

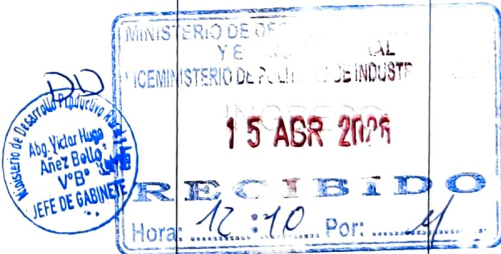


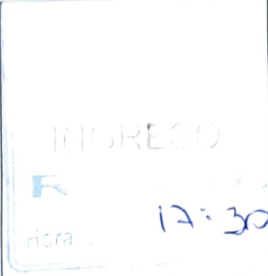





 MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA		EASBA/GG	
		HOJA DE RUTA INTERNA	
		EASBA/2026-00039	
PROCEDENCIA	EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTUA	CITE ORIGINAL CAR/EASBA/GG N° 0051/2026	
REMITENTE	Milton Miguel Marin Morales GERENTE GENERAL EASBA a.l.	FECHA: 14/04/2026 HORA: 11:47:10 AM	
REFERENCIA	REMITE INFORMACION PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACION EMPRESARIAL		
ADJUNTO	VEINTI UNO	HOJAS : 1	

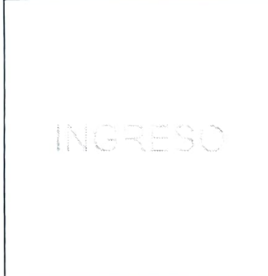

Para:	DESPACHO	CC:	
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR			
REMITE INFORMACION PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACION EMPRESARIAL			
 Milton M. Marin Morales, M.Sc. GERENTE GENERAL a.l. EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA		 Hora: Fecha:	
 Hora: 15:30 HR:			
Adjunto:		Fecha:	
		Hora:	


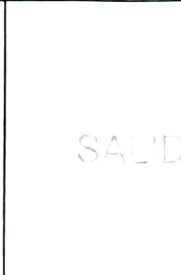
Para:	VPI	CC:	
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR			
FAVOR SU ATENCIÓN			
 Hora: 12:40 Por:		 Abg. Victor Hugo Añez Ballo V°B° Jefe de Gabinete	
Adjunto:		Fecha:	
		Hora:	

Para:	DGDI	CC:	
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR			
favor su revisión, atención y para lo siguiente etc.		 Gustavo Martínez Morales V°B° VICEMINISTRO DE POLÍTICAS DE INDUSTRIALIZACIÓN	
Adjunto:		Fecha:	
		Hora:	

Para: UDEE	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
<p><i>Para su atencion</i></p> <p><i>[Signature]</i></p> <p>Lic. Luis Fernando Velarde Campero VICEMINISTRO GENERAL DE POLITICAS DE INDUSTRIALIZACION Y PRODUCTIVO MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA</p>	
Adjunto:	Fecha: Hora:  

Para: Lic. Quenta	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
<p><i>Favor su atencion.</i></p>	
Adjunto:	Fecha: Hora:  

Para: Lic. Vaccelloras	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
<p><i>De acuerdo a instrucción se deriva para su consolidación</i></p> <p><i>[Signature]</i></p> <p>Juan Carlos Quenta Fernandez TÉCNICO EN GESTIÓN EMPRESARIAL VI Dirección General de Desarrollo Industrial Viceministerio de Políticas de Industrialización Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua</p>	
Adjunto:	Fecha: Hora:  

Para:	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
 	
Adjunto:	Fecha: Hora:



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

La Paz, 14 de abril de 2026
EASBA/GG N° 0051/2026
EASBA/2026-00039


Señor
Abg. Victor Hugo Añez Bello
JEFE DE GABINETE
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA
Presente.-

**REF.: REMITE INFORMACION PLAN DE SALVATAJE Y
REESTRUCTURACION EMPRESARIAL**

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad el informe técnico con número de cite: **EASBA/UPGT/IT N° 20/2026**, elaborado por el Lic. Juan Fernando Mamani Encargado II Planificación Empresarial, dando respuesta a la solicitud de presentación de Plan de Salvataje y Reestructuración Empresarial, enviada a este despacho con número de cite: **CAR/MDPRyA N° 639/2026**, adjunto lo mencionado.

Sin otro particular, saludo a su autoridad atentamente.


Milton M. Marín Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

MMMM/mvr
Adj/lo mencionado
cc/archivo



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



**INFORME TECNICO
EASBA/UPGT/IT/20/2026**

14 ABR 2026
GERENCIA GENERAL
RECIBIDO

Ing. Milton Marín Morales
GERENTE GENERAL a.i.

Milton M. Marín Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

Ing. Ana Yaelin Tejerina Ortiz
JEFE UNIDAD PLANIFICACIÓN Y GESTION TECNOLOGICA



Lic. Juan Fernando Mamani Ramos
ENCARGADO II PLANIFICACION EMPRESARIAL

REF. : RESPUESTA A NOTA CON CITE CAR/MDPRYA N°0169/2026

FECHA: La Paz, 10 de abril de 2026

I. ANTECEDENTES

La Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA) es una Empresa Pública Nacional Estratégica, con personería jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, que ejerce autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, actual Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua conforme a su normativa de creación y disposiciones legales vigentes.

En el marco de su objeto empresarial, la EASBA desarrolla actividades vinculadas a la producción agroindustrial de la caña de azúcar, incluyendo la transformación industrial, la comercialización de azúcar y subproductos, así como la prestación de servicios agrícolas y asistencia técnica a productores abarcando preparación y manejo de suelos, siembra, cosecha, provisión de materia prima y otras acciones orientadas a garantizar la sostenibilidad del ciclo de transformación de la caña de azúcar.

Para su implementación, el Estado Plurinacional de Bolivia, a través del Banco Central de Bolivia (BCB), financió el complejo agroindustrial mediante los créditos SANO N° 184/2011, 379/2012 y 400/2013, alcanzando una deuda acumulada de:

- **Capital:** Bs 1.832.347.250
- **Intereses:** Bs 331.593.000,61

Actualmente, la empresa enfrenta limitaciones estructurales que han afectado su desempeño operativo y financiero, operando aproximadamente al **27% de su capacidad instalada**, debido principalmente a la insuficiencia de materia prima.

En cumplimiento Nota con cite: **CAR/MDPRYA N°0169/2026** con referencia Solicitud de Presentación de Plan de Salvataje y Reestructuración Empresarial, de fecha 26 de marzo de 2026 se realiza el siguiente informe.



07 21



EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanerita N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

II. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Situación legal actual

Decreto Supremo N° 637 de 15 de septiembre de 2010, de creación de La Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA, con el objetivo de desarrollar la producción de la caña de azúcar, tanto en la producción como en la comercialización de azúcar y sus derivados, para incentivar de esta manera la producción nacional con valor agregado en procura de la soberanía y seguridad alimentaria en el Norte del Departamento de La Paz.

El Decreto Supremo N° 1409 de fecha 20 de noviembre de 2012, en su Artículo Único, - incluye un párrafo en el Artículo 4 del Decreto Supremo N° 0637, de 15 de septiembre de 2010, con el siguiente texto:

"La E. ASB-A en función de su capacidad podrá realizar la prestación de servicios agrícolas en la región a productores vinculados a la producción de caña de azúcar, así como prestar asistencia técnica, limpieza de barbecho, preparación de suelo, siembra, cosecha, venta de semilla de caña de azúcar y otras relacionadas a las labores agrícolas referentes al cultivo de caña de azúcar en la región"

El Decreto Supremo N.º 2907 del 21 de septiembre de 2016 declaró de interés nacional y utilidad pública la provisión y abastecimiento de caña de azúcar para la empresa. Además, autorizó la siembra y producción de caña de azúcar dentro de una superficie establecida en la Provincia Abel Iturralde del Departamento de La Paz, conforme a las coordenadas descritas en el Anexo Único del mencionado decreto.

2.2. Situación técnica y operativa

A continuación, se analizará el comportamiento productivo de la Empresa Azucarera San Buenaventura, considerando la producción agrícola, industrial y la comercialización de sus principales productos, con el propósito de identificar las restricciones que inciden en la generación de ingresos.

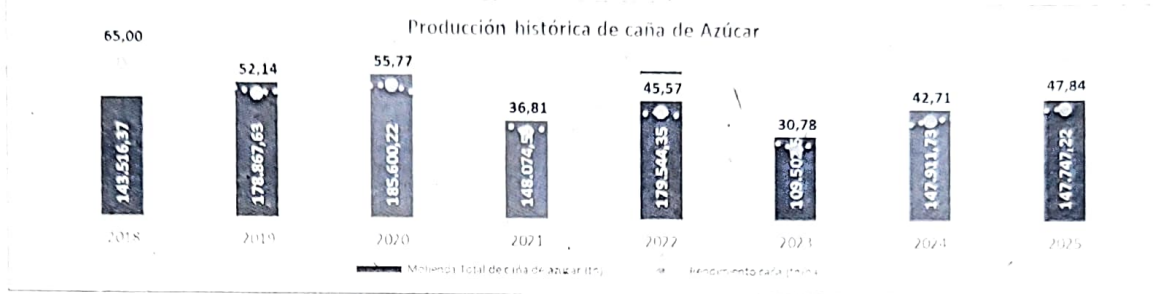
2.2.1. Producción Agrícola Histórica de Caña de Azúcar

Cuadro N°1
Producción histórica de caña de azúcar

DETALLE	ZAFRA COMERCIAL EMPRESA EASBA							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hectareas Cosechadas Zafra (ha)	2.207,79	3.430,55	3.327,68	4.022,27	3.939,91	3.557,58	3.463,55	3.088,07
Molienda Total de caña de azúcar (tn)	143.516,37	178.867,63	185.600,22	148.074,55	179.544,35	109.502,55	147.911,73	147.747,22
Rendimiento caña (tn/ha)	65,00	52,14	55,77	36,81	45,57	30,78	42,71	47,84
Capacidad utilizada efectiva %	27%	33%	34%	27%	33%	20%	27%	27%

Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018-2025

**Gráfico N°1
Producción histórica de caña de azúcar
(En Toneladas)**



Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018–2025

La información de la producción agrícola histórica evidencia que, si bien la empresa ha logrado consolidar una base productiva en términos de superficie cosechada, alcanzando niveles superiores a 3.000 hectáreas en los últimos años, esta no ha sido suficiente para garantizar un abastecimiento de materia prima acorde a la capacidad instalada del ingenio.

En términos de molienda, se observa un comportamiento variable a lo largo del periodo analizado, con una caída significativa en la gestión 2023 y una posterior recuperación en las gestiones 2024 y 2025, estabilizándose en niveles cercanos a 148.000 toneladas. No obstante, estos niveles se mantienen considerablemente por debajo del potencial industrial disponible.

El rendimiento agrícola presenta fluctuaciones importantes, reflejando limitaciones asociadas a factores técnicos, climáticos y de manejo productivo, lo cual incide directamente en la eficiencia del abastecimiento de caña.

En este contexto, la capacidad utilizada efectiva se ha mantenido en niveles reducidos, entre el 20% y 34%, evidenciando una subutilización estructural del ingenio, atribuida principalmente a la insuficiencia de materia prima disponible.

En consecuencia, si bien existe una base agrícola operativa activa, esta resulta insuficiente para sostener niveles óptimos de producción, constituyéndose en una de las principales restricciones del sistema productivo.

2.2.2. Producción Industrial Histórica de Azúcar

La producción de azúcar constituye el principal resultado del proceso industrial de la empresa, por lo que su análisis permite evaluar el nivel de transformación de la materia prima la eficiencia operativa del ingenio y el grado de aprovechamiento de su capacidad instalada.

**Cuadro N°2
Producción histórica de azúcar**

DETALLE	ZAFRA COMERCIAL EMPRESA EASBA							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Molienda Total de caña de azúcar (tn)	143.516,37	178.867,63	185.600,22	148.074,55	179.544,35	109.502,55	147.911,73	147.747,22
Producción Azúcar (qq)	220.775,59	302.000,29	320.267,00	284.474,48	310.292,00	183.809,00	290.913,00	255.148,00
Rendimiento azúcar (qq/tn)	1,54	1,69	1,73	1,92	1,73	1,68	1,97	1,73
Capacidad utilizada efectiva %	22%	31%	32%	29%	31%	19%	29%	26%

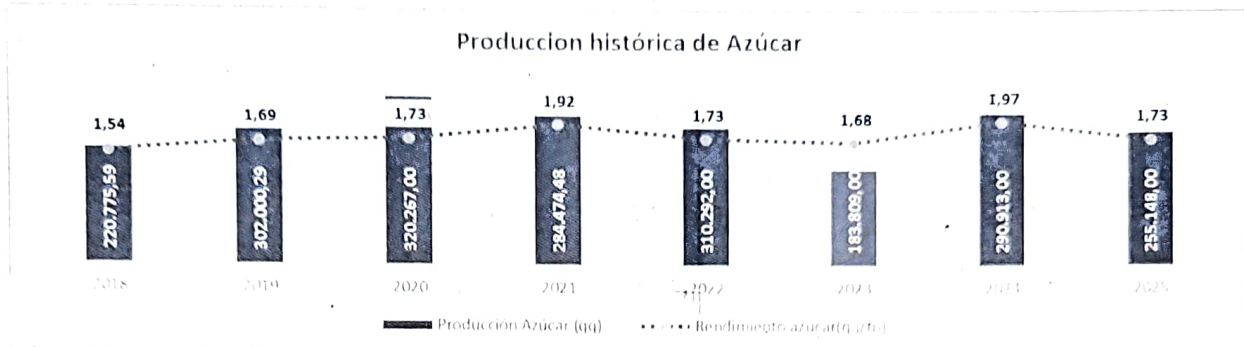
Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018–2025





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Gráfico N° 2 Producción histórica azúcar (En quintales)



Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018–2025

La información de la zafra comercial evidencia que la producción de azúcar mantiene una relación directa con los niveles de molienda de caña, registrándose una caída significativa en la gestión 2023 y una posterior recuperación en 2024, con una relativa estabilidad en 2025.

En cuanto al rendimiento industrial, se observa una mejora en la eficiencia del proceso productivo, alcanzando su nivel más alto en 2024 (1,97 qq/tn), lo que refleja avances en la transformación industrial y en la calidad de la materia prima procesada.

Asimismo, los resultados evidencian que la empresa cuenta con capacidad operativa para sostener y recuperar niveles de producción; sin embargo, esta recuperación se encuentra limitada por la disponibilidad de materia prima, lo que restringe el aprovechamiento pleno de la capacidad instalada.

En este contexto, la capacidad utilizada del ingenio se mantiene en niveles moderados (entre 19% y 32%, con un promedio cercano al 26%), evidenciando una brecha estructural entre la capacidad instalada y la producción efectiva.

En consecuencia, si bien se registran avances en eficiencia industrial y una recuperación operativa en los últimos periodos, el nivel de producción continúa condicionado principalmente por la limitada disponibilidad de caña de azúcar, constituyéndose este factor en la principal restricción para incrementar la producción, limitar la generación de ingresos y, en consecuencia, afectar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones financieras.

2.2.3. Producción Industrial Histórica del Alcohol

Con el objetivo de complementar la generación de ingresos y optimizar el aprovechamiento de la materia prima, la Empresa Azucarera San Buenaventura ha desarrollado la producción de alcohol como una línea industrial complementaria dentro de su proceso productivo, basándose en el aprovechamiento de mieles residuales (melaza) como materia prima, manteniendo una tendencia de mejora progresiva en sus rendimientos.

En este contexto, la producción de alcohol se encuentra directamente vinculada a los niveles de molienda de caña de azúcar, así como a la eficiencia del proceso industrial, constituyéndose



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

en un indicador relevante para evaluar el grado de aprovechamiento integral del complejo agroindustrial.

A continuación, se presenta el comportamiento histórico de la producción de alcohol en el periodo 2018 - 2025:

Cuadro N°3
Producción histórica de alcohol

DETALLE	ZAFRA COMERCIAL EMPRESA EASBA							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Molienda Total de caña de azúcar (tn)	143.516,37	178.867,63	185.600,22	148.074,55	179.544,35	109.502,55	147.911,73	147.747,22
Producción alcohol (lt)	1.167.744,06	947.684,00	1.109.046,82	1.789.679,00	1.447.568,00	1.163.325,00	1.972.280,00	1.858.300,00
Rendimiento alcohol (lt/tn)	8,14	5,30	5,98	12,09	8,06	10,62	13,33	12,58
Capacidad utilizada efectiva %	13%	11%	12%	20%	16%	13%	22%	21%

Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018-2025

Gráfico N°3
Producción histórica alcohol
(En Litros)



Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2018-2025

La información de la zafra comercial en la línea de alcohol evidencia un comportamiento variable a lo largo del periodo analizado, con una tendencia de crecimiento en las últimas gestiones, particularmente en 2024 y 2025, donde se alcanzan los niveles más altos de producción.

Este desempeño se encuentra asociado a mejoras en el rendimiento industrial, el cual ha evolucionado desde niveles bajos en los primeros años hasta valores superiores a 12 lt/tn en las gestiones más recientes, reflejando avances en la eficiencia del proceso productivo y en el aprovechamiento de la materia prima disponible.

No obstante, la producción de alcohol se mantiene condicionada por los niveles de molienda de caña, lo que limita su potencial de crecimiento sostenido. En este sentido, si bien se evidencian mejoras operativas y capacidad de recuperación, estas no han sido suficientes para alcanzar niveles de producción acordes a la capacidad instalada.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Asimismo, la capacidad utilizada en esta línea productiva se mantiene en niveles moderados (entre 13% y 22%), lo que refleja la existencia de una brecha significativa entre el potencial industrial disponible y la producción efectiva:

En consecuencia, la producción de alcohol, pese a su evolución favorable y su aporte complementario a la generación de ingresos, continúa limitada principalmente por la disponibilidad de materia prima, constituyéndose en una restricción estructural para su expansión y consolidación como fuente relevante de recursos para la empresa.

2.2.4. Producción Industrial Histórica de Energía Eléctrica

La generación de energía eléctrica forma parte del aprovechamiento integral del proceso industrial de la empresa, permitiendo cubrir el consumo interno del ingenio y generar excedentes destinados a su comercialización, constituyéndose en una fuente complementaria de ingresos.

A continuación, se presenta el comportamiento histórico de la producción de energía eléctrica en el periodo 2021 - 2025:

Cuadro N°4
Producción Histórica de Energía Eléctrica

PRODUCCIÓN		2021	2022	2023	2024	2025
Energía Eléctrica SIN	Mwh	5.887,87	6.768,88	4.153,96	5.761,33	5.750,22
Consumo Propio	Mwh	8.430,13	10.029,11	6.502,04	7.802,67	8.506,78
TOTAL EE	Mwh	14.318,00	16.797,99	10.656,00	13.564,00	14.257,00

Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2021-2025

La producción de energía eléctrica presenta un comportamiento relativamente estable, con una caída en la gestión 2023 y una posterior recuperación en las gestiones 2024 y 2025, alcanzando niveles cercanos a los registrados en años anteriores.

La energía entregada al Sistema Interconectado Nacional (SIN) mantiene una participación relevante dentro de la generación total, lo que evidencia la capacidad de la empresa para generar excedentes destinados a la venta y contribuir a la diversificación de ingresos. Por su parte, el consumo propio representa una proporción significativa de la energía generada, lo cual responde a las características operativas del proceso industrial y a la demanda energética del ingenio.

En este contexto, si bien la empresa cuenta con una base energética estable y con potencial de optimización en el consumo interno para incrementar los volúmenes destinados a comercialización, la generación de energía eléctrica se encuentra directamente condicionada por los niveles de operación del ingenio.

En consecuencia, al igual que en los demás productos, el potencial de generación y comercialización de energía eléctrica depende de la disponibilidad de materia prima, lo que limita su contribución a la generación de ingresos y refuerza la restricción estructural del sistema productivo.



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

2.2.5. Comercialización de productos y derivados de la Caña de Azúcar

La comercialización de productos y derivados constituye el principal mecanismo de generación de ingresos de la Empresa Azucarera San Buenaventura, en la medida en que permite transformar la producción agroindustrial en recursos financieros destinados a cubrir los costos operativos y atender las obligaciones de la empresa.

En este contexto, el comportamiento de los ingresos refleja tanto el desempeño productivo como las condiciones de mercado y la capacidad de gestión comercial, constituyéndose en un elemento clave para evaluar la sostenibilidad económica de la empresa.

A continuación, se presenta la evolución de los ingresos por comercialización de productos y derivados en el periodo analizado:

Cuadro N° 5
Comercialización de productos y derivados
(En Bolivianos)

RECURSOS	2021	2022	2023	2024	2025
AZÚCAR	53.197.300,54	53.240.941,38	55.995.876,60	55.570.255,00	50.717.546,40
ALCOHOL	686.238,08	7.618.103,88	4.347.398,50	6.195.753,90	12.352.524,00
ENERGIA ELECTRICA	844.305,63	871.656,41	550.246,18	918.453,78	960.706,27
MELAZA	3.819,50	110.942,00	121.000,00	125.892,05	131.550,31
SEMILLA CAÑA DE AZÚCAR	0	0	1.892,36	0	0,00
SERVICIOS AGRICOLAS	5.920,00	8.902,00	1.271.140,61	75.155,08	2.500,00
BAGAZO	2512,7	0	0		1.320,00
SOYA (ROTACIÓN DE CULTIVO)	0	0	0	332.100,00	199.128,38
RECURSOS TOTALES (Bs)	54.740.096,45	61.850.545,67	62.287.554,25	63.217.609,81	64.365.275,36

Fuente: Elaboración Propia Informes de Rendición de Cuentas Final correspondientes a los años 2021-2025

La información presentada evidencia una evolución moderada en la generación de ingresos durante el periodo 2021-2025, con una proyección de crecimiento para la gestión 2026, asociada a expectativas de mejora en los niveles de producción y comercialización.

El azúcar se mantiene como la principal fuente de ingresos, concentrando la mayor participación dentro de la estructura comercial, lo que refleja la dependencia de la empresa respecto a este producto como eje central de su actividad económica. Asimismo, se observa un incremento progresivo en la participación del alcohol en los últimos años, consolidándose como una línea complementaria relevante en la generación de recursos.

Adicionalmente, se evidencia la incorporación y consolidación de ingresos provenientes de subproductos y servicios, tales como energía eléctrica, melaza y servicios agrícolas, lo que refleja avances en la diversificación de fuentes de ingreso y en el aprovechamiento integral de la cadena productiva.

No obstante, pese a esta evolución, el nivel de ingresos generado por la empresa se encuentra directamente condicionado por las limitaciones estructurales en la disponibilidad de materia prima, lo cual restringe los volúmenes de producción y, en consecuencia, el potencial de crecimiento de los ingresos.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

En este contexto, si bien la empresa ha logrado sostener e incluso incrementar sus ingresos en determinados periodos, estos aún resultan insuficientes para cubrir de manera holgada los costos operativos y las obligaciones financieras asumidas, manteniéndose una restricción estructural en la capacidad de generación de recursos.

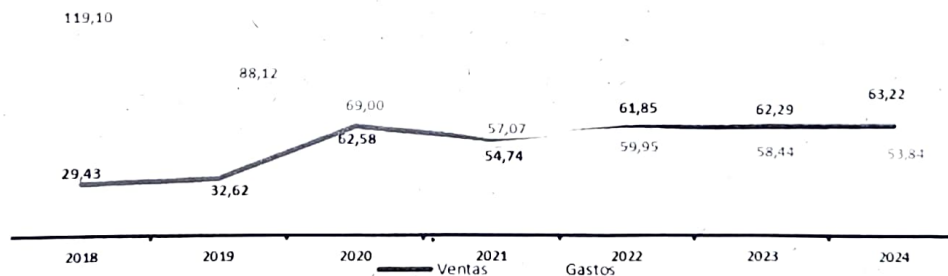
En consecuencia, la dinámica de ingresos de la empresa se encuentra directamente vinculada a su desempeño productivo, el cual, como se ha evidenciado en los numerales precedentes, depende fundamentalmente de la disponibilidad de materia prima, constituyéndose este factor en el principal condicionante para mejorar su sostenibilidad financiera

2.3. Situación financiera y administrativa

El presente apartado tiene por finalidad analizar la situación financiera de la Empresa Azucarera San Buenaventura, a partir del comportamiento de sus ingresos, gastos, resultados e indicadores financieros, con el propósito de evaluar su capacidad de generación de recursos y su sostenibilidad en el tiempo.

2.3.1. Evolución de Ventas y Gastos

Cuadro N° 6
Ventas / gastos
(En millones de Bolivianos)



Fuente: Estado de ejecución presupuestaria de gastos y recursos

El análisis de la evolución de ventas y gastos permite evaluar el comportamiento financiero de la empresa en términos de generación de ingresos y control del gasto a lo largo del tiempo.

En los primeros años del período analizado (2018–2019), los gastos superaban ampliamente a las ventas, evidenciando una operación estructuralmente deficitaria y una alta dependencia de financiamiento externo.

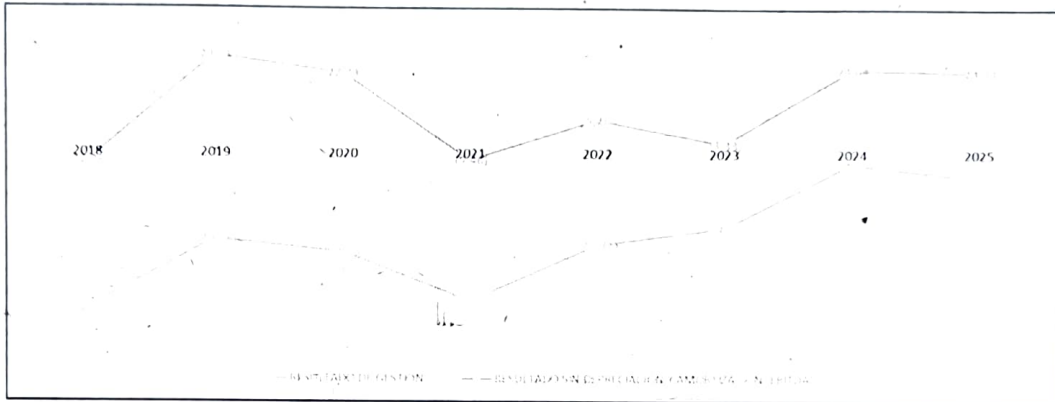
A partir de la gestión 2020, se observa un cambio importante, caracterizado por un incremento sostenido de las ventas, acompañado de un mayor control del gasto. Esta tendencia permite que, hacia la gestión 2022, la empresa alcance niveles cercanos al equilibrio entre ingresos y egresos.

En las gestiones 2023 y 2024, las ventas logran superar a los gastos, evidenciando una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la capacidad de generación de ingresos.

En conjunto, esta evolución evidencia un proceso de recuperación progresiva; sin embargo, dicho avance aún debe consolidarse para garantizar la cobertura sostenida de los costos operativos y las obligaciones financieras de la empresa.

2.3.2. Resultados de Gestión y EBITDA

Cuadro N°7
Resultados de Gestión
(En millones de Bolivianos)



Fuente: Elaboración con base a los Estado de Resultados de la EASBA

El análisis de los resultados de gestión permite evaluar la rentabilidad de la empresa, considerando tanto el resultado neto como el desempeño operativo previo a efectos financieros y contables.

La utilidad neta presenta valores negativos durante la mayor parte del periodo analizado; no obstante, se observa una mejora sostenida, con una reducción progresiva de las pérdidas hasta alcanzar su mejor desempeño en la gestión 2024. Esta evolución refleja avances en la relación entre ingresos y costos.

Por su parte, el EBITDA se mantiene en niveles positivos en la mayoría de las gestiones, destacándose una recuperación importante hacia 2024. Este comportamiento evidencia que, a nivel operativo, la empresa genera resultados positivos antes de considerar costos financieros, depreciaciones y otros ajustes.

En conjunto, estos indicadores muestran que, si bien la empresa ha logrado mejorar su desempeño operativo, los resultados generados no son suficientes para compensar la carga financiera ni para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones, evidenciando una limitada capacidad para generar utilidades netas y cubrir sus obligaciones financieras

2.3.3. Análisis de Indicadores Financieros





DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

Cuadro N° 8
Análisis Horizontal y vertical al Balance General de EASBA

Table with columns: Código, Detalle, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, ANALISIS VERTICAL (2021-2025), ANALISIS HORIZONTAL (2021-2025). Rows include Activo Corriente, Activo No Corriente, Pasivo Corriente, Pasivo No Corriente, Patrimonio Institucional, and Cuentas de Orden Deudoras/Acreedoras.



EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanera N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

El análisis vertical y horizontal del periodo 2021–2025 evidencia que la estructura financiera de la entidad está fuertemente concentrada en el activo no corriente, el cual representa entre el 93% y 97% del total de activos, reflejando una alta inversión en activos fijos vinculados a la operación. En términos de comportamiento, el activo total muestra relativa estabilidad, con variaciones moderadas (-3%, +8%, -1% y -1%), mientras que el activo corriente presenta un crecimiento importante en los últimos años, pasando del 4% al 7%, impulsado principalmente por el incremento en bienes de consumo e inventarios. Por el lado del pasivo, se observa que este financia más del 110% de los activos, debido a la fuerte presencia de deuda pública de largo plazo, la cual se mantiene constante durante todo el periodo, evidenciando una alta dependencia de financiamiento externo. En contraste, el patrimonio presenta valores negativos en todos los años, como resultado de pérdidas acumuladas, aunque con una leve mejora en la tendencia del resultado del ejercicio, cuyas pérdidas se reducen significativamente hacia 2024, con un ligero deterioro en 2025. Asimismo, se destaca una recomposición en los activos fijos en 2023, particularmente en la cuenta de “otra maquinaria y equipo”, lo cual incide en la estructura patrimonial. En conjunto, el análisis refleja una empresa intensiva en activos, con presión financiera por endeudamiento elevado, pero con señales de mejora progresiva en sus resultados operativos.

Cuadro N°9
Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultados

Codigo	Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	ANALISIS VERTICAL					ANALISIS HORIZONTAL						
							2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025		
5	RECURSOS CORRIENTES	54.780.368,67	62.811.476,25	62.335.986,71	63.369.718,10	64.423.806,79	100%	100%	100%	100%	100%	13%	1%	2%	2%			
5.2	Venta de Bienes y Servicios	54.740.096,45	61.850.545,67	62.287.554,25	63.217.609,81	64.322.089,91	100%	98%	100%	100%	100%	13%	1%	1%	2%			
5.2.1	Venta de Bienes	53.889.870,82	60.969.987,26	60.466.167,46	62.224.000,95	63.359.883,61	98%	97%	97%	98%	98%	13%	-1%	3%	2%			
5.2.2	Venta de Servicios	850.225,63	880.558,41	1.821.386,79	993.608,86	963.206,27	2%	1%	3%	2%	1%	4%	107%	45%	-3%			
5.4	Otros Ingresos	40.272,22	960.030,58	48.432,46	152.108,29	101.716,88	0%	2%	0%	0%	0%	2286%	95%	214%	33%			
5.4.5	Multas	7.115,69	20.409,21	42.980,40	99.755,26	49.122,38	0%	0%	0%	0%	0%	187%	111%	132%	51%			
5.4.9	Otros	33.156,53	940.521,37	5.452,06	52.353,03	52.594,50	0%	1%	0%	0%	0%	2737%	99%	860%	0%			
5.9	Ingresos por Clasificar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
5.9.3	Otros Ingresos por Clasificar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
5.9.6	Recursos Específicos por Clasificar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
6	GASTOS CORRIENTES	(116.106.841,54)	(103.529.786,05)	(96.661.562,49)	(74.219.339,21)	(80.281.133,72)	-212%	-165%	-155%	-117%	125%	-11%	-7%	-23%	-208%			
6.1	Gastos de Consumo	(115.960.698,54)	(102.455.661,38)	(96.626.300,48)	(74.186.488,91)	(75.241.562,83)	-212%	-165%	-155%	-117%	117%	-11%	-7%	-23%	-201%			
6.1.1	Sueldos y Salarios	(16.758.946,08)	(17.576.540,49)	(19.016.154,76)	(19.973.080,88)	11.453.613,16	-31%	-28%	-31%	-25%	18%	5%	8%	-16%	-172%			
6.1.2	Aportes Patronales	(2.595.147,33)	(2.694.941,67)	(2.924.476,76)	(2.471.462,82)	2.920.883,12	-5%	-4%	-5%	-4%	5%	4%	9%	-15%	218%			
6.1.2.1	Aportes Patronales al Seguro Social	(2.284.487,93)	(2.372.315,12)	(2.574.217,68)	(2.180.884,20)	2.698.106,43	-4%	-4%	-4%	-3%	4%	4%	9%	-15%	224%			
6.1.2.2	Aportes Patronales para Vivienda	(310.659,40)	(322.626,55)	(350.259,08)	(293.578,62)	222.776,69	-1%	-1%	-1%	0%	0%	4%	9%	-16%	176%			
6.1.4	Costo de Bienes y Servicios	(4.639.152,93)	(4.511.075,00)	(4.190.476,53)	(1.8625.679,01)	17.554.800,25	-78%	-55%	-67%	-29%	27%	-19%	21%	-55%	-194%			
6.1.4.1	Costo de Servicios No Personales	(3.511.327,98)	(3.864.934,43)	(6.839.182,54)	(3.392.384,32)	2.304.805,52	-25%	-22%	-27%	-5%	4%	7%	21%	-80%	-168%			
6.1.4.2	Costo de Materiales y Suministros	(29.127.824,96)	(20.646.140,65)	(25.064.293,99)	(15.283.294,69)	15.249.995,21	-53%	-33%	-40%	-24%	24%	-29%	21%	39%	200%			
6.1.5	Impuestos	(1.967.466,00)	(2.590.718,00)	(1.619.526,00)	(2.014.359,00)	4.215.194,39	-4%	-4%	-3%	-3%	7%	32%	36%	21%	309%			
6.1.5.1	Impuestos Renta Interna	(1.599.928,00)	(2.261.581,00)	(1.477.611,00)	(1.743.425,00)	3.888.913,19	-3%	-4%	-2%	-3%	6%	41%	35%	18%	323%			
6.1.5.3	Impuestos Municipales	(367.538,00)	(329.137,00)	(191.915,00)	(270.934,00)	326.606,00	-1%	-1%	0%	0%	1%	-10%	42%	11%	221%			
6.1.6	Becas, Patentes, Tasas, Multas y Otros	(131.096,13)	(101.913,94)	(116.572,95)	(161.770,10)	160.405,29	0%	0%	0%	0%	0%	-24%	34%	18%	-199%			
6.1.6.2	Patentes	(4.465,00)	0,00	(38.065,00)	(25.508,00)	4.816,00	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	33%	-119%			
6.1.6.3	Tasas, Multas y Otros	(129.631,13)	(101.913,94)	(90.506,87)	(136.262,10)	155.589,29	0%	0%	0%	0%	0%	-21%	-3%	38%	-214%			
6.1.7	Depreciación y Amortización	(5.106.009,76)	(45.978.442,20)	(40.910.934,18)	(24.887.136,80)	38.936.340,83	-95%	-73%	-50%	-55%	60%	-11%	33%	13%	-212%			
6.1.7.1	Depreciación Activo Fijo	(5.186.478,84)	(45.977.864,15)	(40.910.934,18)	(24.887.136,80)	38.936.340,83	-95%	-73%	-50%	-55%	60%	-11%	33%	13%	-212%			
6.1.7.2	Amortización Activo Intangible	(1.107,92)	(577,75)	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%	-48%	-100%	0%	0%			
6.2	Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	(146.143,09)	(74.124,67)	(25.262,00)	(32.851,00)	5.039.570,89	0%	0%	0%	0%	8%	-19%	66%	30%	15441%			
6.2.1	Intereses Comisiones y Otros Gastos					5.000.000,00	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%			
6.2.1.1	Intereses Deuda Interna					5.000.000,00	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%			
6.2.2	Alquileres	(146.143,09)	(74.124,67)	(25.262,00)	(32.851,00)	19.407,14	0%	0%	0%	0%	0%	-58%	-74%	15%	208%			
6.2.2.2	Otros Alquileres	(146.143,09)	(74.124,67)	(25.262,00)	(32.851,00)	19.407,14	0%	0%	0%	0%	0%	-58%	-74%	15%	208%			
6.2.3	Derechos sobre Bienes Intangibles	(2.471,00)	(60.210,00)	(966,20)	(1.851,00)	20.168,75	0%	0%	0%	0%	0%	475%	32%	54%	-236%			
		(61.326.472,67)	(40.718.309,80)	(34.325.525,77)	(10.819.621,81)	(13.857.326,93)						55%	-17%	-25%	-34%	16%	68%	46%

Fuente: Elaboración propia con base al Estado de Resultado 2021-2025 del SIGEP de la EASBA

El análisis vertical y horizontal de los recursos y gastos corrientes para el periodo 2021–2025 evidencia que los ingresos se encuentran altamente concentrados en la venta de bienes y servicios, representando prácticamente el 100% del total, con una participación predominante de la venta de bienes (alrededor del 97%–98%), mientras que los servicios y otros ingresos



0016



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

tienen una incidencia marginal. En términos de comportamiento, los recursos muestran una tendencia de crecimiento moderado y sostenido, con incrementos anuales entre el 1% y 2% a partir de 2023. Por su parte, los gastos corrientes presentan una tendencia decreciente significativa entre 2021 y 2024, reflejando una mejora en la gestión y control del gasto, especialmente en los costos de bienes y servicios, así como en la reducción de la depreciación. Sin embargo, en 2025 se observa un cambio importante debido al registro positivo de algunos componentes de gasto (posiblemente ajustes contables o reclasificaciones), así como el incremento en intereses asociados a la deuda, lo que impacta en la estructura porcentual. A pesar de ello, el resultado de la gestión muestra una mejora progresiva de las pérdidas a lo largo del periodo, alcanzando su nivel más bajo en 2024, aunque con un ligero deterioro en 2025. En conjunto, el análisis refleja una estructura de ingresos estable, una optimización sostenida del gasto y señales de recuperación operativa, aunque aún condicionada por factores financieros y contables

Cuadro N° 10
Indicadores Financieros (2021–2024)

Ratio	Rango	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez						
Corriente	1.5 a 2.0	15,08	33,93	36,80	35,34	39,70
Prueba ácida	1.0 o más	6,89	17,37	23,52	20,85	18,31
Capital de trabajo neto	Positivo	52.559.995	57.471.755	54.377.800	78.250.009	101.210.738
Endeudamiento						
Deuda/ Patrimonio	0.5 a 1.5	- 6,46	- 5,64	- 8,94	- 8,49	- 7,93
Deuda/ Activo	Menor a 0.6	1,18	1,22	1,13	1,13	1,14
Rentabilidad						
Margen bruto	20–40%					
Margen neto	>5% aceptable >10% buena	-112,03%	-65,83%	-55,11%	-17,16%	-24,65%
ROA	>5%	-4,00%	-2,73%	-2,13%	-0,68%	-1,00%
ROE	>10% bueno >15–20% empresas líderes	21,84%	12,66%	16,92%	5,08%	6,93%

Fuente: Elaboración en base a Estado de Resultados y Balance General

El análisis de indicadores financieros permite evaluar la situación de la empresa en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, proporcionando una visión integral de su estabilidad económica y capacidad de pago.

2.3.3.1. Liquidez

Los indicadores de liquidez muestran resultados positivos en el corto plazo, en sus actividades operativas. Sin embargo, estos indicadores no incluyen las obligaciones de corto plazo con el BCB.



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

El capital de trabajo neto es positivo en todo el periodo y muestra una tendencia creciente, pasando de Bs. 52,6 millones en 2021 a Bs. 101,2 millones en 2025. Este comportamiento refleja un amplio margen de maniobra operativa.

Al margen de los indicadores de liquidez analizados anteriormente, estos no reflejan una mejora estructural en la solvencia de la empresa, considerando la existencia de patrimonio negativo, el elevado nivel de endeudamiento para atender sostenidamente el servicio de la deuda en el corto plazo.

2.3.3.2. Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento reflejan una situación estructuralmente crítica.

La ratio deuda/patrimonio presenta valores negativos (entre -5,64 y -8,94), lo que evidencia la existencia de un patrimonio negativo. Esta situación implica que las pérdidas acumuladas superan el capital de la empresa, generando una dependencia total del financiamiento externo.

Por su parte, el indicador deuda/activo registra valores superiores a 1 en todo el periodo (entre 1,13 y 1,22), lo que significa que más del 100% de los activos está financiado con deuda. Este resultado confirma una estructura financiera altamente riesgosa y una elevada vulnerabilidad ante cambios en las condiciones de financiamiento.

2.3.3.3. Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad muestran que, a pesar de las mejoras operativas, la empresa aún no logra generar utilidades sostenibles.

El margen neto presenta valores negativos durante todo el periodo, aunque con una mejora importante, pasando de -112,03% en 2021 a -24,65% en 2025. Lo que refleja una reducción progresiva de las pérdidas y un acercamiento al punto de equilibrio.

El ROA (rentabilidad sobre activos) también se mantiene en valores negativos, aunque mejora de -4,00% en 2021 a -1,00% en 2025, lo que indica que los activos aún no generan retornos positivos, pero existe una tendencia favorable en su utilización.

En cuanto al ROE, los valores positivos observados (entre 5,08% y 21,84%) deben interpretarse con cautela, debido a que el patrimonio es negativo, lo que distorsiona el indicador. Por tanto, este ratio no refleja una rentabilidad real hasta que la empresa recupere una posición patrimonial positiva.

Finalmente, el margen bruto no pudo ser determinado debido a la falta de información desagregada del costo de ventas, lo que limita el análisis de la rentabilidad operativa y evidencia la necesidad de mejorar los sistemas de información financiera.

En consecuencia, si bien la empresa muestra mejoras en su desempeño operativo, la estructura actual de ingresos aún no permite cubrir de manera sostenida el servicio de la deuda, evidenciando una capacidad limitada de generación de flujos en el corto plazo. En este contexto, se hace necesaria la adecuación temporal de las condiciones financieras del crédito, en función de la capacidad real de la empresa.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

2.3.4. Situación de deuda BCB

El financiamiento otorgado a EASBA se enmarca en:

- Constitución Política del Estado (Art. 158, numeral 11)
- **Ley N° 050** de fecha 9 de octubre de 2010 autoriza al BCB otorgar la Empresa Pública Nacional Estratégica denominada Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA un crédito extraordinario de hasta Bs1.254.600.000 (Un Mil Dosecientos Cincuenta y Cuatro Millones Seiscientos Mil 00/100 Bolivianos) en condiciones concesionales, con el objeto de financiar. En ese contexto se suscribe el Contrato de Crédito SANO N° **184/11**, de fecha 18 de mayo de 2011, entre el Banco Central de Bolivia, la Empresa Azucarera San Buenaventura y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, actual Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua estableciendo las condiciones financieras para la ejecución del proyecto agroindustrial.
- **Ley N° 211**, de 23 de diciembre de 2011, que aprueba el Presupuesto General del Estado de la gestión 2012, se autoriza al Banco Central de Bolivia otorgar un crédito extraordinario en condiciones concesionales a favor de la EASBA, por un monto de hasta Bs245.000.000, destinado al financiamiento de proyectos de inversión productiva. En este marco, se suscribe el Contrato de Crédito SANO N° **379/2012**, de fecha 27 de diciembre de 2012, entre el Banco Central de Bolivia, la Empresa Azucarera San Buenaventura y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, actual Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Aguas estableciendo las condiciones financieras para la ejecución del proyecto agroindustrial.
- **Ley N° 396**, de 26 de agosto de 2013, que aprueba la modificación del Presupuesto General del Estado (PGE – 2013), se autoriza al Banco Central de Bolivia (BCB) otorgar un crédito extraordinario en condiciones concesionales a favor de la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA), por un monto de hasta Bs 332.747.250 (Trescientos Treinta y Dos Millones Setecientos Cuarenta y Siete Mil Dosecientos Cincuenta 00/100 Bolivianos), destinado al financiamiento de inversión productiva, gastos de operación en etapas de inversión, puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, así como actividades agrícolas y otros compromisos relacionados con el objeto del crédito. En este marco, se suscribe el Contrato de **Crédito SANO N° 400/2013**, de fecha 30 de diciembre de 2013, entre el Banco Central de Bolivia, la Empresa Azucarera San Buenaventura y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, actual Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua estableciendo las condiciones financieras para la ejecución del proyecto agroindustrial.

Cuadro N° 11:
CREDITOS SANOS

AÑO	SANO N°	TOTAL DEUDA	PAGO 2026
CAPITAL	184/2011	1.254.600.000,00	0
	379/2012	245.000.000,00	0
	400/2013	332.747.250,00	0
	TOTAL	1.832.347.250,00	0
INTERES	184/2011	236.108.306,66	146.492.321,51
	379/2012	56.410.531,62	20.012.076,36
	400/2013	39.074.162,33	0
	TOTAL	331.593.000,61	166.504.397,87

Fuente: Elaboración propia con base al plan de pago del BCB



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Estas disposiciones autorizan al BCB a otorgar créditos extraordinarios en condiciones concesionales a Empresas Públicas Nacionales Estratégicas para financiar proyectos de inversión productiva.

2.3.4.1. Modificaciones contractuales

Los contratos de crédito han sido objeto de múltiples modificaciones orientadas a:

- Ampliación de plazos
- Ajuste de periodos de gracia
- Adecuación de condiciones financieras

Estas modificaciones han permitido ajustes parciales; sin embargo, no han resuelto las restricciones estructurales del modelo productivo.

Cuadro N° 12
Condiciones Financieras de los Créditos SANO

SANO N°184/2011		SANO N°379/2012		SANO N°400/2013	
Condición	Detalle	Condición	Detalle	Condición	Detalle
Plazo Inicial	24 años	Plazo Inicial	20 años	Plazo	20 años
Nuevo Plazo	29 años	Plazo - 1ra. Modif.	23 años	Plazo 1ra. Mod.	25 años
Periodo de Gracia (Cap e I)	6 años	Plazo - 2da. Modif.	28 años	Nuevo Plazo	30 años
		Plazo - 3ra. Modif.	31 años	Periodo de Gracia	4 años
Gracia - 1ra Modif.	9 años	Periodo de Gracia Inicial	5 años	Periodo de Gracia 1er Mod.	9 años (cap e int.)
		Gracia - 1ra Modif.	8 años	Periodo de Gracia 1er Mod.	10 años (cap e int.)
Gracia - 2da Modif.	14 años	Gracia - 2da Modif.	13 años	Periodo de Gracia 2da Mod.	12 años (cap e int.)
		Gracia adicional a Interes	5 años		
Pago de Intereses	Anual	Nueva Gracia a Interes	12 años	Pago de Intereses	Anual
Tasa de Interes Anual	0,85%	Tasa de Interes Anual	0,87%	Tasa de Interes Anual	0,61%
Nueva Tasa	0,88% hasta el 2036	Tasa 1ra. Modif.	1,15%		
Vencimiento	04/04/2041	vencimiento	14/06/2044	Vencimiento	10/02/2044
Limite Desembolso	31/12/2017	Limite de Desembolso	30/12/2017	Limite de Desembolso	31/12/2018

Fuente: Elaboración propia con base al plan de pago del BCB

2.3.4.2. Marco vigente y reprogramación contractuales de Deudas (Créditos SANO)

En el marco de la Ley N° 1705 del Presupuesto General del Estado – Gestión 2026, se autoriza al Banco Central de Bolivia a reprogramar los créditos concesionales otorgados a Empresas Públicas Nacionales Estratégicas, en función a sus necesidades y con aprobación del Ministerio cabeza de sector, manteniendo la tasa de interés original. Asimismo, se establece la obligación de suscribir las adendas correspondientes para formalizar dichas modificaciones.

Para lo cual en esta gestión se realizó la propuesta la siguientes para la modificación de los créditos SANOS, tal cual se detalla a continuación:

Sin embargo, con la finalidad de realizar una evaluación a detalle de la Empresa azucarera San Buenaventura – EASBA se realizaron los siguientes contratos:

- Se determinó, mediante el **Contrato SANO DBLCI N° 27/2026**, la modificación del Contrato de Crédito SANO N° 184/2011, otorgando un (1)





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

año de gracia para capital e intereses, manteniéndose inalterables las demás condiciones financieras.

- Se determinó, mediante el **Contrato SANO DBLCI N° 28/2026**, la modificación del Contrato de Crédito SANO N° 379/2012, otorgando un (1) año de gracia para capital e intereses, manteniéndose inalterables las demás condiciones financieras.

Para la gestión 2026, se propone no efectuar pagos de obligaciones financieras, con el objetivo de priorizar la cobertura de los costos operativos esenciales de la empresa, en el marco de un periodo de funcionamiento sujeto a evaluación, durante el cual se analizará su desempeño operativo y financiero.

En este contexto, la medida busca contribuir a la continuidad operativa durante el periodo de evaluación, evitando la paralización de actividades mientras se analiza la viabilidad de la empresa.

III. PROPUESTAS DE MEDIDAS DE CORTO PLAZO

3.1. Problemática estructural

La empresa cuenta con una superficie cultivada de aproximadamente 3.800 a 4000 hectáreas, mientras que el requerimiento técnico para un uso eficiente de la capacidad instalada asciende a **12.300 hectáreas**, generando un déficit estructural estimado de 8.500 hectáreas. Esta brecha limita el abastecimiento sostenible de caña de azúcar y constituye la principal restricción del sistema productivo.

Como consecuencia de la insuficiencia de materia prima:

- La capacidad nominal del ingenio (7.000 Tn/día) no puede ser plenamente utilizada
- La capacidad operativa efectiva se reduce a aproximadamente 5.500 Tn/día esto debido a las características de la caña de azúcar sembrada en la región.
- La zafra se limita a 90 días.

Esto deriva en una subutilización estructural de la capacidad industrial.

Si bien el polígono definido por el D.S. N° 2907 abarca aproximadamente 99.929 hectáreas, su composición limita significativamente su aprovechamiento productivo:

- 70,33% corresponde a bosque primario (altas restricciones técnicas y ambientales)
- 21,15% a áreas con uso agrícola no reconvertible
- 4,13% a zonas inundables
- Solo 4,39% se encuentra bajo cultivo de caña

En consecuencia, la superficie autorizada no equivale a superficie productiva efectiva, restringiendo la expansión agrícola, en el caso de bosque primario la inversión en el desmonte es bastante alta el cual limita a la expansión agrícola.

Adicionalmente, en predios propios de la EASBA (aproximada 4.500 ha), la superficie apta se encuentra prácticamente saturada, sin posibilidades relevantes de expansión en el corto plazo.



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

3.2. Ampliación de la superficie establecida para la siembra y producción de caña de azúcar (Ampliación del Polígono)

La sostenibilidad productiva de la EASBA no requiere ampliar la capacidad industrial, sino incrementar el tiempo efectivo de zafra, actualmente limitado a 90 días por condiciones agroclimáticas, lo que restringe el uso pleno del ingenio.

Para ello, se plantea la ampliación de la frontera agrícola hacia zonas con mejores condiciones en la provincia José Ballivián (Beni), lo que permitirá extender la zafra hasta 30 días adicionales logrando un total de 120 días efectivos y asegurar el abastecimiento de materia prima.

La propuesta incorpora dos nuevas áreas (de 215.897,64 ha y 174.955,54 ha), alcanzando una superficie total de 390.853,18 ha, con aptitud para cultivo mecanizado. Esta expansión permitirá llegar gradualmente a 12.300 ha cultivadas y generar hasta 660.000 toneladas de caña, optimizando la capacidad total del 100% del ingenio.

El trámite fue remitido al Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua mediante Nota **EASBA/GG N° 041/2026**, adjuntando el Informe Legal **EASBA/UAJ/IL N° 46/2026** y el Informe Técnico **EASBA/UP/IT N° 12/2026**.

Asimismo, se informa que dicha documentación ya fue remitida a UDAPE por parte del MDPRyA. En ese marco, se llevó a cabo una primera reunión, en la cual se determinó un cuarto intermedio; la próxima reunión se encuentra programada para el martes 13 de abril de 2026.

El siguiente análisis presenta una comparación entre la situación actual de la EASBA y el escenario proyectado con la ampliación de la frontera agrícola hacia el departamento del Beni, evidenciando los impactos productivos, económicos y operativos de la propuesta.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Cuadro N° 13
Comparación de Escenarios:
Con Decreto Supremo N° 2907 Vigente vs. Modificación del Polígono de Acción

Criterio	Situación Actual (San Buenaventura)	Propuesta (Ampliación)	Impacto Económico y/ productivo	Explicación Técnica del Impacto
Capacidad Efectiva (%)	27%	100%	Incremento de hasta +70% en uso de capacidad - eliminación de capacidad ociosa	La restricción geográfica limita la expansión agrícola. Ampliar el polígono permite incorporar nuevas áreas productivas suficientes para abastecer la planta.
Superficie cultivada (Ha)	3.088	12.300	+9.000 ha (+273%) - mayor escala productiva	La ampliación permitiría incrementar la escala productiva, logrando economías de escala necesarias para la sostenibilidad industrial.
Producción de caña de azúcar (TN)	147.747,22	664.983,54	+517.236 TN (+350%) - mayor disponibilidad de materia prima	Incremento de más de 4,5 veces la producción
Producción de azúcar (qq)	255.148,00	1.143.771,69	+888.623 qq (+348%) - mayor producción comercializable	Incremento significativo de producción industrial
Producción de alcohol (litros)	1.972.280,00	6.649.835,40	+4.677.555,40 litros (+237%) - expansión industrial	Más del triple de producción
Ingresos por venta de azúcar (Bs)	50.717.546,40	293.725.310,90	+Bs 243.007.764 (+479%) - principal incremento de ingresos	Incremento de ingresos en más de 5,7 veces
Ingresos por venta de alcohol (Bs)	12.352.524,00	88.423.947,39	+Bs 76.071.423 (+616%) - fuerte crecimiento financiero	Incremento de más de 7 veces
Costo de producción azúcar	Bs 178,73/qq	Bs 128 qq	-Bs 50,73 (-28%)	Reducción del 28% debido a mayor volumen y eficiencia operativa
Costo de producción alcohol	Bs 6,35/litro	Bs 1,70/litro	-Bs 4,65 (-73%)	Mejora significativa por economías de escala y mejor uso de la capacidad instalada
Riesgo de condiciones climáticas	Alta	Baja	Reducción de pérdidas operativas y mayor productividad anual	Menos interrupciones por lluvias implica mayor continuidad en labores agrícolas y cosecha
Duración de zafra	90 días	120 días	+30 días (+33%) - mayor producción anual	Incremento del 33% en días operativos, lo que permite mayor molienda y eficiencia industrial
Costo de habilitación de tierras	Elevado (monte alto)	Bajo (pastizales, barbechos)	Reducción de costos de inversión hasta en 75% (relación 1:4)	En Beni se puede habilitar hasta 4 veces más superficie con la misma inversión en San Buenaventura
Tiempo de habilitación, siembra y cosecha de caña	3 años	2 años	-1 año - adelanto en generación de ingresos	Reducción del ciclo productivo, acelerando el retorno de la inversión
Infraestructura vial	Caminos precarios	Accesos asfaltados	Disminución de costos logísticos y tiempos de transporte	Mejora logística que reduce costos operativos y tiempos de transporte
Logística de transporte	Lenta y costosa	Rápida y eficiente	Reducción de costos operativos y mantenimiento de maquinaria	Menor desgaste de maquinaria, reducción de costos de mantenimiento y mayor eficiencia en abastecimiento
Competitividad	Baja	Alta	Mejora en precios y posicionamiento en el mercado	La reducción de costos permite competir con ingenios del oriente
Cobertura de mercado	Limitada	Expansión al occidente del país	Incremento en ventas y participación de mercado	Reducción de dependencia del suministro del oriente
Exportaciones	Limitada	Potencial exportador	Generación de divisas (\$25-35 qq exportado)	Generación de divisas mediante exportación de excedentes
Producción de alcohol 96° y alcohol anhidro 99°	Limitada a alcohol etílico (96°)	Escalabilidad a alcohol anhidro	Mayor valor agregado y diversificación de ingresos	Permite integración con el mercado energético (etanol) con YPF-B
Mercado asegurado alcohol anhidro	Limitado	YPF-B como comprador	Estabilidad y seguridad en ingresos	Garantiza demanda sostenida
Impacto económico	Bajo rendimiento	Alta rentabilidad	Incremento total de ingresos de Bs 64 MM a Bs 382 MM (+500% aprox)	Mejora estructural de la empresa +B18 B16 F28

Fuente: Elaboración propia con base al flujo de caja 2026-2032



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

En términos globales, el escenario proyectado incrementa los ingresos de aproximadamente Bs 64 millones a Bs 382 millones, asegurando la viabilidad económica, operativa y financiera de la empresa en el mediano plazo.

3.3. Prácticas de manejo de cultivo de caña de azúcar

Asimismo, es necesario incorporar prácticas de manejo sostenible, destacando la rotación planificada de cultivos, especialmente con leguminosas (Soya). Esta medida permite conservar la fertilidad del suelo, mejorar la productividad agrícola, reducir la dependencia de fertilizantes y garantizar la sostenibilidad ambiental y económica del proyecto, sin modificar la naturaleza ni el objeto principal de la Empresa.

3.4. Estrategia Comercial y de Mercado

El objetivo es garantizar la sostenibilidad de la EASBA mediante el incremento de ventas, la diversificación de ingresos y el posicionamiento como un proveedor competitivo en el mercado nacional; para ello, se implementará una estrategia comercial activa y orientada a resultados, sustentada en permitir optimizar la colocación de productos, ampliar mercados, fortalecer alianzas estratégicas y mejorar la eficiencia en la gestión comercial, contribuyendo de manera directa a la generación de mayores ingresos y a la estabilidad financiera de la empresa.

- **Expansión de mercado:** ampliación de la cartera de clientes, priorizando ventas a empresas públicas (EBA, EMAPA, SEDEM y otros) y consolidando la presencia en cadenas de abastecimiento nacional.

Cuadro N°14
Carteras de Clientes

Clientes	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Policia Boliviana	98.000,00	98.000,00	98.000,00	98.000,00	98.000,00	98.000,00	98.000,00
Ministerio de Defensa	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
EMAPA	50.000,00	100.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00
Micro Empresas	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Empresa Boliviana de Alimentos EBA	20.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
La Cascada S.A	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Clientes particulares	13.054,92	25.480,18	36.806,19	40.000,00	50.000,00	100.000,00	100.000,00
Exportacion	-	-	-	118.066,19	229.326,19	347.190,78	540.397,40
Total inventario de azucar disponible para la venta (qq)	341.054,92	468.480,18	504.806,19	626.066,19	747.326,19	915.190,78	1.108.397,40
Total en Bolivianos	90.038.499,99	123.678.768,76	138.821.701,81	167.785.738,49	207.756.680,38	248.931.893,01	293.725.310,90

* El precio del qq de azucar puede variar dependiendo al costo de mercado

- **Posicionamiento de marca:** fortalecimiento de la imagen institucional como empresa estatal estratégica, destacando su impacto económico y social, y garantizando transparencia en la producción.



EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanerita N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019

0012



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

- **Diversificación productiva:** incremento de ingresos mediante la comercialización de azúcar, alcohol y subproductos industriales.
- **Optimización logística:** mejora de los canales de distribución, reducción de costos de transporte y fortalecimiento de sistemas de control y trazabilidad.

3.5. Normativa del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

En el marco del Artículo 72, Parágrafo II, inciso e) del Decreto Supremo N° 0181, que establece que las entidades públicas podrán efectuar contrataciones directas con empresas públicas siempre que los precios ofertados sean iguales o menores a los de mercado, se identifica una limitación para la EASBA en su capacidad de competir en condiciones equitativas. Esta restricción normativa, sumada a la actual capacidad de producción de la empresa, reduce el margen de maniobra para la colocación de sus productos, especialmente frente a ingenios azucareros consolidados que operan con economías de escala y mayores volúmenes de producción. En consecuencia, esta situación limita el acceso a mercados estratégicos y la generación de ingresos. Por lo tanto, se plantea la necesidad de gestionar una modificación normativa o el establecimiento de un régimen de excepción que permita a la empresa mejorar su competitividad, incrementar sus ventas y destinar mayores recursos a la ampliación de superficie cultivada, con el objetivo de fortalecer progresivamente su capacidad productiva.

3.6. Ley N°441 Control de Pesos y Dimensiones Vehiculares en la Red Vial Fundamental

Actualmente, la empresa enfrenta restricciones operativas derivadas del control de peso establecido por la normativa aplicada por Vías Bolivia, la cual limita la carga máxima permitida en función del peso bruto vehicular, es decir, incluyendo la carrocería. En este contexto, si bien los camiones de la EASBA cuentan con una capacidad de transporte de hasta 450 quintales de azúcar (peso neto), la normativa vigente restringe la carga efectiva a aproximadamente 350 quintales, lo que impide aprovechar plenamente la capacidad instalada de transporte. Esta limitación genera un incremento en la cantidad de viajes requeridos para la distribución del producto, elevando los costos logísticos y reduciendo la eficiencia operativa en la cadena de comercialización.

3.7. Solicitud De modificación al artículo 15 de la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N°045/2018

El Artículo 15 de la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N°045/2018 establece la obligatoriedad de mantener un Inventario de Seguridad de azúcar equivalente a dos meses del consumo interno, el cual es determinado y asignado de manera proporcional a cada institución con derecho propietario, debiendo ser almacenado y mantenido bajo condiciones verificables por la autoridad competente.

Si bien esta disposición responde a objetivos de seguridad alimentaria y estabilidad del mercado interno, su aplicación uniforme genera efectos adversos significativos en la



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA), debido a sus características productivas y operativas particulares.

La evaluación técnica establece que la aplicación del inventario de seguridad a la EASBA tiene un impacto marginal en la seguridad alimentaria nacional, debido a su baja participación en el mercado (aprox. 3%); sin embargo, genera efectos negativos significativos en su sostenibilidad operativa y financiera, evidenciando una desalineación entre el objetivo de la política pública y su impacto real en la empresa.

La obligatoriedad de mantener inventarios restringe la gestión empresarial, limitando la planificación comercial, reduciendo la rotación de inventarios, generando ineficiencias operativas y aumentando la dependencia de decisiones regulatorias externas, lo que afecta directamente la generación de ingresos y la utilización de la capacidad instalada.

En este contexto, se justifica técnicamente la necesidad de un tratamiento diferenciado para la EASBA, permitiéndole comercializar la totalidad de su producción, sin comprometer el abastecimiento interno. Por ello, se propone modificar el Artículo 15 de la Resolución Ministerial N° 045/2018, incorporando una excepción específica para la empresa.

El presente trámite fue remitido al Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua, mediante Nota EASBA/GG N° 004/2026, adjuntando el Informe Legal EASBA/UAJ/IL N° 53/2026 y el Informe Técnico EASBA/SDC/IT/67/2026. A la fecha, dicho trámite se encuentra en instancia de revisión en el MDPReA.

3.8. Producción de alcohol anhidro

Se plantea la implementación de una planta deshidratadora para la producción de alcohol anhidro, ya sea mediante inversión propia o a través de alianzas estratégicas con el sector privado. Asimismo, se prevé la producción de alcohol a 96° para su transformación y posterior comercialización.

El mercado objetivo es Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), que constituye un comprador estratégico con demanda estable, lo que permite contar con un mercado seguro y previsible para la venta.

Actualmente, EASBA produce únicamente alcohol etílico de 96°, con una capacidad de 100.000 litros/día. Este producto presenta limitaciones en su comercialización en el mercado interno y en exportaciones (principalmente a Perú), las cuales se han visto afectadas por la variación del tipo de cambio, reduciendo su competitividad.

En este contexto, se identifica la necesidad de implementar una planta deshidratadora para la producción de alcohol anhidro (99°), con una inversión estimada de Bs 34 millones, ya sea mediante financiamiento propio o inversión privada.

Asimismo, esta estrategia permitirá:





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

- Reducir mermas por acumulación de inventario de alcohol (3.000 litros/mes).
- Disminuir la carga tributaria asociada al Impuesto a los Consumos Específicos (ICE).
- Mejorar la liquidez y fortalecer la capacidad de cumplimiento de obligaciones financieras.

En conjunto, la implementación de esta alternativa representa una solución estructural para optimizar ingresos, asegurar la comercialización y mejorar la sostenibilidad operativa de la empresa.

Esta estrategia permitirá diversificar ingresos, incrementar la producción y mejorar la competitividad, contribuyendo a la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa.

3.9. Gestión financiera operativa y continuidad productiva

Se evidencia que la actual centralización de la priorización de pagos en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) limita la capacidad de respuesta operativa de la EASBA, al no reflejar de manera oportuna las necesidades específicas del proceso productivo. Esta situación genera retrasos en el cumplimiento de obligaciones críticas, afectando la relación con proveedores estratégicos y exponiendo a la empresa a riesgos de interrupción en la zafra.

Se implementará un modelo de gestión financiera operativa orientado a garantizar la continuidad productiva de la EASBA, mediante la **priorización estratégica de pagos, la optimización del flujo de caja y la coordinación institucional con el nivel central.**

El enfoque se centra en asegurar el funcionamiento ininterrumpido de la planta, evitando la paralización por incumplimientos con proveedores críticos, y alineando los ingresos comerciales con las obligaciones operativas.

Para ello, se establece:

- **Priorización de pagos a proveedores críticos**, vinculados directamente al proceso productivo (insumos, maquinaria y mantenimiento), evitando interrupciones en la zafra.
- **Sincronización entre ingresos y egresos**, orientando las ventas hacia mecanismos de liquidez inmediata que permitan cubrir obligaciones operativas.
- **Coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**, para agilizar procesos de pago y adecuar los mecanismos financieros a la dinámica productiva de la empresa.
- **Recuperación de la confianza de proveedores estratégicos**, mediante el cumplimiento progresivo de compromisos, garantizando el abastecimiento continuo.

Esta medida garantizará la continuidad operativa de la empresa en el corto plazo, estabilizar la gestión financiera en el mediano plazo y sentar las bases para el cumplimiento sostenible de sus obligaciones.



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

IV. ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL FINANCIERA

4.1. Reestructuración organizacional

La EASBA llevó a cabo un proceso de reestructuración institucional orientado a la optimización de su estructura organizativa. En este marco, por primera vez se formuló el Manual de Organización y Funciones (MOF), con la finalidad de fortalecer la organización interna, delimitar responsabilidades y mejorar la eficiencia en la gestión empresarial.

4.2. Reducción del gasto corriente

En cumplimiento a las instrucciones emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), se ejecutaron medidas orientadas a la reducción del gasto corriente, en apego a la normativa vigente, con el objetivo de racionalizar el uso de recursos y mejorar la sostenibilidad financiera de la empresa.

4.3. Reducción del grupo 1000 – Servicios Personales

Asimismo, se procedió a la reducción del Grupo de Gasto 1000 – Servicios Personales, conforme a las directrices establecidas por el MEFP.

4.4. Ajuste del Plan Operativo

Actualmente, se encuentra en proceso la modificación del Plan Operativo Anual, en el marco de la normativa vigente aplicable a empresas públicas, mediante su adecuación al Plan Anual de Ejecución (PAE), con el objetivo de alinear la planificación operativa a las condiciones reales de funcionamiento y a las necesidades de la empresa.

V. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE CIERRE TÉCNICO O DEFINITIVO

LA EASBA no es inviable; está subutilizada. La capacidad instalada opera entre el 25% y 30%, debido principalmente a una insuficiencia estructural de materia prima.

El problema central **no es industrial ni financiero**, sino productivo:

- Déficit de caña que limita el uso de la planta y reduce ingresos

La sostenibilidad de la empresa depende de:

- **Expansión agrícola progresiva** (incremento de superficie cultivada)
- **Reordenamiento financiero** (reprogramación de deuda y mejora del flujo de caja)
- **Fortalecimiento comercial** (aseguramiento de mercados e ingresos)

El Cierre de EASBA implicaría:

- Pérdida de inversión estatal superior a más de Bs1.800 millones.
- Desempleo y afectación económica regional.
- Retroceso en el proceso de industrialización.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

- Mayor dependencia de importaciones.

Continuidad con estrategia implicaría:

- Recuperación progresiva de la capacidad productiva.
- Generación de ingresos y excedentes.
- Dinamización de la economía regional.
- Fortalecimiento de la soberanía productiva.

VI. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD DE ALIANZA PUBLICO PRIVADO

6.1. Planta de alcohol (alianza con privados):

Se plantea la posibilidad de establecer una alianza estratégica con el sector privado para la implementación y operación de una planta de producción de alcohol anhidro, con el objetivo de fortalecer la capacidad productiva de la empresa y garantizar el suministro sostenido a YPFB, contribuyendo a la generación de ingresos y mejora de la liquidez institucional.

6.2. Productores agrícolas:

Se prevé la suscripción de convenios y/o contratos de suministro de caña de azúcar con productores agrícolas independientes, asociaciones y comunidades, una vez se concrete la ampliación del polígono agrícola en el marco del D.S. N° 2907, con la finalidad de incrementar la superficie cultivada y asegurar la provisión de materia prima para el proceso industrial.

6.3. Contratos con YPFB:

- Se considera la formalización de contratos de comercialización con YPFB para la provisión de alcohol anhidro, una vez implementada la planta deshidratadora, permitiendo asegurar un mercado estable, generar ingresos recurrentes y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

6.4. Empresas públicas (EMAPA):

Se identifica la articulación con empresas públicas como EBA y EMAPA para el desarrollo de actividades agrícolas complementarias, tales como la siembra, cosecha y producción de cultivos alternativos como la soya, con el propósito de diversificar la producción, optimizar el uso del suelo y contribuir a un manejo sostenible de los sistemas productivos.

VII. PROYECCIONES DEL IMPACTO DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS

Bajo el supuesto de cumplimiento del flujo de caja proyectado y de las condiciones establecidas en el presente informe, se estima que en un horizonte de seis (6) años la empresa alcanzará la capacidad plena de operación de la planta industrial. Este escenario



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

permitirá la expansión progresiva de la superficie cultivada, con un incremento aproximado de 1.500 hectáreas por año durante dicho periodo, con el objetivo de asegurar el suministro sostenido de materia prima. Asimismo, este crecimiento productivo contribuirá a la generación de ingresos suficientes para cubrir los gastos operativos, administrativos y de comercialización, permitiendo a la empresa atender de manera gradual y sostenible sus obligaciones financieras con el Banco Central de Bolivia.

En relación con las obligaciones financieras con el Banco Central de Bolivia, para la gestión 2026 no se prevé la realización de pagos, en el marco de las condiciones establecidas en los últimos contratos suscritos con el BCB, con el objetivo de priorizar la cobertura de los costos operativos esenciales de la empresa. Esta medida se enmarca en un periodo de funcionamiento sujeto a evaluación, durante el cual se analizará el desempeño operativo y financiero de la EASBA. En este contexto, la suspensión temporal del servicio de la deuda busca garantizar la continuidad de las operaciones, evitando la paralización de actividades mientras se determina la viabilidad de la empresa en el corto y mediano plazo.

VIII. RECOMENDACIONES TÉCNICAS ESTRATÉGICAS

8.1. Reprogramación Financiera de Corto Plazo ante el BCB

En el marco de las modificaciones contractuales suscritas mediante los Contratos SANO DBLCI N° 27/2026 y N° 28/2026, que otorgan un (1) año de gracia para capital e intereses, se recomienda utilizar este periodo como una ventana estratégica para la evaluación integral de la situación técnica, operativa y financiera de la empresa, proponiendo para la gestión 2026 no efectuar pagos de obligaciones financieras y priorizar la cobertura de los costos operativos esenciales, con el objetivo de garantizar la continuidad productiva y evitar la paralización de actividades durante este periodo de evaluación.

Asimismo, este periodo deberá ser aprovechado para la formulación de un plan técnico, financiero y legal, basado en proyecciones operativas realistas, que permita definir la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo. Este instrumento constituirá un insumo fundamental para la elaboración del Plan Estratégico Empresarial, en el marco de los lineamientos del Órgano Rector.

En consecuencia, el uso adecuado del periodo de gracia no solo responde a una necesidad de sostenibilidad en el corto plazo, sino que se constituye en una fase crítica para la toma de decisiones estructurales orientadas a la recuperación y viabilidad de la empresa.





DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

8.2. Expansión Agrícola como Solución Estructural

Se recomienda priorizar la ampliación de la frontera agrícola mediante la modificación del D.S. N° 2907, con el objetivo de garantizar el abastecimiento de materia prima. El déficit de superficie cultivada limita el uso de la capacidad instalada, por lo que esta medida constituye la principal solución estructural para incrementar producción, ingresos y sostenibilidad financiera.

8.3. Fortalecimiento Comercial y Diversificación

Se recomienda consolidar mercados estables, especialmente con instituciones públicas y empresas privadas y avanzar en la producción de alcohol anhidro con destino a YPFB. Esta estrategia permitirá asegurar demanda, mejorar la liquidez y reducir la dependencia del azúcar como principal fuente de ingresos.

8.4. Implementación de Planta de Alcohol Anhidro

Se recomienda impulsar la implementación de una planta deshidratadora, mediante inversión propia o alianzas estratégicas privadas. Esta alternativa permitirá generar ingresos adicionales, reducir pérdidas por inventarios y acceder a un mercado seguro, fortaleciendo la sostenibilidad financiera.

8.5. Priorización Operativa del Flujo de Caja

Se evidencia que la actual centralización de la priorización de pagos en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) constituye una limitación operativa para la EASBA, al no responder de manera oportuna ni específica a las necesidades del proceso productivo. Esta situación genera desfases en la atención de obligaciones críticas, afectando la continuidad operativa y la relación con proveedores estratégicos.

En este contexto, se recomienda que la facultad de priorización de pagos sea transferida a la EASBA, permitiendo a la empresa gestionar directamente sus obligaciones en función de criterios técnicos y operativos propios de su actividad productiva. Esta medida es fundamental para garantizar la atención oportuna de pagos vinculados a insumos, mantenimiento y servicios esenciales, cuya postergación compromete directamente el desarrollo de la zafra.

IX. CONCLUSIÓN

Del análisis integral efectuado se concluye que la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA) no presenta una inviabilidad estructural, sino una subutilización significativa de su capacidad instalada, operando actualmente en niveles aproximados del 25% al 30%, debido principalmente a la insuficiencia de materia prima. En este sentido, el problema central de la empresa no es de carácter industrial, sino productivo, asociado al déficit de superficie cultivada de caña de azúcar, lo que limita la generación de ingresos y la capacidad de cumplimiento de sus obligaciones financieras.



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

En este contexto, se establece que la viabilidad de la EASBA depende de la implementación de medidas estructurales orientadas a la expansión agrícola, el fortalecimiento comercial, la diversificación productiva y la adecuación de sus condiciones financieras. Bajo estas condiciones, y considerando las proyecciones planteadas, la empresa tiene el potencial de alcanzar niveles sostenibles de operación en el mediano plazo, permitiendo generar los ingresos necesarios para cubrir sus costos operativos y atender progresivamente sus obligaciones financieras.

Por el contrario, la alternativa de cierre técnico o definitivo implicaría la pérdida de la inversión estatal realizada, impactos económicos y sociales negativos en la región, así como un retroceso en los procesos de industrialización y soberanía productiva.

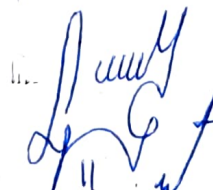
X. RECOMENDACIÓN

En función del análisis técnico, productivo y financiero desarrollado en el presente informe, se identifican las siguientes medidas prioritarias, orientadas a garantizar la sostenibilidad y continuidad operativa de la Empresa Azucarera San Buenaventura, para su consideración y validación por su autoridad.

1. **Gestionar la aprobación de la modificación del D.S. N° 2907** de manera prioritaria.
2. **Impulsar la expansión agrícola hacia el Beni** como política estratégica y cumpliendo con la normativa de declaración de interés nacional y utilidad pública la provisión y abastecimiento de caña de azúcar para la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA.
3. **Fortalecer la estrategia comercial y posicionamiento de mercado.**
4. **Respaldar institucionalmente la continuidad de EASBA** como empresa estratégica del Estado.

Recomiendo a su autoridad remitir el Presente informe al Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua en cumplimiento a **CAR/MDPRYA N°0169/2026**.

Es cuanto informamos a su autoridad, para su conocimiento, análisis y adopción de las acciones que correspondan.


Lic. Juan Fernando Mamani Ramos
ENCARGADO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

MMM/UPGE/AYTO/JMR
Adj. Lo indicado
c.c. Archivo

MATRIZ DE RUTA CRITICA

N°	Empresa	Estado Legal	Riesgos Legales-financieros y Operativos	Situación Financiera Actual	Deuda	Problema Principal	Medidas Corto Plazo (0-3 meses)	Plan de Salvataje (Mediano Plazo)	Impacto en la Deuda en relación a las Acciones	Viabilidad	Operaciones Técnicas
1	EASBA	Empresa Pública Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua. Contratos de crédito vigentes con el BCB sujetos a reprogramación conforme normativa Presupuesto General del Estado 2026	Riesgo de incumplimiento de obligaciones financieras con el BCB Débito automático en las cuentas corrientes de la EASBA Liquidación de Garantías de bonos del TGN por parte del BCB Pérdida de Patrimonio Público. Desempleo y pérdidas económicas en la Región. Inestabilidad económica Local	Deudas acumuladas de gestiones anteriores insostenibles. Pérdida contable producto de depreciaciones y amortizaciones, sin embargo se tiene flujo de efectivos positivos. Ingresos suficientes para cubrir gastos y servicio de deudas para cubrir la gestión correspondiente.	Capital: Bs1.832.347.250,00 Intereses: Bs 331.593.000,61 millones. Servicio de la deuda 2026: Bs 166.504.397,87 (Intereses) La empresa no cuenta con flujo suficiente para cubrir deuda pasadas.	Insuficiencia estructural de materia prima (déficit 2.8500 ha), que genera subutilización de capacidad instalada, limita ingresos y compromete la sostenibilidad financiera.	Reprogramación de deuda (ampliación de gracia hasta 2032) Monetización inmediata de inventarios (100.000 qd), que representa ingresos de Bs25.000.000. Ventas institucionales dirigidas (Policia, FF.AA, EMAPA, sector educación, sector minero) Generación de liquidez, a través de la venta de alcohol. Optimización de costos operativos. Gestión de Comodato con EMAPA para almacén de azúcar Gestión de convenios o decreto de compra estatal para las empresas	Expansión agrícola progresiva (+1.500 ha/año hasta llegar 12.300 ha). Ampliación geográfica (Beni) para extender zafra (Tiempo ganado 30 días de zafra adicional). Integración con productores de La Paz - Beni Fortalecimiento de líneas de negocio (alcohol, energía eléctrica) Convenios con empresarios privados para inversión de planta de alcohol amhidro.	Corto plazo: suspensión de presión financiera Mediano plazo: mejora de flujo operativo Pagos de intereses de la estatal a partir del 2027 Reprogramación financiera y Expansión agrícola efectiva	El problema es la reducción agrícola y no industrial Condiciones técnicas subutilizadas, entre el 10% y 30% Potencial de recuperación alto si se asegura materia prima El cierre de la empresa implicaría pérdida de inversión pública significativa	
2	EASBA	Empresa Pública Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua. Gestión financiera sujeta a normativas y lineamientos del MEFP	Riesgo de incumplimiento con proveedores. Interrupción de contratos. Contingencias operativas por falta de pagos oportunos	Los pagos no se están organizando según lo que la empresa necesita para operar, lo que pone en riesgo la continuidad de la producción.	Obligaciones corrientes con proveedores y servicios operativos críticos	Desconfianza de proveedores estratégicos por pagos tardíos, afectando el suministro de maquinaria y repuestos críticos y poniendo en riesgo la continuidad operativa	Implementación de priorización de pagos a proveedores estratégicos, coordinación con MEFP, validación agil de pagos críticos, enfoque en continuidad operativa	Institucionalización de modelo de priorización de pagos operativos; alineación normativa con MEFP, mejora en gestión de flujo de caja	Corto plazo: continuidad operativa. Mediano plazo: estabilidad financiera. Largo plazo: mejora en capacidad de cumplimiento	Alta viabilidad con ajuste normativo y coordinación institucional	La priorización actual no considera la dinámica productiva, se requiere enfoque operativo, clave para sostener producción y evitar colapso
3	EASBA	Empresa Pública Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua	Alta exposición a costos logísticos, restricciones normativas y limitada diversificación de ingresos	Liquidez limitada y presión sobre flujo de caja	Elevada, con dificultad de cumplimiento en condiciones actuales	Restricción de carga por Ley N° 441 (reducción de 450 a 350 quintales) que incrementa costos logísticos	Gestionar evaluación normativa y plantear excepción o flexibilización para empresas públicas	Impulsar modificación o adecuación normativa que permita optimizar la capacidad de carga	Reducción de costos logísticos en un 22% en el transporte por quintal, mejora flujo de caja y capacidad de pago de deuda	Medio (requiere coordinación normativa)	La restricción actual incrementa el número de viajes, afectando eficiencia y costos de distribución

07/07

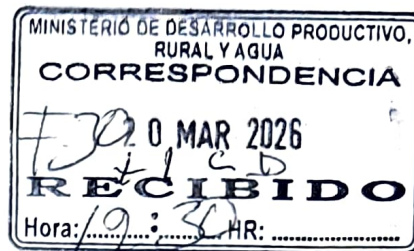

MATRIZ DE RUTA CRITICA

N°	Empresa	Estado Legal	Riesgos Legales, Maniobros y Operativos	Situación Financiera Actual	Deuda	Problema Principal	Medidas Corto Plazo (0-3 meses)	Plan de Salvataje (Mediano Plazo)	Impacto en la Deuda en relación a las Acciones	Viabilidad	Observaciones Técnicas
4	EAUSA	Empresa Publica Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua	Dependencia de ingresos tradicionales y subutilización de capacidad industrial	Ingresos limitados frente a potencial de mercado	Elevada, requiere mejora en generación de ingresos	Limitada producción de alcohol anhidro y desaprovechamiento de mercado seguro	Gestionar acuerdos iniciales para provisión de alcohol base y coordinación con potenciales compradores	Implementar planta destiladora mediante inversión o alianzas estratégicas	Incremento de ingresos hasta Bs. 17 millones al alcanzar la capacidad plena de la planta, con ventas dirigidas a PYEB. Reducción de la carga tributaria (CE) y disminución de mermas de inventario (-3 000 litros/mes), mejorando la liquidez y la capacidad de cumplimiento de obligaciones financieras.	Viabilidad condicionada a la disponibilidad de inversión	YPB representa un mercado estable, alternativa inicial es compra de alcohol 96° para su transformación
		Empresa Publica Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua	Riesgo de degradación de suelos y baja productividad agrícola	Productividad limitada	Impacto indirecto.	Baja eficiencia agrícola y rendimientos bajos progresivos	Implementación inicial de fertilización de suelo a través de rotación de cultivo con leguminosa	Manejo sostenible con rotación (soya)	Reducción de costos y mejora rendimiento	Alta	Mejora sostenibilidad sin ampliar superficie. Convenio o contrato con EMAPA
	EAUSA	Empresa Publica Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua	Restricción por inventario obligatorio (RM 045/2018)	Baja rotación de inventarios	Impacto en liquidez	Rigidez logístico, comercial y financiera respecto a la limitación de capacidad de carga de vehículos.	Gestión de modificación normativa	Excepción para comercialización total	Mejora liquidez y flujo de caja	Alta (en evaluación)	Impacto marginal en seguridad alimentaria
	EAUSA	Empresa Publica Nacional Estratégica, con autonomía de gestión, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo Rural y Agua	Riesgo de interrupción operativa por retraso en pagos	Desorganización financiera operativa	Obligaciones corrientes críticas	Falta de priorización de pagos por el MIEP	Priorización de pagos críticos; coordinación MIEP	Modelo de gestión financiera operativa	Continuidad operativa y estabilidad financiera	Alta	Evita paralización de la zafra





MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz, 20 de marzo de 2026
EASBA/GG N° 0037/2026
EASBA/2026-00028

Señor
Lic. Oscar Mario Justiniano Pinto
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA
Presente.

**REF.: SOLICITUD DE NUEVO CONTRATO MODIFICATORIO
AL CRÉDITOS SANO N° 184/2011**

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad que a través del informe legal con cite: **EASBA/UAJ/IL/44/2026**, y el informe técnico con cite: **EASBA/UPGT/IT/09/2026**, y Resolución Administrativa N° **29/2026**, **EASBA** de solicitud modificatorio al contrato de crédito **SANO 184/2011**, contraído con el Banco Central de Bolivia - BCB.

Me permito solicitar que se tenga en cuenta la situación relacionada con este trámite, ya que, en caso de que se concrete el pago correspondiente, la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA) se vería afectado en el capital operativo, lo que podría desacelerar su normal funcionamiento y continuidad en las actividades productivas.

Sin otro particular, saludo a su autoridad atentamente.

Milton M. Marin Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

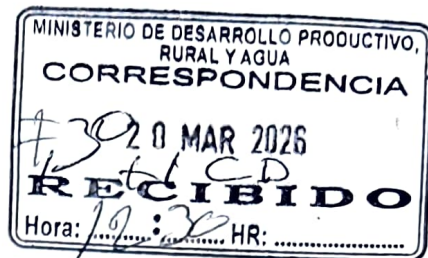
MMMM/mvr
Adj/ lo mencionado
cc/ archivo

EASBA
Empresa Azucarera San Buenaventura

0008
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanera N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz, 20 de marzo de 2026
EASBA/GG N° 0038/2026
EASBA/2026-00029

Señor

Lic. Oscar Mario Justiniano Pinto

MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA

Presente.

**REF.: SOLICITUD DE NUEVO CONTRATO MODIFICATORIO
AL CRÉDITOS SANO N°379/2012**

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad que a través del informe legal con cite: **EASBA/UAJ/IL/42/2026**, y el informe técnico con cite: **EASBA/UPGT/IT/10/2026**, y **Resolución Administrativa N° 27/2026, EASBA** de solicitud de contrato modificadorio al contrato de crédito **SANO 379/2012**, contraído con el Banco Central de Bolivia - BCB.

Me permito solicitar que se tenga en cuenta la situación relacionada con este trámite, ya que, en caso de que se concrete el pago correspondiente, la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA) se vería afectado en el capital operativo, lo que podría desacelerar su normal funcionamiento y continuidad en las actividades productivas.

Sin otro particular, saludo a su autoridad atentamente.

Milton M. Marin Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

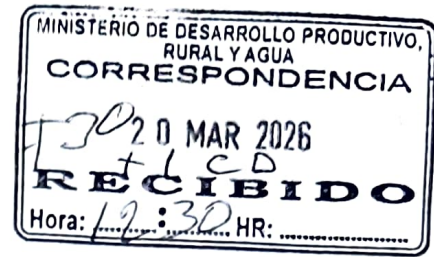
MMMM/mvr
Adj/ lo mencionado
cc/archivo



0005
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanera N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz, 20 de marzo de 2026
EASBA/GG N° 0039/2026
EASBA/2026-00030

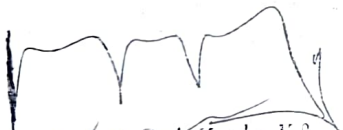
Señor
Lic. Oscar Mario Justiniano Pinto
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA
Presente.

**REF.: SOLICITUD DE NUEVO CONTRATO MODIFICATORIO
AL CRÉDITOS SANO N° 400/2013**

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad que a través del informe legal con cite: **EASBA/UAJ/IL/43/2026**, y el informe técnico con cite: **EASBA/UPGT/IT N° 11/2026**, y **Resolución Administrativa N° 28/2026**, **EASBA** de solicitud de contrato modificatorio al contrato de crédito SANO 400/2013, contraído con el Banco Central de Bolivia - BCB.

Sin otro particular, saludo a su autoridad atentamente.


Milton M. Marín Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

MMMM/mvr
Adj/ lo mencionado
ce/archivo

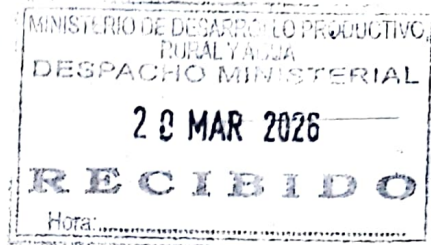


EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanera N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obraje.
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019

0004



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz, 20 de marzo de 2026
EASBA/GG N° 0041/2026
EASBA/2026-00032

Señor
Lic. Oscar Mario Justiniano Pinto
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA
Presente.-

REF.: REMITE AMPLIACION ESTRATEGICA DE POLIGONO

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad el informe técnico con el número de cite: **EASBA/UAJ/IL N° 46/2026**, elaborado por la Abg. Verónica Laura Guiteras Aramayo Jefe de Unidad de Asuntos Jurídicos, la modificación de Decreto Supremo N° 2907 – Ampliación Estratégica del Polígono de Abastecimiento de Materia Prima y el informe técnico con número de cite: **EASBA/UP/IT/12/2026**, elaborado por el Lic. Juan Fernando Mamani Ramos Encargado II Planificación Empresarial, adjunto lo mencionado.

Sin otro particular, saludo a su autoridad atentamente.


Milton M. Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

MMM/mvr
Adj/lo mencionado
cc/ archivo

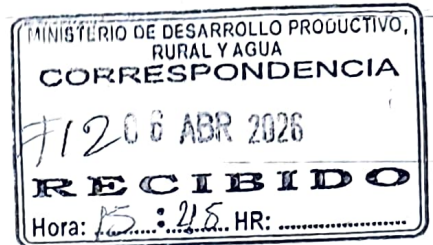
0003



EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanerita N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145019 - 2147086, Fax: 2145019



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz, 2 de abril de 2026
EASBA/GG N° 0044/2026
EASBA/2026-00035


Señor
Lic. Oscar Mario Justiniano Pinto
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA
Presente.-

REF.: REMITO SOLICITUD MODIFICACION ARTICULO 15 PARA EL COMPLEJO PRODUCTIVO - EASBA

De mi consideración:

Mediante la presente, tengo a bien remitir a su autoridad el informe legal con el número de cite: **EASBA/UAJ/IL N° 53/2026**, elaborado por la Abg. Verónica L. Guiteras Aramayo Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos, y el informe técnico con número de cite: **EASBA/SDV/IN N° 67/2026**, elaborado la Lic. Natalí Geraldine Escalera Aramayo Responsable II Marketing y Análisis Comercial, donde solicitan la modificación del artículo 15 sobre el Stock de seguridad de azúcar para la Empresa Azucarera San Buenaventura, para que a través de su autoridad pueda remitir a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, adjunto lo mencionado.

Agradeciendo de antemano su gentil atención, saludo a su autoridad muy atentamente.


Milton M. Marín Morales, M.Sc.
GERENTE GENERAL
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA

MMMM/mvr
Adj: lo mencionado
cc/ archivo

0002



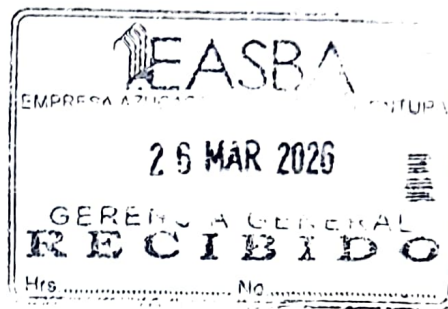
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA
Av. Costanerita N° 300, entre calles 14 y 15 zona Obrajes
Teléfono: 2145049 - 2147086; Fax: 2145019



DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

La Paz, 26 MAR 2026
CAR/MDPRyA N° 0169/2026
MDPRyA 639

Señor
Milton Miguel Marin Morales
Gerente General a.i.
EMPRESA AZUCARERA SAN BUENAVENTURA - EASBA
Presente.-



Ref.: Solicitud de presentación de Plan de Salvataje y Reestructuración Empresarial

En el marco de las acciones que viene impulsando el Ministerio de Desarrollo Productivo, Rural y Agua orientadas a fortalecer la sostenibilidad, eficiencia y transparencia en la gestión de las empresas bajo su tuición, y considerando la actual situación financiera que atraviesan varias de estas entidades, se ha dispuesto la adopción de medidas inmediatas que permitan una evaluación integral y la toma oportuna de decisiones estratégicas.

En ese sentido, por instrucciones del Sr. Ministro de Desarrollo Productivo, Rural y Agua, se solicita a su autoridad remitir a este Despacho, hasta el día viernes 10 de abril del presente año, un Plan de Salvataje y Reestructuración correspondiente a la(s) empresa(s) a su cargo, cuya remisión deberá realizarse en formato digital al número de teléfono 71044285, Ing. Daniel Delgado, para su correspondiente recepción y consolidación, el cual deberá contemplar, de manera enunciativa y no limitativa, los siguientes aspectos:

- Diagnóstico integral de la situación actual (legal, técnica, financiera y administrativa).
- Propuesta de medidas de corto plazo para garantizar la sostenibilidad operativa.
- Estrategias de reestructuración institucional y financiera.
- Análisis de alternativas como fusión, cierre técnico o definitivo, según corresponda.
- Identificación de oportunidades de alianzas público-privadas u otros mecanismos de fortalecimiento.

**MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO RURAL Y AGUA**

Av. Mariscal Santa Cruz, edif. Centro de Comunicaciones La Paz,
piso 20 Teléfonos: +591 (2) 2184444 - Fax: (591-2) 2124933



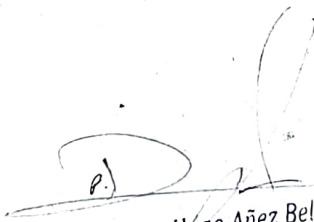
MINISTERIO DE
**DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA**

- Proyecciones del impacto de las medidas propuestas, especialmente en la reducción o sostenibilidad de la deuda.
- Recomendaciones técnicas y estratégicas debidamente fundamentadas.

Se enfatiza que la información remitida deberá ser clara, sustentada y orientada a la toma de decisiones de alto nivel, priorizando la viabilidad y sostenibilidad de las empresas.

El cumplimiento de la presente solicitud reviste carácter prioritario, en virtud de que permitirá al nivel central contar con insumos técnicos necesarios para definir acciones concretas en el corto y mediano plazo.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


Abg. Victor Hugo Añez Bello
JEFE DE GABINETE
MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

VHAB/abmg
cc: Archivo
Código de verificación: **vpBg4wHT**
<https://verifica.produccion.gob.bo>