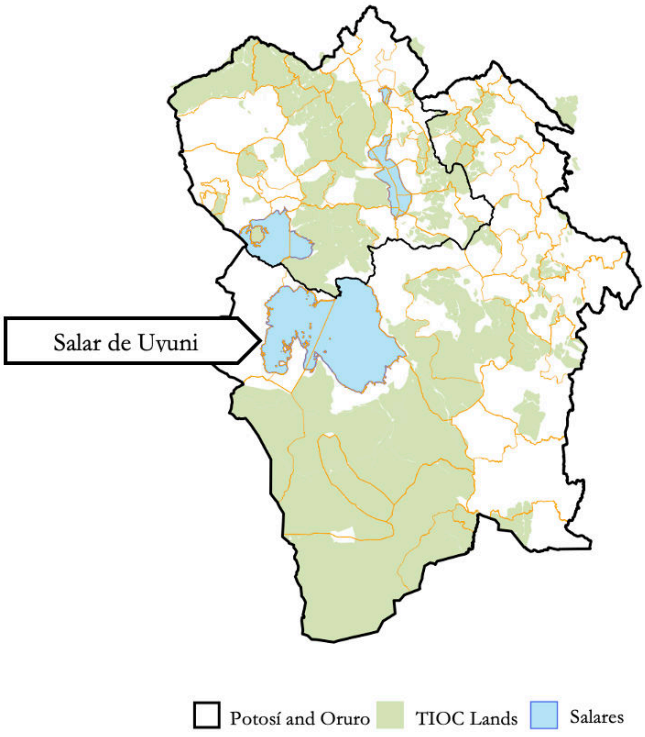
En mercados muy reducidos, la coordinación se beneficiaría de una inversión verticalmente integrada y de alto capex, capaz de agrupar múltiples insumos simultáneamente. Una operación turística viable a orillas del Salar combinaría alojamiento, servicios de restauración y bebidas, coordinación del transporte, marketing y relaciones con operadores turísticos en una única plataforma integrada. El inversor no solo debe suministrar infraestructura física, sino también coordinar la demanda para garantizar flujos turísticos constantes. En efecto, tanto los insumos del lado de la oferta como el acceso al mercado deben aprovisionarse conjuntamente. Esto aumenta la intensidad del capital y el riesgo en comparación con la mejora incremental en mercados más densos.

Sin embargo, la inversión a gran escala integrada verticalmente ha estado limitada por una débil seguridad legal en las zonas comunales que rodean el Salar. El desarrollo del sector

privado en estas zonas está sujeto a procesos de consulta previa, libre e informados que requieren el consentimiento negociado de las comunidades indígenas (Defensoría del Pueblo Bolivia, 2023). Estos procesos suelen incluir pagos directos negociados localmente, compromisos de contratación local y otros mecanismos de reparto de beneficios. Sin embargo, incluso cuando se alcanzan acuerdos, las demandas posteriores de comunidades vecinas, las presiones de renegociación o las disputas sobre acuerdos de reparto de beneficios aumentan el riesgo para los inversores. La inseguridad contractual también afecta a las comunidades, a las que a menudo se les prometen beneficios como la contratación local que no son finalmente entregados por los inversores, erosionando la confianza y contribuyendo a esta inseguridad inversora. Los incidentes recientes han incluido bloqueos que restringen el acceso de turistas, demandas de pagos fuera de los acuerdos originales y la destrucción de inversiones turísticas (El Diario, 2023; eju.tv, 2021). Estas amenazas de expropiación aumentan materialmente el riesgo para proyectos intensivos en capital. El entorno resultante en la economía jurídica y política incrementa el riesgo del inversor más allá de lo que los mercados reducidos pueden absorber.

Incluso un inversor verticalmente integrado no puede superar completamente la restricción de coordinación cuando los bienes públicos fundamentales —especialmente la seguridad judicial— permanecen incompletos. Según las entrevistas, los inversores están dispuestos a coordinar las aportaciones privadas que pueden suministrar ellos mismos, pero los proyectos siguen siendo vulnerables a la inseguridad legal y al riesgo de renegociación. Los recientes conflictos han disuadido a inversores que antes estaban interesados y que ahora exigen garantías legales más fuertes. El resultado es una brecha estructural entre la escala de inversión requerida y el nivel de seguridad legal proporcionada en tales áreas, que constituyen la mayor parte de las tierras del circuito turístico Salar de Uyuni, como se observa en Figura 22 abajo.

Figura 22. Mapa del Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC) Terreno alrededor del Circuito Turístico de Salar de Uyuni



Fuente: Elaboración del autor de Esri (s.f.)

La debilidad del mercado interactúa por tanto con las débiles garantías legales para suprimir la formación de ecosistemas. Superar la limitación de coordinación en este contexto requiere no solo capital privado, sino también mecanismos institucionales capaces de asegurar derechos de uso del suelo, hacer cumplir acuerdos y gestionar la compensación comunitaria de forma transparente. Las autoridades locales pueden apoyar el desarrollo turístico en principio, pero a menudo carecen de la capacidad de aplicación local o de la coordinación con las instituciones nacionales para proporcionar garantías creíbles de protección de inversiones. Esto se agrava por el hecho de que los regímenes comunales de tierras limitan la transferencia de la tierra a título privado, limitando la seguridad de activos a largo plazo para los inversores. Sin estas garantías públicas, es poco probable que las grandes inversiones verticalmente integradas necesarias para catalizar un dinámico clúster turístico en la periferia del Salar se materialicen.

El modelo Tayka de hoteles de lujo ilustra tanto el potencial como los límites de la inversión intensiva en coordinación, como se ve en el recuadro de abajo. En este modelo, cada Asociación Comunitaria local posee acciones en el hotel y recibe una parte de los beneficios, mientras que los miembros de la comunidad participan en la construcción y en el empleo continuo. Una contribución de un dólar por turista financia bienes públicos locales como carreteras, mejoras en alcantarillado y transferencias sociales. La gobernanza se estructura a través de una junta conjunta compuesta por representantes del inversor filantrópico, operadores del sector privado y líderes comunitarios, alineando los incentivos entre los actores.

Tayka demuestra que una coordinación profunda entre inversores y comunidades puede facilitar operaciones turísticas a gran escala, pero solo bajo ciertas condiciones. Al integrar la propiedad, el empleo y el reparto de ingresos dentro de la estructura del proyecto, el modelo logra el éxito mediante una coordinación profunda a nivel local. Sin embargo, el modelo también requiere un capital inicial considerable y una participación filantrópica, incluyendo la eventual transferencia de activos a asociaciones comunitarias. Esta estructura probablemente no sea replicable bajo un modelo de inversión puramente del sector privado, con un horizonte temporal más largo y sin un respaldo filantrópico similar.

La Red Hotelera Tayka: Estructura y Modelo de Funcionamiento

La red hotelera Tayka se desarrolló como una colaboración entre asociaciones comunitarias de la región del Salar, Fundación IES, Creative Tours y socios de financiación pública. La iniciativa construyó una serie de eco-lodges a lo largo del circuito Salar, diseñados para atender a turistas internacionales con mayor gasto, integrando a las comunidades directamente en las estructuras de propiedad y gobernanza.

El modelo requería integración vertical y un capital inicial significativo. La Fundación IES proporcionó coordinación y supervisión estratégica, Creative Tours aportó experiencia en gestión turística y las asociaciones comunitarias participaron en la construcción y operaciones. Desde el principio, las Asociaciones Comunitarias recibieron un 30 por ciento de la participación en cada hotel. Tras 15 años de operación, la propiedad total de los activos del hotel se transfiere a las Asociaciones Comunitarias.

Cada hotel opera bajo una junta conjunta compuesta por la Fundación IES y representantes de la comunidad. Los miembros de la comunidad trabajan en operaciones hoteleras, y cada turista aporta un dólar estadounidense por estancia a un fondo gestionado por la comunidad que ha financiado infraestructuras locales y programas sociales.

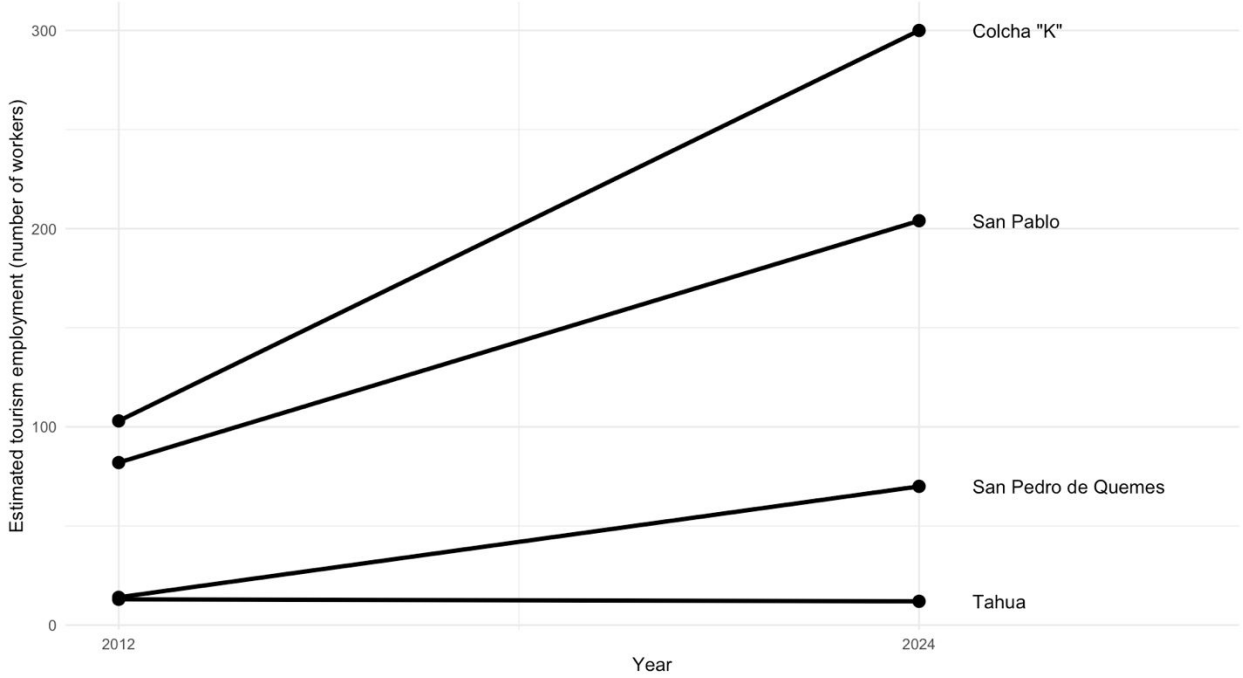
La red Tayka representa uno de los ejemplos más desarrollados de inversión turística vinculada a la comunidad a lo largo del circuito Salar, combinando capital externo, gestión profesional y eventual propiedad comunitaria dentro de un único marco.

Fuente: Fundación IES (2018) "Un sueño colectivo de largo plazo," Fundación IES.

Los municipios indicados en Figura 23 cada uno alberga un hotel Tayka, proporcionando una perspectiva útil para examinar cómo la inversión turística coordinada afecta a la formación de ecosistemas locales. En la mayoría de estos municipios, el empleo turístico ha crecido sustancialmente desde 2012. Colcha "K" y San Pablo muestran los mayores incrementos, mientras que San Pedro de Quemes también registra un crecimiento medible desde una base más pequeña. Estos patrones sugieren que el modelo de inversión coordinado encarnado por la red Tayka —que combina alojamiento, logística, relaciones de marketing y participación comunitaria— ha sido eficaz para catalizar la actividad turística en mercados que de otro modo serían escasos a lo largo del circuito Salar.

Tahua representa una clara excepción a este patrón de crecimiento del empleo relacionado con el turismo debido a una mayor inseguridad legal. A pesar de contar con un lodge Tayka en la zona, el empleo turístico en el municipio ha crecido solo marginalmente. La diferencia refleja desafíos de coordinación más profundos relacionados no con la estructura interna de la inversión turística, sino con el entorno institucional más amplio que rige el uso del suelo y la autoridad territorial alrededor del Salar. En particular, las disputas sobre jurisdicción y reclamaciones territoriales específicas de Tahua han creado una inseguridad legal persistente que los inversores privados no pueden resolver por sí mismos. Un incidente reciente ilustra la naturaleza de esta limitación. En la zona de Tahua, ocho cúpulas de lujo construidas gracias a inversión suiza fueron destruidas por incendios provocados en medio de disputas relacionadas con reclamaciones territoriales con comunidades vecinas (Domus, 2021). Según se informa, el proyecto solicitó protección a las autoridades policiales durante la disputa, pero no recibió respuesta (Domus, 2021). El incidente pone de manifiesto cómo los conflictos jurisdiccionales no resueltos y la débil capacidad de aplicación de las autoridades municipales, departamentales y nacionales pueden socavar incluso las inversiones turísticas bien coordinadas.

Figura 23. Crecimiento del empleo en el turismo en los municipios que albergan Tayka Lodges



Fuente: Elaboración del autor del Instituto Nacional de Estadística

El contraste entre los municipios de Tayka, donde el empleo turístico ha crecido, y la estancación observada en Tahua, ilustra un punto más amplio sobre la limitación de coordinación. Aunque los inversores verticalmente integrados pueden coordinar con éxito aportaciones privadas como alojamiento, logística de transporte y acceso al mercado, no pueden proporcionar de forma independiente la seguridad legal y la coordinación institucional necesarias en múltiples niveles de gobierno. Cuando estas garantías no existen, el riesgo asociado a la inversión turística aumenta drásticamente y la formación de ecosistemas se estanca.

La restricción de coordinación en el circuito Salar de Uyuni satisface las pruebas de diagnóstico de crecimiento núcleo de una restricción de enlace. El precio sombra parece alto: los inversores están dispuestos a asumir costes sustanciales de coordinación y transacción, lo que indica fuertes rendimientos para un ecosistema plenamente funcional. Persisten las quejas sobre la ausencia de servicios complementarios diversos, aunque las encuestas a visitantes identifican consistentemente el paisaje como la principal atracción. También es evidente la prueba de "cambios en los cambios". La red hotelera Tayka ilustra los retornos a actividades intensivas en coordinación dentro del circuito Salar de Uyuni. Sin embargo, la coordinación requiere las aportaciones públicas necesarias que en el área de Tahua no cumplen. La prueba de "camellos y hipopótamos" aparece en la propia composición turística: el circuito sirve de forma desproporcionada a mochileros y paquetes turísticos preorganizados que pueden operar en un ecosistema reducido, mientras que los segmentos de gama alta que requieren infraestructura fiable y estabilidad institucional están en gran medida ausentes. Tayka representa un "camello" en el lado de la inversión, sobreviviendo porque su estructura de propiedad integra comunidades y, en última instancia, transfiere activos tras quince años, reduciendo el riesgo de expropiación. Por último, las empresas exitosas existentes "suelden" la restricción mediante la integración vertical, agrupando alojamiento, alimentos, logística y gestión de la demanda dentro de operaciones individuales para sustituir a los actores ausentes. En conjunto, estos

patrones indican que las inyecciones públicas incompletas —particularmente los servicios básicos, la integración del transporte y la seguridad legal— impiden la aparición más amplia de servicios turísticos complementarios necesarios a lo largo de toda la cadena de valor turística.

En conjunto, la economía política local y la arquitectura institucional en todo el Salar de Uyuni no han sido capaces de proporcionar simultáneamente los bienes públicos y las condiciones de inversión creíbles necesarias para superar la limitación de coordinación. En el municipio de Uyuni, la persistente falta de infraestructura básica y la débil integración del transporte impiden que la ciudad funcione como un centro fiable de transporte y servicios, capaz de atraer inversiones privadas de mayor valor. En el circuito más amplio, los fallos de coordinación dificultan la entrada de actores complementarios del sector privado, con una débil seguridad legal que disuade las grandes inversiones verticalmente integradas necesarias en un mercado local tan reducido. Además, varios bienes públicos críticos para el éxito del ecosistema del Salar de Uyuni —como garantías legales y la conectividad aérea nacional— están fuera de la autoridad local y requieren coordinación con actores a nivel nacional. El resultado es un clúster turístico incompleto que no puede monetizar completamente el atractivo global del Salar de Uyuni. Este fracaso en la coordinación limita finalmente la capacidad de Bolivia para convertir su activo turístico más distintivo en ingresos sostenidos por divisas, limitando la contribución del sector al crecimiento de las exportaciones nacionales.

IV. Recomendaciones de política

El diagnóstico en la Sección III identificó dos limitaciones vinculantes para el crecimiento de las exportaciones turísticas de Bolivia: una débil conectividad aérea a nivel nacional y fallos de coordinación a nivel de destino, específicamente en el Salar de Uyuni. Por tanto, las respuestas políticas deben operar a ambas escalas. A nivel nacional, impulsar las exportaciones turísticas requiere fortalecer la conectividad aérea mediante reformas subyacentes de competitividad que reduzcan costes, liberalicen el acceso al mercado y posicionen a las aerolíneas como facilitadoras estratégicas de la generación de divisas. A nivel local, superar las limitaciones de coordinación requiere alinear el nivel de provisión de bienes públicos con el alcance del desafío político. Cuando activos turísticos como el Salar de Uyuni tienen importancia económica nacional, los arreglos institucionales deberían interiorizar todos los beneficios nacionales de la provisión de bienes públicos en lugar de limitar la toma de decisiones a jurisdicciones que solo asumen los costes locales de prestación de servicios. Las subsecciones que siguen exponen ideas iniciales para reformas específicas bajo cada pilar.

1. Impulsar la conectividad aérea mediante reformas subyacentes de competitividad

El mercado del transporte aéreo boliviano está muy concentrado, pero no está formalmente cerrado a la competencia. Grandes aerolíneas regionales como Avianca, Copa y LATAM ya sirven a Bolivia, y el país ha tenido anteriormente varias otras aerolíneas internacionales operando en el país. Sin embargo, Boliviana de Aviación opera aproximadamente el 85% del tráfico aéreo nacional y el 47% del tráfico aéreo internacional, lo que indica que las aerolíneas del sector privado no están dispuestas o no pueden entrar en el mercado boliviano (Swissinfo, 2024). Las cuentas de los grupos de interés atribuyen consistentemente esta consolidación, así como las salidas de Aerosur, Amaszonas y American Airlines, a un entorno empresarial difícil para las aerolíneas privadas, incluyendo restricciones regulatorias, gravosos impuestos y un panorama competitivo desigual (CAPA – Centro de Aviación, 2012; Associated Press, 2019).

Un problema central es una estructura de costes inflada, impulsada en parte por distorsiones regulatorias, que convierte a Bolivia en una excepción en la competitividad de la aviación regional. Como se muestra en las figuras de Tabla 6 según lo compilado por *Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de Bolivia*, el coste total por pasajero relacionado con aeropuertos más alto en la comparación regional es Bolivia, con 271,59 USD. Los costes del combustible para aviones están especialmente elevados, con 180,61 USD por pasajero, con solo una opción como proveedor. Los impuestos de salida, cargos regulatorios, costes de manejo en tierra y otros cargos agravan aún más la carga de costes. Incluso cuando los componentes individuales parecen moderados, la estructura agregada resulta en el mayor coste total por pasajero en la muestra, aumentando las tarifas, comprimiendo los márgenes de las aerolíneas y desincentivando la entrada y expansión de rutas.

Tabla 6. Componentes de coste aeroportuario por pasajero por país (USD)

País	Coste del combustible para aviones por pasajero	Impuesto de salida de aeropuertos (ISAE)	Coste de asistencia en tierra por pasajero	Coste de aparcamiento (por hora o piso)	Coste de aterrizaje por pasajero	Coste de sobrevuelo (/1000 km)	Tarifas por pasajero del aeropuerto	Coste total por pasajero
Honduras	125.93	N/A	N/A	0.22	1.36	N/A	34.70	**162.21**
Perú	127.12	N/A	1.78	0.04	1.71	2.00	30.00	**162.65**
Paraguay	117.97	N/A	1.54	0.03	1.52	8.67	41.80	**171.54**
Colombia	124.60	N/A	1.67	0.85	0.00	8.98	41.00	**177.09**
Uruguay	125.93	6.80	N/A	0.24	4.81	1.32	54.00	**193.08**
Argentina	117.97	8.00	1.61	0.07	3.10	5.36	57.00	**193.12**
Ecuador	120.63	69.10	1.07	0.37	2.44	3.42	56.30	**253.32**
Bolivia	180.61	53.00	3.91	0.73	3.67	3.48	25.00	**271.59**

Fuente: SDSN Bolivia (2023)

La evidencia internacional refuerza que Bolivia es una excepción en la competitividad de los costes de aviación dentro de América Latina. Una comparación entre países latinoamericanos por competitividad del transporte aéreo revela que el precio del combustible por galón en Bolivia era más alto que el de todos los países latinoamericanos excepto Cuba a finales de 2023 y principios de 2024 (Alta y Amadeus, 2024). Aunque los costes logísticos específicos de la geografía sin salida al mar y accidentada de Bolivia pueden influir, YPFB Aviation es el único proveedor de combustible disponible en los aeropuertos bolivianos, sin competencia en el sector privado. Paralelamente, una medida de cargos adicionales impuestos a los pasajeros de vuelos internacionales por billete asciende a 54,20 USD, solo más que en Jamaica y Belice (Alta y Amadeus, 2024). Los altos impuestos, tasas y costes de combustible reducen la competitividad de las aerolíneas en Bolivia y desincentivan el desarrollo de rutas.

Las restricciones regulatorias también prohíben la entrada de aerolíneas del sector privado en el mercado aéreo boliviano. Estas regulaciones incluyen derechos restrictivos de libertad y la ausencia de acuerdos liberales de cielos abiertos con mercados clave, lo que limita la capacidad de las aerolíneas para optimizar rutas y ampliar el servicio (Cámara Boliviana de Turismo, 2025). Esto es especialmente importante en Bolivia, donde los bajos volúmenes de tráfico y una geografía de múltiples nodos entre La Paz y Santa Cruz aumentan la importancia de conceder a las aerolíneas plena libertad para diseñar y operar las rutas que consideren comercialmente viables, incluyendo servicios multi-tramo en destinos tanto dentro de Bolivia como internacionalmente. En particular, Bolivia debería priorizar la firma de un acuerdo de Cielos Abiertos con Estados Unidos y la adhesión al Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos de la Comisión de Aviación Civil de América Latina

(LACAC), que en conjunto ampliaría el acceso tanto a la demanda de larga distancia como a la conectividad de los centros regionales.

Bolivia ya ha comenzado a avanzar en esta dirección, con pasos iniciales hacia la liberalización de los acuerdos de servicios aéreos y la ampliación de los derechos de libertad entre los principales socios regionales. Los esfuerzos recientes para avanzar en acuerdos tipo Cielos Abiertos con países como Brasil, Chile, Paraguay y Panamá señalan un cambio desde marcos restrictivos hacia una política de aviación más flexible y orientada al mercado (Visión 360, 2026). El Memorando de Entendimiento firmado con Brasil ofrece una ilustración clara de los tipos de restricciones que se están levantando. Busca levantar las restricciones en el número de vuelos entre ambos países, permite a las aerolíneas determinar frecuencias según la demanda del mercado y abre el acceso a derechos de tráfico de sexta libertad para pasajeros, carga y correo (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2026). Estas disposiciones eliminan directamente las limitaciones operativas que antes limitaban la flexibilidad de las aerolíneas. En un contexto como el de Bolivia, donde la rentabilidad de las rutas depende de la optimización de la red entre los dos principales nodos aéreos, dicha flexibilidad es esencial para permitir que las aerolíneas diseñen servicios viables de múltiples tramos y conectados a hubs.

Las respuestas iniciales a estas reformas sugieren que la liberalización puede traducirse rápidamente en un renovado interés de las aerolíneas y una posible entrada en el mercado. Tras las primeras medidas de Open Skies y las expectativas de continuar con la reforma regulatoria, American Airlines ha expresado interés en restablecer los vuelos directos a Estados Unidos, mientras que la desaparecida aerolínea Aerosur ha anunciado planes para relanzar operaciones bajo el nombre NeoSur, condicionados a mejoras sostenidas en el entorno regulatorio (Visión 360, 2026). Estos desarrollos, en los que las aerolíneas están entrando en el mercado boliviano y añadiendo rutas, contrastan con la década anterior, que vio la consolidación del mercado por parte de la aerolínea estatal BoA. Aprovechar estos avances iniciales requerirá institucionalizar y ampliar los esfuerzos de liberalización, al mismo tiempo que se abordan las limitaciones costeras que siguen limitando la competitividad aeronáutica global de Bolivia.

La limitación inmediata parece menos relacionada con la capacidad de infraestructuras aeroportuarias. Un índice de congestión aeroportuaria escalado de 0 a 1 da a Bolivia una puntuación de 1, lo que significa que no hay evidencia de congestión (Alta y Amadeus, 2024). Comparadores como Colombia (0,32), Perú (0,12) y Brasil (0,06) presentan mayores presiones de congestión. Esto sugiere que la capacidad física de los aeropuertos en Bolivia no es actualmente vinculante en cuanto a la expansión de rutas, y que la ampliación de la capacidad aeroportuaria probablemente no sea la prioridad más inmediata.

Las aerolíneas deberían ser tratadas como socios estratégicos en la competitividad turística, con una estructura de costes y un entorno regulatorio liberalizados para fomentar la entrada en los mercados bolivianos. Un entorno operativo de menor coste ayudaría a atraer la entrada de aerolíneas privadas y a aumentar el volumen de pasajeros, lo que podría aumentar los ingresos totales del sector mediante un mayor tráfico, incluso si los cargos por pasajero disminuyen.

Las exportaciones turísticas dependen directamente de un acceso aéreo competitivo, frecuente y fiable, especialmente a mercados de larga distancia y de altos ingresos y centros aéreos regionales. Cuando los costes de la aviación se inflan estructuralmente, el sector turístico boliviano se vuelve menos competitivo independientemente de la calidad de sus activos naturales.

Posibles reformas prioritarias para reducir los costes de la aviación y aumentar la conectividad:

- Reducir los cargos y tarifas de servicio aeroportuario a niveles alineados con la región.
- Eliminar impuestos y cargos regulatorios de aviación distorsionados para restaurar la competitividad en costos y reducir la incertidumbre.
- Liberalizar la fijación de precios del combustible para aviones e introducir condiciones competitivas de suministro.
- Iniciar un diálogo estructurado público-privado con las aerolíneas para servir como mecanismo de mejora continua del entorno empresarial de las aerolíneas del sector privado.
- Impulsar la liberalización de la aviación mediante reformas regulatorias internas junto con acuerdos bilaterales y multilaterales ampliados de cielos abiertos.

2. Reforma institucional para abordar las limitaciones de coordinación local

La limitación de coordinación en el circuito Salar de Uyuni refleja una falta de proporcionación simultánea de los insumos públicos y privados complementarios necesarios para un ecosistema turístico funcional y en crecimiento. La modernización turística no se ve bloqueada por una sola insumencia ausente, sino por la ausencia de provisión conjunta entre infraestructuras, seguridad jurídica, integración del transporte y servicios privados. Ningún actor tiene tanto el incentivo como la autoridad para ofrecer este paquete a gran escala, lo que resulta en una inversión insuficiente.

La falla de coordinación se manifiesta tanto horizontalmente entre actores como verticalmente entre los niveles de gobierno. Las autoridades locales ofrecen menos servicios fundamentales como aguas residuales, gestión de residuos y asfaltado de carreteras, lo que debilita la experiencia del visitante y desincentiva la modernización. Al mismo tiempo, varios insumos complementarios críticos quedan fuera de la autoridad local. La conectividad aérea nacional está marcada por la política nacional de aviación y los incentivos de las aerolíneas. La seguridad legal creíble a largo plazo, mecanismos de compensación exigibles y instrumentos de mitigación de riesgos políticos dependen de la infraestructura legal a nivel nacional. Esto es especialmente importante en disputas legales entre municipios que afectan a la seguridad de la inversión local. Los gobiernos locales no pueden proporcionar de forma independiente estos bienes públicos de alcance nacional, pero la ausencia de dichos bienes públicos limita directamente la formación del ecosistema local. El resultado es un problema de coordinación fragmentado vertical y horizontalmente, en el que las responsabilidades e incentivos están desalineados entre niveles de gobierno y actores individuales.

Bajo la estructura institucional actual, la subprovisión de bienes públicos y la subinversión en servicios complementarios no son resultados anómalos, sino previsibles. El Salar de Uyuni no es simplemente un bien municipal. Es fundamental para la estrategia nacional de turismo y la generación de divisas de Bolivia. El Salar de Uyuni genera beneficios nacionales en forma de ingresos en divisas, ingresos fiscales y multiplicadores de empleo. Sin embargo, los costes fiscales y políticos de la provisión de infraestructuras recaen principalmente a nivel municipal y departamental. La autoridad sobre insumos complementarios críticos —particularmente la conectividad aérea y las garantías

legales— permanece a nivel nacional del gobierno. Además, los regímenes comunales de tierras localizan el poder de veto sobre la inversión turística, aunque las consecuencias económicas de esas decisiones se extiendan a nivel nacional. Ningún actor interioriza tanto los beneficios nacionales completos como el conjunto completo de palancas políticas necesarias para proporcionarlos simultáneamente.

Un nuevo sistema institucional debería alinear la autoridad y los incentivos con todo el alcance del sistema turístico, de modo que los costes locales y los beneficios nacionales se interioricen conjuntamente. Debe interiorizar tanto los costes locales de infraestructuras como los beneficios turísticos a nivel nacional en las decisiones de inversión pública, coordinando al mismo tiempo la provisión simultánea de bienes públicos complementarios. Para ello, debe operar verticalmente a través de los niveles de gobierno y horizontalmente entre jurisdicciones dentro del circuito turístico, garantizando una entrega coherente de infraestructuras y seguridad legal. Al mismo tiempo, debe respetar la soberanía de las comunidades locales sobre las tierras comunales, manteniendo la participación voluntaria y alineada con las preferencias de la comunidad. De forma crítica, debe tener autoridad sobre palancas clave a nivel de sistema —conectividad aérea, financiación de infraestructuras y seguridad legal— para que la capacidad de toma de decisiones esté a la altura de la escala de la oportunidad.

Diferentes países utilizan distintos arreglos institucionales para gestionar los destinos turísticos y la provisión de bienes públicos necesarios a nivel local. Algunas estructuras institucionales dependen de autoridades nacionales centralizadas con poderes delegados, como en el caso del Servicio de Parques Nacionales de EE. UU. Otros fundan agencias de desarrollo con fines especiales, como el Fondo Nacional de Fomento al Turismo de México. En los destinos basados en el patrimonio, los gobiernos han creado autoridades regionales dedicadas con poderes legales, como la Autoridad de la Región de Desarrollo y Turismo de Petra en Jordania. Machu Picchu se gobierna mediante un régimen especial cogestionado, en el que múltiples actores —incluyendo las autoridades culturales, medioambientales y turísticas de Perú, el Gobierno Regional de Cuzco y el municipio local— coordinan a través de la Unidad de Gestión del Santuario Histórico de Machu Picchu (Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO s.f.). Lo que une estos arreglos no es su forma institucional precisa, sino su capacidad para concentrar autoridad, interiorizar beneficios a la escala adecuada y coordinar insumos complementarios de forma fiable.

La arquitectura institucional no debe ser excesivamente prescriptiva desde el principio, sino surgir a través de un proceso de determinación de lo que funciona dentro de la economía política boliviana y podría estructurarse como un marco de adhesión voluntaria entre el gobierno nacional y las comunidades. La resistencia a la inversión turística suele reflejar temores a perder el control sobre las tierras comunales y la soberanía local, que el enfoque optativo basado en el diálogo pretende mitigar. Este enfoque optativo reconoce que algunas comunidades pueden optar por no involucrar sus tierras comunales en el desarrollo turístico, mientras que otras pueden optar por participar, respetando así la soberanía local y permitiendo elecciones políticas diferenciadas entre comunidades y municipios. En lugar de introducir una solución completamente especificada desde el principio, el enfoque debería estar en definir funciones fundamentales que puedan implementarse mediante un acuerdo entre las autoridades nacionales y subnacionales pertinentes. Los arreglos institucionales específicos y los mecanismos de implementación deben determinarse de forma iterativa mediante la negociación y coordinación entre el gobierno nacional y las comunidades participantes, permitiendo que la arquitectura se adapte a las condiciones y restricciones locales. Por ejemplo, cuando las comunidades deciden participar, el acceso al terreno para el desarrollo turístico podría estructurarse

mediante concesiones, empresas conjuntas, acuerdos de arrendamiento u otros mecanismos negociados coherentes con la gobernanza comunal y las preferencias locales.

En esencia, debería diseñarse una nueva arquitectura institucional para el circuito turístico del Salar de Uyuni para:

- Poner en marcha un pacto voluntario de participación voluntaria entre el gobierno nacional y las comunidades. Las comunidades que deciden participar acceden a bienes públicos relacionados con el turismo —incluyendo inversiones específicas en desarrollo de senderos, curación de sitios y comercialización, así como integración en un circuito turístico oficial— a cambio de adoptar normas transparentes y aplicables que regulen la inversión y el uso del suelo.
- Interiorizar tanto los costes locales de infraestructura como los beneficios turísticos a nivel nacional en las decisiones de inversión pública.
- Coordinar y financiar infraestructuras a gran escala como sistemas de aguas residuales, gestión de residuos y asfaltado de carreteras a la escala necesaria para un centro turístico nacional.
- Alinear la política nacional de conectividad aérea con las prioridades de desarrollo turístico.
- Proporcionar garantías legales creíbles, potencialmente respaldadas a nivel nacional, de seguridad e inversión, especialmente en contextos de tierras comunales, incluyendo contratos ejecutables, mecanismos de resolución de disputas e instrumentos de mitigación de riesgos de inversión.
- Exigir acuerdos estandarizados con inversores comunitarios que definan claramente los derechos de uso del suelo, el reparto de beneficios, los compromisos laborales y las normas operativas, limitando la renegociación.
- Garantizar un acceso predecible a la tierra mediante derechos de uso definidos, manteniendo la propiedad comunitaria, junto con garantías contra expropiaciones, renegociaciones arbitrarias y bloqueos de acceso.
- Integrar a los actores nacionales y subnacionales dentro de un único marco de toma de decisiones para superar la fragmentación vertical.

El objetivo es la alineación institucional para el desarrollo de un circuito turístico integrado y dinámico. El Salar genera beneficios turísticos nacionales, pero la gobernanza sigue fragmentada entre actores que carecen de incentivos o autoridad para actuar a gran escala. Una arquitectura adecuada para su propósito alinearía la autoridad con los beneficios a nivel nacional, permitiría la provisión simultánea de bienes públicos complementarios y desplazaría el destino hacia un equilibrio de mayor valor. Sin dicha reforma, los desafíos persistirán y la brecha de exportación turística seguirá siendo estructuralmente arraigada.

V. Conclusión

Bolivia tiene un rendimiento inferior en relación con su potencial turístico estructural, dejando una considerable divisa extranjera sin realizar. El análisis de gravedad muestra que la brecha turística del país no está predeterminada por la geografía u otros factores estructurales. Bolivia genera significativamente menos exportaciones de viajes y turismo de lo que predicen sus fundamentos, y esta brecha se ha ampliado en la última década. Para 2024, Bolivia tenía un potencial de divisas no realizado de 374 millones de dólares concentrado en grandes mercados, especialmente Estados Unidos.

Dos restricciones reforzantes impiden que Bolivia convierta la demanda turística global en exportaciones realizadas. A nivel nacional, la débil conectividad aérea restringe el acceso de Bolivia a grandes fuentes de gasto turístico en el extranjero. La incapacidad del sector aéreo boliviano para expandir el servicio es central para que el país no convierta la demanda global en afluencias de turismo. A nivel local, la falta de proporcionar simultáneamente bienes públicos complementarios, garantías legales creíbles y servicios privados coordinados impide que destinos como el Salar de Uyuni se eleven a equilibrios de mayor valor. Los bienes públicos necesarios a menudo quedan fuera de la autoridad y capacidad de los gobiernos locales que se espera para entregarlos. Estas limitaciones operan a diferentes escalas, pero se acumulan en el estancamiento sectorial: la conectividad limitada suprime la demanda turística, mientras que la gobernanza local fragmentada impide el dinamismo del ecosistema incluso donde existe demanda.

Desbloquear esta oportunidad requiere una transformación coordinada a nivel de sistema. Las limitaciones turísticas de Bolivia no son fracasos aislados, sino que reflejan carencias en cómo la autoridad, los incentivos y las inversiones complementarias están alineados en todo el sistema. Por tanto, abordarlos requiere iniciativas integradas que operen simultáneamente a nivel nacional y de destino.

Bolivia debería reposicionar la política de aviación para tratar la conectividad aérea como un facilitador estratégico de las entradas de turismo. Esto requiere una reforma coordinada que combine acuerdos de Cielos Abiertos con Estados Unidos y centros regionales clave para liberalizar el acceso y reducir las fricciones regulatorias; un reinicio total de la competitividad en costes mediante la reducción de distorsiones en el combustible, impuestos y sanciones que disuadan a las aerolíneas; y un diálogo público-privado estructurado con las aerolíneas para mejorar continuamente el entorno empresarial.

Una institución adecuada para su propósito debe desarrollar el circuito Salar de Uyuni mediante un enfoque de ecosistema coordinado. El circuito completo debería desarrollarse como una zona turística integrada capaz de soportar una demanda de alto valor. Esto requiere infraestructuras troncales financiadas a nivel nacional, como sistemas de aguas residuales, carreteras y conexiones aéreas reforzadas, implementadas a la escala de un activo turístico nacional y en coordinación con las autoridades nacionales. Al mismo tiempo, los pactos comunitarios legalmente garantizados y opt-in pueden proporcionar la base institucional para inversiones a gran escala e integradas verticalmente, alineando la participación comunitaria con condiciones de inversión

previsibles. Esto transformaría el Salar de Uyuni en un ecosistema turístico de clase mundial capaz de generar divisas extranjeras sostenidas.

Con una ejecución coordinada y una reforma transformadora, el turismo puede convertirse en un pilar central de la estrategia de crecimiento exportador de Bolivia. Fortalecer la conectividad mientras se permite la formación de ecosistemas en destinos de alto potencial permitiría a Bolivia captar una mayor parte de la demanda turística global y convertir sus activos distintivos en ingresos sostenidos en divisas, crecimiento del empleo y desarrollo regional.

Bibliografía

ALTA and Amadeus (2024) "Índice de Competitividad del Transporte Aéreo en América Latina y el Caribe," *Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA) y Amadeus.*

Arcay, G., García, F., Venturi, L., Werner, A., y Hausmann, R., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: Logros Macroeconómicos Iniciales y Desafíos Pendientes. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Associated Press (2019) "American Airlines dropping flights to Bolivia" *AP News.*

Cámara Boliviana de Turismo (2025) "Políticas y Estrategias para Impulsar el Turismo Boliviano," *Cámara Boliviana de Turismo.*

CAPA – Centre for Aviation (2012) "Boliviana de Aviación set to expand as re-launch of AeroSur is unlikely," *CAPA.*

CEPII. "Data." *CEPII.*

Defensoría del Pueblo Bolivia (2023) "Pronunciamiento conjunto sobre la explotación de carbonato de litio y sus impactos socioambientales," *Defensoría del Pueblo.*

Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). 2026. *Bolivia y Brasil consolidan una nueva etapa de apertura y conectividad aérea.* Government of Bolivia.

Directflights.com (n.d.) "Flight routes and airline connectivity database," *Directflights.*

Domus (2021) "Bolivia, locals burn luxury domes in world's largest salt pan" *Domus.*

eju.tv (2021) "Kachi Lodge revela que la Policía no acudió y analiza irse de Bolivia," *eju.tv.*

El Diario (2023) "Exigen seguridad jurídica en actividad turística," *El Diario.*

El Potosí (2024) "Uyuni gestiona reinicio de obras de su alcantarillado," *El Potosí.*

Esri (n.d.) "Web map: Indigenous territories and land boundaries in Bolivia," *ArcGIS Online.*

Fundación IES (2018) "Un sueño colectivo de largo plazo," *Fundación IES.*

García, F., Arcay, G., Werner, A., y Hausmann, R., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: La Gestación de la Crisis Macroeconómica. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Harvard Growth Lab (2008) "Doing Growth Diagnostics in Practice: A Mindbook," *Harvard Growth Lab.*

Harvard Growth Lab (2021) "Coordination failures in adopting new technological capabilities as the binding constraint to growth," *Harvard Growth Lab.*

Harvard Growth Lab (n.d.) "Atlas of Economic Complexity," *Growth Lab at Harvard University.*

Hausmann, R., Venturi, L., Brenot, C., Abad, A., Arcay, G., Freeman, T., García, F., Lamby, L., y Shah, T., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: Principales Hallazgos y Prioridades de Reforma. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Hausmann, Ricardo; Rodrik, Dani; Velasco, Andrés (2008) "Growth Diagnostics," *Harvard Kennedy School.*

Instituto Nacional de Estadística (n.d.) "Tourism and employment statistics," *INE Bolivia.*

Lamby, L. y Hausmann, R., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: Liberando el Potencial Minero y del Litio. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Lamby, L., Venturi, L., Hernandez, J.I., y Hausmann, R., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: Revitalizando el Sector Energético. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

OAG (n.d.) "Global airline schedules and flight data," *OAG.*

Radio Kollasuyo (2026) "Eventos de inundación en Uyuni," *Radio Kollasuyo.*

Shah, T., Venturi, L. y Hausmann, R., 2026. Un Giro Económico para Bolivia: Oportunidades y Desafíos en Agricultura. Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

SDSN Bolivia (2022) "Índice municipal de potencial turístico para Bolivia 2022," *Sustainable Development Solutions Network Bolivia.*

SDSN Bolivia (2023) "Economic incentives for airlines to increase the number of tourists: The case of El Alto International Airport," *Sustainable Development Solutions Network Bolivia.*

Swissinfo (2024) "Crecen las quejas en Bolivia por un monopolio estatal de facto en la aviación comercial," *Swissinfo.*

Universidad Franz Tamayo (2024) "Observatorio Turístico de Uyuni 2024," *Universidad Franz Tamayo.*

UN Tourism (n.d.) "International tourism statistics database," *UN Tourism.*

UNESCO World Heritage Centre. n.d. "Historic Sanctuary of Machu Picchu." *UNESCO World Heritage Convention.*

Vision 360. 2026. *Cielos abiertos: cuatro aerolíneas tienen interés en operar en Bolivia.*

World Bank (2019) "Tourism Diagnostic Toolkit," *World Bank*.

WTO and OECD (2025) "Balanced Trade in Services (BaTiS) dataset," *World Trade Organization and OECD*.

Zalamea, Luis (2006) "Bolivia's AeroSur Starts Santa Cruz–Miami Service," *Aviation Week*.

Anexo I. Producción de Modelo Gravitacional de la Sección II

Tabla 7. Modelo Gravitacional Turístico Base (Poisson PML)

Variable dependiente: Exportaciones bilaterales de viajes y turismo (USD)

Variables	Coeficiente
Distancia armónica	-0.803***
	(0.0061)
PPP (Reportero)	2.123***
	(0.0958)
Masa de importadores (y_Partner)	0.925***
	(0.0232)
Superficie terrestre (tronco)	-0.314***
	(0.0469)
Población (Reportero, registro)	0.691***
	(0.0265)
Frontera Común (Contigüidad)	0.473***
	(0.0238)
Relación colonial	0.479***
	(0.0127)
Tierra × Población (interacción con troncos)	0.008***
	(0.0024)

Observaciones	665,234
Efectos fijos por año	Sí (20)
Efectos fijos en pareja	Sí (191)
Efectos fijos de la región de destino	Sí (6)
Errores estándar	Agrupados a nivel de año
Verosimilitud logarítmica	-9,403,279.7
Pseudo R^2 ajustado	0.8447
BIC	18,809,549.4
Correlación al cuadrado	0.6050

Notas: Estimación de la pseudoverosimilitud de Poisson (PPML). Errores estándar agrupados a nivel anual.*** p. < 0,001. No se incluyen los efectos fijos del país de destino, ya que el modelo pretende preservar los residuos a nivel de destino como indicadores de las brechas estructurales en la exportación, en lugar de maximizar el ajuste predictivo. Se incluyen efectos fijos destino-continente.

Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

Tabla 8. Exportaciones turísticas de Bolivia: observadas, previstas y residuales (millones de USD)

Año	Observado	Predichas	Residual (Observado − Predicho)
2005	321	283	38.4
2006	376	339	37.7
2007	456	363	92.4
2008	506	418	88
2009	494	451	42.2
2010	555	533	21.6
2011	674	610	64.7
2012	800	713	87.4
2013	817	796	20.2
2014	901	859	41.8
2015	914	978	-63.9
2016	925	1009	-84.7
2017	1043	1058	-14.2
2018	973	1115	-142
2019	932	1176	-244
2020	387	430	-43.8
2021	381	471	-89.9
2022	755	977	-223
2023	1038	1221	-183
2024	1106	1480	-374

Fuente: Elaboración del autor a partir de la base de datos BaTiS de la OMC-OCDE; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial

Anexo II. Salida de Modelo Gravitacional de la Sección III

Tabla 9. Especificación del Modelo de Gravedad sobre la Conectividad Aérea con la Interacción en Bolivia (Poisson PML, 2019)

Variable dependiente: Exportaciones bilaterales de viajes y turismo (USD)

Variables	
Distancia armónica	-0.767***
	(0.0017)
Frontera compartida	0.502***
	(0.0038)
Relación colonial	0.276***
	(0.0041)
√ Frecuencia de vuelo directo	0.000626***
	(0.000020)
√ Vuelos × Bolivia	0.01447***
	(0.00202)

Características del modelo	
Observaciones	33,840
Efectos fijos en pareja	Yes (189)
Efectos Fijos del Reportero	Yes (180)
Errores estándar	IID
Verosimilitud logarítmica	-278,194.3
Pseudo R^2 ajustado	0.931477
Correlación al cuadrado	0.863042
BIC	560,278.7

Notas: Estimación de la Pseudo-Máxima Verosimilitud de Poisson (PPML); *** p < 0,001. Se incluyen efectos fijos del país de destino para tener en cuenta los factores estructurales a nivel de destino y la resistencia multilateral, optimizando para el ajuste predictivo.
Fuente: Elaboración del autor de la OMC-OCDE BaTiS; la base de datos de gravedad CEPII; Datos del Banco Mundial; Datos OAG