



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

La Paz, 06 de abril de 2026
CAR/EBA/GG N° 0068/2026

Señor:

Víctor Hugo Añez Bello

JEFE DE GABINETE

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

Presente. -

Ref.: RESPUESTA A SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.

De mi consideración:

En atención a la Nota CAR/MDPRyA N° 0173/2026 MDPRyA 643 del 26 de marzo 2026 de Ref. SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL, se remite Informe INFORME INF/GE/DPP/2026-00033 con hoja de seguimiento E/2026-01294 el cual muestra:

- Diagnóstico integral de la situación actual (Legal, Técnica, Financiera y Administrativa)
- Estrategia de reestructuración institucional y financiera

Sin otro particular, salud a usted atentamente.

Pablo Andrés Sites Del Pozo
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
EBA EMPRESA BOLIVIANA DE
ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA

EGRH

Adjunto: 7 fojas

Cc: Archivo

Código de verificación: **JSWGGX69**

<https://verifica.produccion.gob.bo>



**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

INFORME
INF/GE/DPP/2026-00033
E/2026-01294



A: PABLO ANDRES SILES DEL POZO
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Vía: NINETTE KARINA CORNEJO IMAÑA
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y PROYECTOS

Nette Karina Cornejo Imaña
Nette Karina Cornejo Imaña
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION Y PROYECTOS
EMPRESA BOLIVIANA DE

De: DANITZA MARIANA ESCOBAR
SUPERVISOR EN PLANIFICACION

CESAR ORLANDO GUERRERO CARRILLO
SUPERVISOR CONTROL DE GESTION IBI

JUAN CARLOS RESYANAG VILLCA
ANALISTA EN PLANIFICACION Y ELABORACION DE DATOS

Fecha: 06 de abril de 2026

Ref.: INFORME PLAN DE SALVATEJE Y REESTRUCTURACION EMPRESARIAL

De mi consideración:

1. ANTECEDENTES

En cumplimiento a Nota CAR/MDPRyA N° 0173/2026 de Ref: SOLICITUD DE PRESENTACION DE PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACION EMPRESARIAL, solicitada por el Abg. Víctor Hugo Añez Bello Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo productivo Rural y Agua.

Asimismo, se consideró la siguiente información:

- INFORME INF/GAF/DFI/2026-00036 I/2026-03133, del 04 de marzo de 2026, elaborado por la Gerencia Administrativa Financiera, de Ref. MODIFICACION AL PRESUPUESTO 2026.
- INFORME INF/GAF/DGTH/2026-00031 I/2026-02765 del 27 de febrero del 2026 elaborado por la Jefatura del Departamento de Gestión del Talento Humano, de Ref. SOLICITUD DE REESTRUCTURACION DE CARGOS DE LA EMPRESA BOLIVIANA Y DERIVADOS-EBA.
- INFORME INF/GAF/DGTH/2026-00030 I/2026-02765 del 27 de febrero del 2026 elaborado por la Jefatura del Departamento de Gestión del Talento Humano, de Ref. CUADRO GENÉRICO DE EQUIVALENCIA PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL EVENTUAL Y CIL GESTIÓN 2026.
- INFORME INF/GAL/DAAE/2026-00029 I/2026-02765 del 27 de febrero del 2026 elaborado por la Gerencia Jurídica, de Ref. INFORME PARA LA EMISION DE APROBACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DEL CUADRO GENÉRICO DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL EVENTUAL Y CONSULTORIAS



EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA
Av. Mariscal Santa Cruz N° 1392 - Edif. Cámara Nacional de Comercio, Piso 12.
Tel.: +591 (2) 2146292 - 2146307 - 2120512 - 2120508 - 2146279 - 2141760



INDIVIDUALES DE LÍNEA ASI COMO DE LA MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS – EBA PARA LA GESTIÓN 2026

- RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA EBA/GE/N° 0012/2026 del 27 de febrero del 2026, APROBACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DEL CUADRO GENÉRICO DE EQUIVALENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL Y CONSULTORÍAS INDIVIDUALES DE LÍNEA ASI COMO DE LA MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS – EBA PARA LA GESTIÓN 2026

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y GESTIÓN 2026

Al recibir la administración en diciembre de 2025, se confirmó un estado de **insolvencia técnica** y deficiencia operativa caracterizado por un déficit de **Bs104.2 millones** en la gestión 2025. El análisis de los documentos revela los siguientes puntos clave:

SANEAMIENTO FINANCIERO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

- Deuda Heredada:** Se identificó una deuda acumulada de cuentas por pagar de **Bs68.4 millones**. A la fecha, se ha logrado saldar el **18%** de esta deuda (Bs12.4 millones).
- Cartera de Cobros:** De los Bs178.1 millones en cuentas por cobrar, se ha recuperado el **15%** (Bs25.9 millones). Sin embargo, el riesgo persiste ya que más de **Bs54 millones** (en el punteo) y hasta **Bs127 millones** (según el plan integral) se catalogan como **incobrables**.
- Acciones Legales:** Mediante sentencias judiciales se han recuperado Bs2.8 millones y se encuentran Bs21 millones adicionales en proceso con sentencia favorable.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

- Reestructuración de Personal:** Se ejecutó un recorte del **30%** de la planilla (232 empleados), reduciendo las gerencias de 7 a 4. Esto generó un ahorro anual de **Bs16.3 millones** sin afectar la productividad o ventas.
- Optimización de Infraestructura:** El traslado de la oficina central redujo los costos de alquiler en un **50%**, ahorrando **Bs462,000 anuales**.
- Proyectos y Plantas:** Se detectaron 10 proyectos en ejecución con solo **20%** de avance y falta de sustento técnico. Asimismo, de las 20 plantas actuales, se identificó que muchas operan con baja productividad.

ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MERCADO

- Dependencia Estatal:** En 2025, el **72%** de las ventas dependían del subsidio y ACE.
- Giro al Mercado Abierto:** Se han cerrado alianzas en Santa Cruz y La Paz para revertir esta tendencia, buscando que el mercado abierto deje de ser solo el **18%** del negocio.

ESTRATEGIA DE DECISIÓN OPERATIVA (PLAN DE SALVATAJE)

Para las unidades productivas actuales, se aplicará el siguiente criterio de intervención inmediata:

Criterio	Acción Normativa	Objetivo
Alta Viabilidad	Fortalecimiento y Escalabilidad	Potenciar exportaciones (Castaña/Miel).





Criterio	Acción Normativa	Objetivo
Media Viabilidad	Reestructuración Operativa	Fusión de plantas colindantes para reducir costos fijos.
Baja Viabilidad	Cierre Temporal o Definitivo	Paralización controlada de plantas con tecnología obsoleta o sin mercado, conforme a la Guía de Cierre de Proyectos.

3. CONCLUSIÓN

EBA se encuentra en un proceso crítico de **transición de un modelo político-dependiente a uno de eficiencia empresarial**. La administración actual ha demostrado que la empresa era utilizada como un instrumento de gasto público con duplicidad de funciones y proyectos sin pies ni cabeza. Aunque las acciones inmediatas han logrado frenar la hemorragia financiera (ahorros en planilla y alquileres), la solvencia real sigue comprometida por deudas bancarias "impagables" de **Bs226.6 millones** con el BDP/FINPRO y una cartera de cuentas por cobrar sumamente deteriorada. La aprobación de la **nueva imagen institucional** en marzo de 2026 marca el inicio de una etapa donde EBA debe validarse ante el consumidor privado para sobrevivir sin auxilio estatal continuo.

4. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

- Para garantizar la viabilidad de EBA y transformarla en una empresa generadora de utilidades, se recomienda:
- **Saneamiento de Activos mediante Venta Estratégica:** Proceder con la licitación para la venta de las **2 plantas concluidas** que no están en funcionamiento. Los recursos deben destinarse exclusivamente a saldar deudas con proveedores y cerrar proyectos deficitarios.
- **Redimensionamiento Operativo (Regla 10/10):** Mantener la operación directa de solo **10 plantas rentables** y buscar **alianzas público-privadas** para los 10 restantes, reduciendo así la carga de costos fijos y mantenimiento del Estado.
- **Depuración Contable Inmediata:** Realizar la baja contable de los montos incobrables (Bs127 millones) para que los estados financieros reflejen la realidad económica y no activos ficticios que distorsionan la toma de decisiones.
- **Diversificación del Portafolio de Bajo Costo:** Implementar el lanzamiento de productos de alta rotación (agua, kéfir, crema chantilly) que utilicen la capacidad instalada actual **sin requerir nuevas inversiones de capital**.
- **Blindaje Legal:** Remitir los informes de los 10 proyectos con irregularidades al Ministerio Público para deslindar responsabilidades por daño económico y evitar que sigan drenando recursos.

Se recomienda remitir el presente informe a la Jefatura de Gabinete del Ministerio de desarrollo Productivo Rural y Agua.

Se Adjunta Cronograma de Implementación



Danitza Meriana Escobar
SUPERVISOR EN PLANIFICACION
EMPRESA BOLIVIANA DE
ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA

Cesar Orlando Guerrero Carrillo
SUPERVISOR EN CONTROL
DE GESTIÓN Y BI

Juan Carlos Reynaga Villca
ANALISTA EN
PLANIFICACION Y
ELABORACION DE DATOS

Adj. LO INDICADO
cc. ARCHIVO
NKCI/DME



CRONOGRAMA TENTATIVO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS EBA

RESULTADOS PROPUESTOS POR LA INSTITUCIÓN AL 2030 (MAGs)	PRODUCTOS INTERMEDIOS PROPUESTOS POR LA ENTIDAD AL 2026					OBSERVACIONES					
	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	AL 31/03/2026						
Para 2030, EBA ha generado y asegurado la sostenibilidad integral de sus operaciones, optimizando recursos, diversificando ingresos y fortaleciendo su resiliencia financiera.	X	X	X	X	Concluido	GE, GAF, GUN, GP, GC					
					Optimización del Talento Humano, reducción de la masa salarial y del personal superfluo.	GE, GAF, GUN, GP, GC					
					Etiquetas en el gasto comercial, reducción del 10% en gastos administrativos y 40% en costos de adquirir insumos en el rubro de aceites.	GE, GAF, GUN, GP, GC					
					Manual de funciones y responsabilidades implementado, incluyendo la definición y formalización de perfiles de cargos.	GE, GAF, GUN, GP, GC					
					Documento de análisis integral de viabilidad sobre las plantas estratégicas que permanecerán bajo la administración de EBA.	GE, GUN, GP, GAF					
					Modelo jurídico de concesión de plantas en operación, diseñado y validado garantizando transparencia, eficiencia y sostenibilidad económica.	GE, GUN, GAF					
					Reformulación de PQA 2026, basado en proyecciones de ingresos netos y reducción de gastos.	GE, GAF, GUN, GP, GC					
					Pago de cuota de préstamo al BID	GE-GAF					
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					
Para el 2030, EBA ha logrado promover el desarrollo sostenible del sector productivo industrial primario, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con socios institucionales que fortalezcan la competitividad y la articulación productiva del sector.	X	X	X	X	EBA en articulación con PRO-BOLIVIA, viene gestionando el Programa Integral de Fortalecimiento del Sistema Lácteo Nacional como una intervención estratégica orientada a dinamizar y modernizar el sector. Esta iniciativa busca cerrar brechas estructurales en productividad, calidad sanitaria, infraestructura y gestión productiva, fortaleciendo principalmente el abastecimiento sostenible de materia prima de calidad e incrementando la eficiencia y el aprovechamiento de la capacidad instalada.	GE, GAF, GUN, GP					
					Convenio interinstitucional suscrito con PRO-BOLIVIA para el fortalecimiento del productor primario lechero.	GE, GAF, GUN, GP					
					Convenio interinstitucional suscrito con industrias sostenibles del sector productivo industrial primario, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con socios institucionales que fortalezcan la competitividad y la articulación productiva del sector.	GE, GAF, GUN, GP					
					Para 2030, todos los procesos de EBA cuentan con certificación bajo estándares internacionales, asegurando la calidad, inocuidad y confianza de los productos en mercados nacionales e internacionales.	GP					
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					
					Para el 2030, los productos de EBA se han consolidado en mercados internacionales estratégicos, ampliando su presencia global y diversificando las fuentes de ingreso.	X	X	X	X	Concluido	GP, GUN, GE
										Se ha suscrito el CONVENIO MARCO DE COOPERACION Y ALIANZA ESTRATEGICA INTERMUNICIPAL PARA LA COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE PRODUCTOS COM VALOR AGREGADO, con INSUMOS BOLIVIA, en fecha 29/01/2026. Asimismo, se ha suscrito el PRIMER CONTRATO COMERCIAL ESPECIAL DE CASTANA AMAZONICA, con INSUMOS BOLIVIA.	GP, GUN, GE
										Convenio de financiamiento suscrito con INSUOSBOLIVIA, destinado a asegurar la ejecución efectiva de la campaña de recolección de castaña, para la zafra 2025-2026.	GP, GUN, GE
										Para 2030, EBA ha consolidado una estrategia comercial robusta en el mercado abierto nacional, posicionándose como un actor de la parte, estratégico en la distribución eficiente de productos alimenticios a nivel nacional.	GP
										Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.
Para 2030, EBA ha consolidado una estrategia nacional, reduciendo la dependencia de mercados estratégicos (China y EE.UU.)	X	X	X	X						En el mes de marzo se a realizado el lanzamiento publico de la nueva imagen institucional de EBA, Mediante Resolución Administrativa EBA/GE N° 0016/2026 del 09/03/2026 se aprobó el Manual de Marca Institucional de la EBA.	GE, GC
										Relevamiento del estado de certificación de plantas y de los procesos de la Empresa.	GP
										Relevamiento de clientes internacionales y establecimiento de vínculo con los mismos, a fin de presentar la oferta comercial actual de exportaciones de la Empresa.	GC
										Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.
										Relevamiento de clientes internacionales y establecimiento de vínculo con los mismos, a fin de presentar la oferta comercial actual de exportaciones de la Empresa.	GC
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					
					Relevamiento de clientes internacionales y establecimiento de vínculo con los mismos, a fin de presentar la oferta comercial actual de exportaciones de la Empresa.	GC					
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					
					Relevamiento de clientes internacionales y establecimiento de vínculo con los mismos, a fin de presentar la oferta comercial actual de exportaciones de la Empresa.	GC					
					Programado para el segundo trimestre de 2026.	Programado para el segundo trimestre de 2026.					

RIE DE ENTIDAD DE LOS PRODUCTOS ESTRATEGICOS INTER

