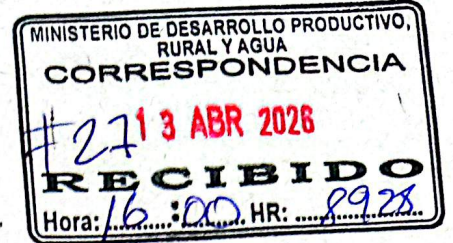




MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



La Paz,
CAR/EMAPA/GG N° 0074/2026

Señor:
Lic. Óscar Mario Justiniano Pinto
Ministro de Desarrollo Productivo Rural y Agua
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA
Presente.-

Ref.: REMISIÓN DE PLAN DE SALVATAJE Y
RESTRUCTURACION CORRESPONDIENTE A EMAPA

De mi consideración:

En atención a instrucciones emitidas por usted a través de Nota CAR/MDPRyA N° 0170/2026 en su calidad de Ministro de Desarrollo Productivo, Rural y Agua, donde requiere información sobre "Plan de Salvataje y Reestructuración Empresarial", remito a su consideración informe adjunto.

Con este motivo, saludo a Usted con la mayor de las consideraciones.

Lic. Mag. Sergio Siles Sanchez
GERENTE GENERAL
EMAPA

cc: Archivo GG
Adj: documentación original del Informe 1 ejemplares
SRSS/viva



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

INFORME
INF/EMAPA/GG N° 0096/2026
EMAPA/2025-46096

A: ÓSCAR MARIO JUSTINIANO PINTO
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

De: SERGIO RAUL SILES SANCHEZ
GERENTE GENERAL

Fecha: Lunes, 13 de abril de 2026

Ref.: PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN - EMAPA 2026

1 ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) fue creada mediante el Decreto Supremo N° 29230 del 15 de agosto de 2007. Posteriormente, su normativa fue modificada por el Decreto Supremo N° 29710 del 17 de septiembre de 2008, consolidándose como una Empresa Pública con personería jurídica y patrimonio propio.

Actualmente, EMAPA opera como una Empresa Pública Nacional Estratégica bajo la tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo, Rural y Agua (MDPRyA). Su organización y funcionamiento se rigen por los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos públicos.

El objeto principal de EMAPA es apoyar a los sectores de la cadena productiva de alimentos, promover la producción agropecuaria y agroindustrial, y contribuir a la estabilización del mercado interno.

Mediante el Decreto Supremo N° 4441 del 06 de enero de 2021, se ampliaron sustancialmente las facultades de la empresa, estableciendo como actividades principales:

- **Producción y Fomento:** Apoyo directo a sectores productivos, incluyendo la producción directa de alimentos y la dotación de insumos, maquinaria e infraestructura.
- **Transformación Industrial:** Ejecución de procesos de transformación básica de la producción primaria para generar valor agregado.
- **Comercialización:** Estabilización de precios y abastecimiento del mercado interno a través de canales propios y en consignación.
- **Prestación de Servicios:** Asistencia técnica, alquiler de maquinaria, almacenamiento y otros servicios vinculados al sistema productivo.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 2



MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

La gestión institucional de EMAPA se enmarca en un ecosistema normativo robusto que garantiza el control gubernamental y la transparencia operativa:

- **Ley N° 466 (Ley de la Empresa Pública):** Define su naturaleza estratégica y otorga autonomía de gestión operativa y comercial.
- **Ley N° 1178 (SAFCO):** Marco regulador de los sistemas de administración y control de los recursos estatales.
- **Decreto Supremo N° 0181 (SABS):** Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios para la contratación transparente.
- **Ley N° 2027 (Estatuto del Funcionario Público):** Regula la conducta y responsabilidad de los servidores públicos y personal de la empresa.

Este marco normativo establece que todo el personal de EMAPA, independientemente de su régimen laboral, está sujeto al régimen de **Responsabilidad por la Función Pública**, asegurando que cada acto administrativo sea auditable y transparente.

EMAPA se constituye como el brazo operativo fundamental del Estado Plurinacional de Bolivia para garantizar la **Seguridad Alimentaria con Soberanía**. Su rol permite la articulación entre la producción primaria de pequeños y medianos productores, la transformación industrial y la llegada del producto final al consumidor a precio justo, mitigando riesgos de especulación y desabastecimiento en el mercado nacional.

2 CONTEXTO INSTITUCIONAL Y OBJETIVOS DEL PLAN

2.1 ROL ESTRATÉGICO DE EMAPA EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) constituye una empresa pública estratégica fundamental para el Estado Plurinacional de Bolivia. Su finalidad principal es fortalecer la producción nacional de alimentos y contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria mediante la intervención directa en la cadena agroalimentaria.

En el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo, EMAPA articula la producción primaria con la transformación industrial y la comercialización, permitiendo la estabilización del mercado interno, la regulación de precios del mercado y el abastecimiento de productos esenciales para la población. Su rol operativo es vital para el apoyo a pequeños y medianos productores y el fortalecimiento del aparato productivo nacional.

2.2 MARCO ORGANIZACIONAL VIGENTE

La organización de EMAPA se rige por su Estatuto Orgánico y su Manual de Organización y Funciones (MOF), conforme a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (Ley N° 1178). La estructura institucional actual se organiza en los siguientes niveles jerárquicos:

- **Gerencia General:** Máxima instancia de dirección ejecutiva y representación legal.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

- **Gerencias de Área:** Responsables de la gestión operativa y administrativa, compuestas por:
 - Gerencia de Acopio y Transformación (GAT).
 - Gerencia de Producción (GP).
 - Gerencia de Comercialización (GC).
 - Gerencia Administrativa Financiera (GAF).
- **Unidades de Apoyo y Control:** Instancias orientadas al aseguramiento de la gestión, tales como Planificación y Proyectos (UPP), Asesoría Legal, Auditoría Interna, Transparencia, Comunicación y Sistemas.

Esta estructura tiene la finalidad de articular la gestión bajo principios de eficiencia y responsabilidad, garantizando la adecuada administración del patrimonio estatal.

2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Ejecutar un proceso integral de reestructuración institucional y reingeniería del modelo de negocio de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), mediante el rediseño profundo de sus procesos estratégicos, operativos, financieros y administrativos, a fin de transformar su estructura organizacional y modelo de gestión hacia un esquema moderno, eficiente y sostenible, que responda a los desafíos del entorno y a las exigencias propias de una empresa pública productiva de alto impacto nacional.

El presente Plan de Salvataje y Reestructuración se constituye en el instrumento técnico-estratégico rector que orienta la transformación integral de EMAPA, estableciendo las bases para la reconversión de su modelo de negocio, la optimización de sus cadenas de valor, el saneamiento de su situación financiera y el fortalecimiento de su gobernanza institucional; todo ello bajo principios de sostenibilidad económica, eficiencia operativa, transparencia, probidad y uso responsable de los recursos públicos, con el fin de consolidar a EMAPA como una empresa pública viable, competitiva y estratégica al servicio de la seguridad alimentaria del Estado Plurinacional de Bolivia, en el corto, mediano y largo plazo.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Reestructuración y Sostenibilidad Financiera.** Rediseñar el modelo financiero y presupuestario de EMAPA mediante la implementación de medidas estructurales de austeridad, racionalización del gasto y fortalecimiento del control financiero interno, con el propósito de restablecer la liquidez institucional, generar capacidad de autofinanciamiento progresivo y reducir de manera sostenida la dependencia de transferencias del Tesoro General de la Nación (TGN), orientando a la empresa hacia la autosuficiencia económica.
- **Reingeniería Organizacional y Transformación de la Gestión Institucional.** Rediseñar la estructura organizacional, funcional y de procesos de EMAPA, eliminando duplicidades, ineficiencias y cuellos de botella administrativos, con el fin



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

de alinear el modelo de gestión institucional a los nuevos objetivos estratégicos de la empresa, fortalecer las capacidades técnicas del talento humano y modernizar los mecanismos de toma de decisiones bajo criterios de agilidad, eficiencia y gobernanza corporativa.

- **Reactivación Productiva y Optimización de la Capacidad Industrial Instalada.** Reconvertir y reactivar la capacidad productiva e industrial de EMAPA mediante la puesta en operación de plantas paralizadas, la conclusión de proyectos de inversión estratégicos y la optimización de los procesos productivos existentes, maximizando el aprovechamiento de la infraestructura institucional instalada y elevando los estándares de eficiencia, calidad y competitividad operativa.
- **Protección del Patrimonio Estatal y Fortalecimiento del Control Institucional.** Implementar un sistema integral de protección, defensa y regularización del patrimonio estatal de EMAPA, mediante la reactivación y seguimiento de procesos legales pendientes, la regularización administrativa de activos y la instauración de mecanismos robustos de control interno, transparencia y rendición de cuentas, que garanticen la integridad patrimonial y la probidad en el uso de los recursos públicos.
- **Rediseño del Modelo de Negocio y Diversificación de Fuentes de Ingreso.** Desarrollar e implementar un nuevo modelo de negocio sostenible para EMAPA, basado en la prestación eficiente de servicios industriales, logísticos y comerciales, que diversifique las fuentes de ingreso institucional, amplíe el acceso de pequeños y medianos productores a infraestructura y tecnología industrial estatal, y posicione a la empresa como un actor estratégico, competitivo y autosostenible dentro del sistema productivo nacional.
- **Desarrollo de Alianzas Público-Privadas (APP) para la Articulación Estratégica del Sistema Productivo Nacional.** Diseñar e implementar un marco institucional de Alianzas Público-Privadas (APP) que permita articular sinérgicamente las capacidades operativas, tecnológicas y financieras del sector privado con la infraestructura, el mandato estratégico y los activos productivos de EMAPA, creando esquemas de colaboración estructurada con el sector productor —especialmente pequeños y medianos productores agrícolas— a fin de generar cadenas de valor integradas, eficientes y sostenibles que fortalezcan la seguridad alimentaria nacional, amplíen el acceso a mercados y tecnología, y contribuyan a la viabilidad financiera y operativa de la empresa en el largo plazo.

3 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente diagnóstico identifica factores estructurales, operativos y financieros que han limitado el desempeño de EMAPA, evidenciando el agotamiento del modelo de administración reactiva previo para garantizar eficiencia institucional. En el ámbito operativo, se observa una desarticulación entre la capacidad instalada (infraestructura) y la ejecución de los procesos de producción, acopio y comercialización, lo que ha derivado en la subutilización de activos y riesgos de pérdida de valor.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

3.1 SITUACIÓN LEGAL: PROCESOS JUDICIALES, ACTIVOS EN LITIGIO Y RIESGOS DE PRESCRIPCIÓN

3.1.1 ESTADO DE SITUACIÓN RECIBIDO (DIAGNÓSTICO CRÍTICO)

Al inicio de la gestión, la Dirección Jurídica de EMAPA presentaba un escenario de **extrema vulnerabilidad institucional**, caracterizado por una inacción administrativa prolongada que ponía en riesgo el patrimonio del Estado. Los hallazgos principales incluyen:

1. **Abandono Procesal Sistemático:** Se identificó que la mayoría de los **249 procesos penales** a nivel nacional carecían de actividad procesal relevante. Más de 200 expedientes se encontraban en estado de abandono o archivo antes de diciembre de 2025.
2. **Inexistencia de Trazabilidad:** No existía un sistema de control de plazos ni una base de datos centralizada y confiable sobre el estado real de los litigios, lo que imposibilitaba una defensa técnica eficiente.
3. **Brecha Normativa Institucional:** EMAPA operaba bajo una normativa administrativa rígida, no alineada a la dinámica de una empresa pública estratégica, lo que generaba vacíos legales en la ejecución de contratos industriales y comerciales.

3.1.2 DETALLE DE PROCESOS JUDICIALES Y CONTINGENCIAS

A continuación, se detalla la carga procesal identificada, la cual constituye el núcleo de la vulnerabilidad jurídica de la empresa:

Tabla 1. Resumen de Procesos Judiciales por Materia y Estado

Materia	Cantidad de Procesos	Estado Predominante	Observaciones Críticas
Penal	249	Abandono / Archivo	Delitos de Corrupción y Daño Económico al Estado.
Civil/Contencioso	35	En curso (TSJ)	Vinculados a Resolución de Contratos de Plantas.
Laboral	18	Crítico (El Alto)	Demandas por beneficios sociales de estibadores.
Coactivo Fiscal	12	Estacionario	Recuperación de fondos por auditorías pasadas.
TOTAL	314	-	-

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Asesoría Legal

3.1.3 RIESGOS INSTITUCIONALES DE ALTA PRIORIDAD

El diagnóstico legal identifica tres riesgos críticos que fundamentan la necesidad del plan de reestructuración:

- **Riesgo de Prescripción (Crítico):** La inactividad en los 249 procesos penales generaba la posibilidad real de extinción de la acción penal por el transcurso del tiempo, lo que consolidaría la impunidad en casos de malversación de fondos y conducta antieconómica.



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

- **Activos en Litigio y Contingencias en el TSJ:** Existen procesos ante el Tribunal Supremo de Justicia relacionados con la resolución de contratos de infraestructura estratégica (como los silos y plantas industriales). Una sentencia desfavorable no solo inmovilizaría activos, sino que obligaría al pago de daños y perjuicios millonarios.
- **Exposición en Materia Laboral:** Se identificó una contingencia recurrente en el distrito de El Alto por demandas de beneficios sociales de terceros (estibadores), cuya gestión inadecuada en el pasado ha generado embargos preventivos en cuentas de la empresa.

3.1.4 ACCIONES DE MITIGACIÓN INMEDIATAS (CORTE A MARZO 2026)

Como parte del diagnóstico de "Reconducción", se han reportado las siguientes acciones orientadas a frenar la degradación legal:

- **Reactivación Nacional de Causas:** Se ha logrado la reactivación efectiva de **90 expedientes penales** clave para evitar la prescripción.
- **Apertura de Nuevas Líneas de Investigación:** Se han interpuesto **15 nuevas causas penales** fundamentadas en hallazgos de auditoría y diagnósticos técnicos de las plantas.
- **Centralización Documental:** Inicio del proceso de digitalización y saneamiento de archivos para asegurar que cada activo en litigio cuente con un respaldo documental íntegro.

3.1.5 NECESIDAD DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN LEGAL

El diagnóstico concluye que EMAPA no requiere un cierre, sino una **evolución hacia una Asesoría Jurídica Preventiva y Digital**. Esto implica:

1. Migrar de un modelo de "atención de incendios" judiciales a uno de control preventivo de contratos.
2. Actualización de reglamentaciones internas que otorguen seguridad jurídica a las operaciones de la GAT y Comercialización.
3. Implementación de un Sistema de Gestión Judicial para el monitoreo de plazos en tiempo real.

3.2 UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

La Unidad de Auditoría Interna (UAI) de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA constituye el órgano encargado de evaluar el sistema de control interno institucional y verificar el cumplimiento de la normativa aplicable a la administración de recursos públicos, conforme a la Ley N° 1178 (SAFCO) y normas de control gubernamental.

A la fecha, la Unidad desarrolla auditorías programadas en el POA 2026 y trabajos no programados instruidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y el ente tutor, cuyo alcance comprende principalmente las gestiones 2025 y 2026.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

3.2.1 ESTADO DE SITUACIÓN

Al inicio de la presente gestión, la Unidad de Auditoría Interna se encontraba ejecutando múltiples procesos de control derivados de auditorías anteriores, evidenciándose acumulación de seguimientos, relevamientos y auditorías de cumplimiento vinculadas a áreas críticas de la empresa.

Las principales limitaciones identificadas fueron:

- Falta de documentación institucional necesaria para auditorías.
- Demoras en la entrega de información por parte de áreas organizacionales.
- Debilidades en el resguardo documental asociadas a la rotación de personal.
- Procesos auditables vinculados a gestiones pasadas aún en análisis.

Tabla 2. Trabajos en Proceso – Gestión 2025

Nº	Gestión	Tipo de Auditoría	Descripción	Observaciones
1	2025	Relevamiento	Procesos de transporte 2021–2024	—
2	2025	Relevamiento	Acopio de grano trigo y maíz	Documentación incompleta
3	2025	Relevamiento	Proyectos FINPRO	Procesos legales en curso
4	2025	Relevamiento	Compra y venta arroz, maíz y trigo	—
5	2025	Relevamiento	Centro almacenamiento Cabezas	—
6	2025	Relevamiento	Complejo arrocero San Andrés	—
7	2025	Relevamiento	Complejo piscícola Cochabamba	—
8	2025	Relevamiento	Designación de personal sin requisitos	—
9	2025	Relevamiento	Pagos planta papa El Alto	—
10	2025	Relevamiento	Planta almacenamiento Ivirgarzama	—
11	2025	Relevamiento	Productos de comiso 2024–2025	—

Tabla 3. Trabajos en Proceso – Gestión 2026

Nº	Gestión	Tipo de Auditoría	Descripción	Observaciones
1	2026	Seguimiento	Segundo seguimiento auditoría externa EEFF 2023	Falta de documentación por rotación de personal
2	2026	Seguimiento	Seguimiento auditoría externa EEFF 2024	Demora en entrega de información
3	2026	Seguimiento	Seguimiento auditoría confiabilidad EEFF 2024	—
4	2026	Seguimiento	Seguimiento planillas salariales gestión 2024	Documentación pendiente
5	2026	Relevamiento	Contratación centro de almacenamiento Yacuiba	Falta de documentación



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

Nº	Gestión	Tipo de Auditoría	Descripción	Observaciones
6	2026	Auditoría de Cumplimiento	Control planillas salariales gestión 2025	Información lenta
7	2026	Auditoría de Cumplimiento	Producción directa maíz – Guarayos	—
8	2026	Auditoría de Cumplimiento	Producción maíz – San Borja	Documentación pendiente
9	2026	Auditoría de Cumplimiento	Ejecución contrato EMAPA UAL-CD-099/2021	—
10	2026	Auditoría de Cumplimiento	Harina subvencionada sector panificador (2021–2025)	Dificultad para hallar documentación histórica

3.2.2 RIESGOS INSTITUCIONALES IDENTIFICADOS

Los riesgos institucionales se identifican a partir de los resultados de auditoría y, principalmente, de los hallazgos emergentes de la Auditoría de Confiabilidad de los Registros y Estados Financieros al 31/12/2025, los cuales evidencian debilidades estructurales en control interno, los cuales se detallan a continuación:

1. Ausencia del Informe de Verificación Técnica y Legal de Documentos en Proceso de Contratación Directa
2. Registro extemporáneo de los formularios F - 400 y F - 500 del SICOES
3. Matrícula de Comercio no vigente durante la ejecución de la contratación
4. Ausencia de órdenes de recepción en la compra de harina de terceros en consignación
5. Ausencia de documentación que respalda pago a terceros por adquisición de productos para comercialización
6. Pago en exceso por concepto de Aguinaldo
7. Pago de intereses y multas por retraso en el pago de aporte patronal a la Caja Nacional de Salud por baja de funcionario
8. Falta de Concordancia entre la Planilla Mensual de Sueldos y el Reporte de Sanciones por Descuentos
9. Files de personal con documentación incompleta
10. Inconsistencias entre los Términos de Referencia del proceso de contratación del personal eventual y el Cuadro de Equivalencias
11. Gastos de gestiones anteriores registrados en la gestión 2025
12. Pagos por Acopio de Grano a Productores no Beneficiarios sin la debida presentación del Formulario 701 (RAU)
13. Presentación de la propuesta técnica y económica fuera del plazo establecido.
14. Incumplimiento al Procedimiento de Acopio de Grano Limpio y Seco a Pequeños y Medianos Productores
15. Comprobantes sin el debido documento de respaldo y firmas
16. Documentación sobre procesos de contratación no remitidos a la Contraloría General del Estado.
17. Procesos de contratación registrados fuera de plazo en el sistema de contrataciones estatales – SICOES



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

18. Contratos no protocolizados.
19. Factura de servicio de energía eléctrica de la planta de transformación de subproductos de soya San Julián, no declarada.
20. Falta de actualización del procedimiento de gestión para uso de vehículos versión 2.
21. Insuficiente documentación de respaldo en los registros de ejecución de gastos (preventivos) C31
22. Afiliación extemporánea del personal permanente y eventual ante la Caja Nacional de Salud.
23. Insuficiente documentación de respaldo en la Administración del Uso de Combustible (Gasolina-Diésel) por el área de Transporte.
24. La Unidad solicitante recomienda al responsable de proceso de contratación que proveedor debe adjudicarse, sin entrar en compulsa de precios al margen de la Normativa

3.3 UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS (UPP)

3.3.1 ESTADO DE SITUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

EMAPA cuenta con una red de 22 infraestructuras industriales y de almacenamiento. Sin embargo, el estado de las mismas refleja una gestión de proyectos deficiente en años anteriores:

Tabla 4. ESTADO DE SITUACIÓN DE PLANTAS INDUSTRIALES - EMAPA

Nº	CÓDIGO SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	NORMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	MONTO DEL D.S.	(%) AVANCE FÍSICO SEGÚN SISIN	(%) AVANCE FINANCIERO SEGÚN SISIN	ESTADO DE SITUACIÓN
1	0572-00003-00000	CONST. EQUIP. INST. CENTRO ALMACENAMIENTO ALIMENTOS SUR DE EMAPA MUNICIPIO CABEZAS-SANTA CRUZ	D.S. 29230 del 15 de agosto de 2007: Creación de EMAPA que autoriza, gestionar y ejecutar proyectos inversión pública.	102,330,132.00	100.00%	78.91%	CON ENTREGA DEFINITIVA
2	0572-00014-00000	CONST. EQUIP. INST. PLANTA ALMAC. TRANS. GRANOS EMAPA MUNICIPIO DE IVIRGARZAMA DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA	D.S. 2169 del 30 de octubre de 2014: autoriza el uso de recursos para la ejecución del proyecto.	110,922,401.00	100.00%	92.86%	CON ENTREGA DEFINITIVA
3	0572-00015-00000	CONST. EQUIP. INST. PLANTA ALM. Y TRANS. CEREALES EMAPA MUNICIPIO DE VIACHA DEL DPTO. LA PAZ	D.S. 3919 del 29 de mayo de 2019: autoriza el uso de recursos para la ejecución del proyecto. D.S. 52.43 del 09 de octubre de	183,198,735.00	100.00%	98.42%	CON ENTREGA DEFINITIVA



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

N°	CODIGO SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	NORMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO.	MONTO DEL D.S.	(%) AVANCE FISICO SEGUN SISIN	(%) AVANCE FINANCIERO SEGUN SISIN	ESTADO DE SITUACION
			2024: ampliación del programa trigo hasta el 31 de diciembre de 2025.				
4	0572-00022-00000	IMPLEM. PLANTA DE TRANSF. CENT. DE ACOP. Y ALM. DE PAPA EN LA CIUDAD DE EL ALTO DEL DEP. DE LA PAZ	D.S. 7117 del 03 de agosto de 2022: autoriza el uso de recursos para la ejecución del proyecto.	162,754,043.00	100.00%	92.47%	CON ENTREGA DEFINITIVA
5	0572-00021-00000	IMPLEM. PLANTA DE TRANSF. DE SUBPRODUCTOS DE SOYA EN EL MUNICIPIO DE SAN JULIÁN DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ	D.S. 4722 del 18 de mayo de 2022: autoriza el uso de recursos para la ejecución del proyecto.	424,453,388.00	100.00%	98.80%	CON ENTREGA PROVISIONAL
6	0572-00004-00000	IMPLEM. DEL COMPLEJO PISCÍCOLA EN EL TRÓPICO DE COCHABAMBA	D.S. 2508 del 02 de septiembre de 2015: autoriza el uso de recursos para la ejecución del proyecto.	221,859,467.00	98.00%	92.45%	CON ENTREGA DEFINITIVA
7	0041-03141-00000	IMPLEM. PLANTA PISCÍCOLA LAGO TITICACA	D.S. 4752 del 06 de julio de 2022: autoriza el uso de recursos	87,709,346.00	34.68%	80.42%	RESOLUCIÓN DE CONTRATO
8	0572-00019-00000	CONST. EQUI. INST. PLANTA DE ACOPIO, TRANSF. ALM. GRANOS DE EMAPA NORTE DE LA PAZ - IXIAMAS	R.A. N° 01-018-2022 04/03/2022; RA N° 01-019/2022 07/03/2022; RA N° 03-138/2022 29/04/2022. autoriza el uso de recursos.	105,769,025.00	88.86%	96.10%	RESOLUCIÓN DE CONTRATO
9	0041-03135-00000	IMPLEM. PLANTA PISCICOLA EN EL CHACO	D.S. 4827 del 16 de noviembre de 2022: autoriza el uso de recursos.	87,920,104.00	86.60%	95.97%	PARALIZADA
10	0041-04174-00000	IMPLEM. DE LA INDUSTRIA DE CÁRNICOS EN EL BENI	D.S. 4826 del 16 de noviembre de 2022: autoriza el uso de recursos.	294,828,023.00	79.47%	61.77%	PARALIZADA
11	0572-00016-00000	CONST. EQUI. INST. PLANTA ALM. DE GRANOS DE EMAPA MUNICIPIO DE PAILÓN DEL DPTO. SANTA CRUZ	D.S. 3919 del 29 de mayo de 2019: autoriza el uso de recursos D.S. 52.43 del 09 de octubre de 2024: ampliación del programa trigo hasta el 31 de diciembre de 2025.	85,509,722.00	74.68%	79.74%	RESOLUCIÓN DE CONTRATO



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

N°	CÓDIGO SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	NORMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	MONTO DEL D.S.	(%) AVANCE FÍSICO SEGÚN SISIN	(%) AVANCE FINANCIERO SEGÚN SISIN	ESTADO DE SITUACIÓN
12	0041-03133-00000	IMPLEM. PLANTA PISCICOLA EN LA AMAZONIA	D.S. 4751 del 06 de julio de 2022: autoriza el uso de recursos.	87,118,546.00	71.79%	71.63%	PARALIZADA
13	0572-00010-00000	CONST. EQUI. INST. CENTRO DE ALMACE. Y TRANSF. DE GRANOS EMAPA EN EL MPIO. YACUIBA DEL DPTO. DE TARIJA	D.S. 4756 del 13 de julio de 2022: autoriza el uso de recursos	122,494,880.00	70.00%	69.39%	CON ENTREGA DEFINITIVA FASE I
14	0572-00025-00000	IMPLEM. PLANTA PROCESADORA DE HORTALIZAS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ MUNICIPIO COMARAPA	D.S. 4790 del 28 de junio de 2023: autoriza el uso de recursos.	60,583,115.00	64.89%	56.23%	PARALIZADA
15	0572-00020-00000	IMPLEM. DE UNA PLANTA PROCESADORA DE PAPA EN CHUQUISACA	D.S. 4722 del 18 de mayo de 2022: autoriza el uso de recursos.	161,867,572.00	63.15%	51.11%	RESOLUCIÓN DE CONTRATO
16	0572-00026-00000	IMPLEM. DE LA INDUSTRIA DEL PLATANO Y YUCA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ MUNICIPIO ALTO BENI PAQUETE I - BIOMASA PAQUETE II	D.S. 4970 del 28 de junio de 2023: autoriza el uso de recursos	206,696,162.00	55.50%	55.38%	EN EJECUCIÓN
17	572-00004-00000 (Fase I) 0572-00005-00000 (Fase II)	Const. Equi. Inst. Planta de Acopio de EMAPA San Pedro, Santa Cruz	D.S. 1282 del 4 de julio de 2012: Autoriza la Puesta en Marcha del Proyecto	148.414.131,00	100%	100%	CON ENTREGA DEFINITIVA
18	572-00003-00000 (Fase I) 0572-00002-00000 (Fase II)	Const. Equi. Inst. Planta De Acopio EMAPA Cuatro Cañadas Santa Cruz	D.S. 1282 del 4 de julio de 2012: Autoriza la Puesta en Marcha del Proyecto	153.809.931,00	100%	100%	CON ENTREGA DEFINITIVA
19	0572-00007-00000	Const. Equi. Inst. del Complejo Industrial Arrocerero EMAPA en el Municipio de San Andrés Departamento de Beni	N/C	170.938.459,00	100%	95.38%	CON ENTREGA DEFINITIVA



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

N°	CÓDIGO SISIN	NOMBRE DEL PROYECTO	NORMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	MONTO DEL D.S.	(%) AVANCE FÍSICO SEGÚN SISIN	(%) AVANCE FINANCIERO SEGÚN SISIN	ESTADO DE SITUACIÓN
20	0572-00006-00000	Const. Equi. Inst. Centro de Almacenamiento y Transformación de Cereales EMAPA Municipio de Caracollo - Departamento de Oruro	N/C	151.453.335,00	100%	100%	CON ENTREGA DEFINITIVA
21	0572-00012-00000	Ampliación y Remodelación del Ingenio Arrocerero de EMAPA en el Municipio de Yapacani Departamento de Santa Cruz	N/C	50.070.265,00	100%	100%	CON ENTREGA DEFINITIVA
22	0572-00011-00000	Const. Equi. Inst. Centro de Almacenamiento y Transformación de Granos EMAPA Municipio de San Julián Departamento de Santa Cruz	N/C	108.364.499,00	100%	100%	CON ENTREGA DEFINITIVA

Se observa que varios proyectos con avances físicos superiores al 60% (como en los casos 9, 10, 12 y 14) se encuentran actualmente en estado **Paralizado**, mientras que otros enfrentan **Resoluciones de Contrato** a pesar de tener una ejecución financiera considerablemente alta.

Tabla 5. Clasificación del estado operativo de plantas industriales

Estado de situación	Número de plantas	Participación (%)	Caracterización
Operativas	6	27,3%	Funcionamiento regular bajo GAT y GP
Entrega definitiva	6	27,3%	Concluidas, en cierre administrativo
Paralizadas	5	22,7%	Sin ejecución por falta de supervisión
Resolución de contrato	4	18,8%	Incumplimientos contractuales
Entrega provisional	1	3,9%	En fase de pruebas técnicas
TOTAL	22	100%	—

Fuente: UPP - Base SISIN institucional.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

De acuerdo a la Tabla 5 el diagnóstico permitió establecer tres hallazgos estructurales:

- i. **Alta proporción de infraestructura crítica (41,5%):** Plantas paralizadas o con contratos resueltos generaron activos improductivos y presión financiera institucional.
- ii. **Infraestructura concluida sin operación plena:** Varias plantas con entrega definitiva no habían iniciado operaciones debido a pendientes administrativos, técnicos o presupuestarios.
- iii. **Debilidad histórica de supervisión:** La ausencia de seguimiento técnico oportuno derivó en retrasos acumulados y conflictos contractuales.

Estas condiciones limitaron la capacidad institucional de generar valor productivo y afectaron la percepción pública sobre la eficiencia de EMAPA.

3.4 GERENCIA DE PRODUCCIÓN (GP): FOMENTO Y PRODUCCIÓN DIRECTA

3.4.1 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

La Gerencia de Producción es el nexo directo con los productores de granos estratégicos coadyuvando a garantizar la soberanía alimentaria. La misma ha sido recibida con un conjunto de deficiencias que han comprometido el desempeño de sus programas y el equilibrio financiero de los productores vinculados.

A. Deficiencias en la dotación y seguimiento de insumos

La dotación de insumos a productores careció de un sistema adecuado de seguimiento y monitoreo, sin mecanismos que permitieran verificar si el total de los insumos otorgados fue efectivamente utilizado.

No se contaba con contratos adecuados que garantizaran la devolución de granos como forma de pago por los insumos entregados, lo que eliminó toda garantía de recuperación.

B. Enfoque no alineado con la dinámica del mercado

Se ha trabajado con programas productivos que, si bien cuentan con potencial y mercado, enfrentan dificultades debido a la alta concentración en manos de grandes empresas, lo que limita las oportunidades para otros actores. A ello se suma el ingreso de granos de contrabando, que afecta negativamente a la producción nacional al generar distorsiones en los precios y reducir las posibilidades de comercialización, comprometiendo así la sostenibilidad de estos programas.

3.4.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

A partir del diagnóstico realizado, se plantean las siguientes líneas de acción para reorientar la gestión productiva hacia programas sostenibles y con mercado real

A. Revisión y saneamiento de programas vigentes



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

- Se realizará una revisión exhaustiva de todos los programas actuales para identificar aquellos que sean rentables, atractivos y viables de mantener en el tiempo. Los programas que no cumplan estos criterios serán descontinuados o reformulados.
- B. Apertura de nuevos programas estratégicos**
- Se impulsará la apertura de nuevos programas orientados a alimentos con alta demanda en el mercado nacional boliviano.
 - Se priorizarán aquellos rubros que cuenten con canales de comercialización efectivos, garantizando la salida de la producción y la viabilidad económica de los productores.
- C. Nuevas Fuentes de Generación de Ingresos**
- Asistencia técnica a productores agropecuarios.
 - Alquiler de maquinaria agropecuaria como servicio rentable para productores.
 - Dotación de insumos piscícolas: dado que la Gerencia de Producción es productora de este tipo de insumos, su comercialización generará un retorno económico directo.
 - Producción propia de granos para alimento balanceado: A través del centro de confinamiento, se impulsará la producción propia de granos destinados a la elaboración de alimento balanceado como actividad complementaria, con el fin de reducir la dependencia de proveedores externos y optimizar los costos de producción.
- D. Alianzas público – privadas (generación de ingresos)**
- Generación de un nuevo modelo de negocio basado en la articulación con inversión privada para el desarrollo de programas de la Gerencia de Producción, como de los servicios de la Gerencia de Acopio y Transformación, orientado a la generación de ingresos sostenibles sin requerir erogaciones del TGN.

3.4.3 ANÁLISIS Y REORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA

De forma paralela al reenfoque productivo, se llevará a cabo una revisión integral de la Gerencia de Producción para mejorar su eficiencia operativa.

A. Optimización del personal y funciones

- Se realizará una revisión de las funciones actuales con el objetivo de identificar oportunidades de optimización, eliminación de duplicidades y mejora en la asignación de responsabilidades.

B. Revisión de procesos y procedimientos

- Se llevará a cabo una revisión y adecuación de todos los procesos y procedimientos internos, con el fin de optimizarlos, reducir los cuellos de botella existentes y mejorar tiempos.
- Este proceso irá acompañado de un nuevo planteamiento en la estructura organizacional que responda a las necesidades actuales y a los nuevos lineamientos estratégicos.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

La Gerencia de Producción puede consolidarse como un motor de ingresos sostenibles mediante una reestructuración orientada al mercado.

3.5 GERENCIA DE ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN (GAT): LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO

La Gerencia de Acopio y Transformación es el brazo operativo estratégico de EMAPA encargado de la intervención estatal en la cadena agroalimentaria de productos básicos como maíz, arroz, trigo y soya. Su función principal es garantizar la seguridad y soberanía alimentaria mediante el acopio, almacenamiento, conservación y transformación industrial de granos estratégicos para estabilizar precios y reducir la intermediación, a continuación, las plantas que actualmente se encuentran en operación con la GAT.

DEPARTAMENTO	PLANTA	NOMBRE PLANTA	ACTIVIDAD	PLANTA INDUSTRIAL		ENTREGA PROVISIONAL	ENTREGA DEFINITIVA
				EN EJECUCIÓN	PARALIZADO		
BENI	SAN ANDRES	COMPLEJO INDUSTRIAL ARROCERO SAN ANDRÉS	Beneficiado de arroz				✓
COCHABAMBA	CHIMORE	COMPLEJO PISCÍCOLA CHIMORÉ	Alimento balanceado, alevines y carne de pescado	✓		✓	
COCHABAMBA	IVIRGARZAMA	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS IVIRGARZAMA	Acopio y servicios post cosecha	✓	✓		
LA PAZ	EL ALTO	PLANTA CENTRO DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE PAPA EL ALTO -- LA PAZ	Papa prefrita congelada, pure de papas, chips de hojuelas de papa y almidón	✓		✓	
LA PAZ	IXIAMAS	PLANTA DE GRANOS IXIAMAS -- LA PAZ NORTE	Acopio y almacenamiento de grano		✓		
LA PAZ	VIACHA	PLANTA DE ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN GRANO DE CEREALES VIACHA	Harina de trigo y afreco			✓	
ORURO	CARACOLLO	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS CARACOLLO	Harina de trigo y afreco				✓
SANTA CRUZ	CABEZAS	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CABEZAS	Acopio y transformación de harina				✓
SANTA CRUZ	CUATRO CAÑADAS	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CUATRO CAÑADAS	Acopio de trigo, maíz y alimento balanceado				✓
SANTA CRUZ	SAN JULIAN	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS SAN JULIÁN	Copio de grano			✓	
SANTA CRUZ	SAN JULIAN	PLANTA DE SUBPRODUCTOS DE SOYA -- SAN JULIAN	aceite de soya, harina solvente y cascarilla	✓			
SANTA CRUZ	SAN PEDRO	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO SAN PEDRO	Acopio y almacenamiento de grano				✓
SANTA CRUZ	YAPACANI	PLANTA DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE ARROZ YAPACANI	Beneficiado de arroz				✓
TARIJA	YACUIBA	CENTRO DE GRANOS YACUIBA -- TARIJA	Acopio y almacenamiento de grano			✓	

Nota sobre la operatividad: Aunque muchas plantas están técnicamente aptas, varias se encuentran paralizadas temporalmente debido a la falta de contratos de transporte para retirar el producto terminado o por acumulación de stock en sus almacenes.

3.5.1 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

Al inicio de la gestión, la Gerencia de Acopio y Transformación (GAT) presentaba un escenario de vulnerabilidad operativa y riesgos críticos de daño económico. El diagnóstico inicial reveló una "administración de contingencias" carente de planificación estratégica,



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

caracterizada por fallas en la cadena de mando, activos industriales subutilizados e irregularidades en la gestión de programas estratégicos.

A. Crisis Logística y de Almacenamiento (Efecto Cuello de Botella)

Se identificó una ruptura crítica en la fluidez de la cadena agroalimentaria. La permanencia de productos terminados —especialmente **Arroz y Trigo**— en los silos de almacenamiento superaba los 20 días, alcanzando en casos extremos periodos de **uno a tres meses**. Esta parálisis fue provocada por la falta de contratos vigentes de transporte por parte de la Gerencia de Comercialización, lo que generó la saturación de las plantas y el riesgo de deterioro de los granos. Asimismo, se encontró grano de propiedad de EMAPA en silos privados.

B. Gestión de Programas de Acopio e Irregularidades Administrativas

La supervisión de los programas de acopio evidenció una falta de control riguroso en la recepción de materia prima y el cumplimiento de metas:

Tabla 6. Diagnóstico de Irregularidades y Estado por Programa

Programa	Hallazgo Crítico Identificado	Detalle e Impacto Económico/Operativo
Arroz	Saturación y pérdida de calidad.	Sobre-almacenamiento en San Andrés y Yapacaní por falta de evacuación de producto terminado.
Soya	Inconsistencia de inventarios.	Faltante de 90.7 t en San Julián y recepción de 235.69 t de YPFB Refinación sin respaldo contractual.
Piscícola	Recepción precaria de activos.	Complejo Chimoré entregado sin componentes críticos (triturador de pellets, montacargas, balanzas), impidiendo su operatividad real.
Cárnico	Irregularidades en activos vivos.	Ingreso de 93 cabezas de ganado al Centro de Reyes sin entrega de obras y con indicios de sobreprecios.
Trigo / Maíz	Debilidad en el fomento.	Incumplimiento de metas de acopio debido a morosidad en pagos a productores y precios no competitivos.
Quinua	Abandono del rubro.	Ausencia de una política activa de acopio y transformación, debilitando el apoyo al productor del altiplano.

C. Infraestructura Industrial: Capacidad Ociosa y Tercerización

La existencia de plantas modernas paralizadas mientras se depende de servicios externos.

Tabla 7. Estado de Plantas Propias y Dependencia de Terceros

Categoría de Planta	Ubicación / Planta	Situación Encontrada
Capacidad Ociosa (Nuevas)	Planta de Papa (El Alto)	Infraestructura terminada y con registro sanitario, pero sin flujo de producción ni plan de acopio operativo.
Capacidad Ociosa (Nuevas)	Soya (San Julián)	Inoperativa por incumplimiento de la contratista KAIZEN en insumos de prueba y falla en la planta de tratamiento (PTAR).
Plantas Paralizadas	Viacha y Caracollo	Operaciones detenidas por sobrestock en almacenes y falta de mantenimiento preventivo en maquinaria de molienda.
Tercerización (Maquila)	Molinos Privados	Dependencia de contratos con empresas privadas para la transformación de trigo, incrementando costos a pesar de contar con molinos propios.

D. Debilidad Institucional y Normativa

Finalmente, se constató la inexistencia de manuales de procesos actualizados para las plantas de reciente creación (Papa y Soya). Esta carencia normativa derivó en una gestión improvisada de residuos industriales y en la imposibilidad de implementar servicios de



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

maquila para pequeños productores, alejando a la empresa de su objetivo de democratizar el acceso a la tecnología industrial.

3.5.2 RIESGOS INSTITUCIONALES IDENTIFICADOS

El diagnóstico técnico permitió clasificar peligros inminentes que afectan la inocuidad alimentaria, el patrimonio estatal y la continuidad operativa, tal como se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 8. Riesgos Institucionales Identificados

Categoría de Riesgo	Detalle del Impacto Identificado
Biológicos	Infestación por insectos (gorgojos, polillas, larvas) y contaminación por vectores (heces/orina de roedores) debido al almacenamiento prolongado.
Climáticos / Físicos	Humedad elevada que genera moho, mal olor y apelmazamiento del grano; riesgo de proliferación de aflatoxinas en maíz y arroz.
Logísticos	Pérdida del control de rotación (PEPS), congestión de silos por sobrestock y errores en despachos por falta de contratos de transporte.
Legales y Fraude	Suplantación de firmas en solicitudes de pago (Complejo Chimore) y recepciones de grano sin respaldo contractual (Soya YPFB).
Operativos (PTAR)	Riesgo de sanciones ambientales por la inoperatividad de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales en los nuevos complejos.

La GAT es el eslabón donde se concentra el cuello de botella más crítico para la liquidez de la empresa:

- **Saturación y Rotación de Stocks:** El producto terminado (arroz y harina) permanece estacionado en silos entre 1 a 3 meses adicionales por falta de fluidez en el transporte. Esto impide el ingreso de nueva materia prima, deteniendo la cadena productiva.
- **Calidad y Merma biológica:** El almacenamiento prolongado en condiciones de saturación ha generado focos de infestación por plagas y humedad, incrementando el índice de merma y disminuyendo el valor comercial del producto.
- **Modelo de Acopio:** Se ha detectado la necesidad de migrar del acopio de "arroz oro" a un modelo de "arroz en chala" (con cáscara) para mejorar la conservación a largo plazo y reducir costos de molienda externa,
- **Plantas Industriales en Operación y Capacidad de Acopio:** La GAT opera la infraestructura de transformación. El cuello de botella principal es la ruptura logística de transporte, que impide la rotación de inventarios.

E. Enfoque a servicios

Después del análisis minucioso realizado en la GAT se estableció como estrategia la prestación de servicios en dos grandes grupos, el primero en el servicio de recepción, limpieza, secado, almacenado y pelado según corresponda por el tipo de grano, y el segundo básicamente en la transformación de la materia prima (trigo y soya) en productos



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

terminados como la harina y el aceite. Siendo así se muestra el cuadro correspondiente de la distribución de operaciones por tipo de planta industrial

DEPARTAMENTO	PLANTA INDUSTRIAL		ESTADO DE OPERACIONES					UNIDAD DE MEDIDA			DISTRIBUCION DE CASOS OPERACIONES	
	PLANTA	NOMBRE PLANTA	ALTOPO Y ALMACENAMIENTO	TRANSFORMACION	RECEP. - IMP. - SEC. - ALTA	RENTERADO - TITIMADO	TRANSFORMACION (HASTA)	TRANSFORMACION (HASTA)	ENVASADO (P)	PROPIA	TERCIOS	
BENI	SAN ANTONES	COMPLEJO INDUSTRIAL APROCCERO SAN ANTONES	100%	0%	X	X				90%	10%	
COCHABAMBA	CHIMORE	COMPLEJO PISCICOLA CHIMORE	100%	80%			X	X	X	100%	0%	
COCHABAMBA	IVIRGARZAMA	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS IVIRGARZAMA	50%	50%	X	X				100%	0%	
LA PAZ	EL ALTO	PLANTA CENTRO DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE PAPA EL ALTO - LA PAZ	100%	85%			X	X	X	100%	0%	
LA PAZ	IVIMAS	PLANTA DE GRANOS IVIMAS - LA PAZ NORTE	90%	0%	X	X				100%	0%	
LA PAZ	VIACHA	PLANTA DE ACOPIO Y TRANSFORMACION GRANO DE CEREALES VIACHA	100%	100%	X		X	X	X	100%	0%	
ORURO	CARACOLLO	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS CARACOLLO	100%	100%	X		X	X	X	100%	0%	
SANTA CRUZ	CAPEZAS	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CAPEZAS	100%	0%	X					50%	50%	
SANTA CRUZ	CUATRO CAÑADAS	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CUATRO CAÑADAS	100%	100%	X		X	X	X	20%	80%	
#REF!	SAN JULIAN	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS SAN JULIAN	100%	0%	X					20%	80%	
#REF!	SAN JULIAN	PLANTA DE SUBPRODUCTOS DE SOYA - SAN JULIAN	100%	0%			X	X	X	10%	90%	
#REF!	SAN PEDRO	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO SAN PEDRO	80%	0%	X					80%	20%	
#REF!	YAPACANI	PLANTA DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFORMACION DE ARROZ YAPACANI	100%	0%	X	X				80%	20%	
TARJA	YACUIBA	CENTRO DE GRANOS YACUIBA - TARJA	100%	0%	X					20%	20%	

Finalmente se estableció los niveles de producción de cada una de las plantas en función a los niveles expectables de comercialización en cuanto a producto terminado y los tipos de servicios a ser prestados



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

DEPARTAMENTO	PLANTA INDUSTRIAL NOMBRE PLANTA	CAPACIDAD INSTALADA			UNIDAD	PRECIO	
		PROPIA	TERCEROS	TOTAL		PROPIA	TERCEROS
BENI	COMPLEJO INDUSTRIAL ARROCERO SAN ANDRÉS	37.800,00	4.200,00	42.000,00	Bs/qq	360,00	144,00
COCHABAMBA	COMPLEJO PISCÍCOLA CHIMORÉ	120.000,00	-	120.000,00	Bs/Kg	35,00	
COCHABAMBA	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS IVIRGARZAMA	48.000,00	-	48.000,00	Bs/Kg	80,00	76,00
LA PAZ	PLANTA CENTRO DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE PAPA EL ALTO - LA PAZ	165.000,00	-	165.000,00	Bs/Kg	94,70	
LA PAZ	PLANTA DE GRANOS IXIAMAS - LA PAZ NORTE	60.000,00	-	60.000,00	Bs/Kg	80,00	76,00
LA PAZ	PLANTA DE ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN GRANO DE CEREALES VIACHA	9.000,00	-	9.000,00	Bs/qq	400,00	
ORURO	PLANTA DE ACOPIO DE GRANOS CARACOLLO	3.000,00	-	3.000,00	Bs/qq	400,00	
SANTA CRUZ	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CABEZAS	15.000,00	15.000,00	30.000,00	Bs/ton		80,00
SANTA CRUZ	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS CUATRO CAÑADAS	16.800,00	67.200,00	84.000,00	Bs/Ton	8.000,00	80,00
SANTA CRUZ	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO DE GRANOS SAN JULIÁN	9.600,00	38.400,00	48.000,00	Bs/Ton		80,00
SANTA CRUZ	PLANTA DE SUBPRODUCTOS DE SOYA - SAN JULIAN	3.000,00	27.000,00	30.000,00	Bs/Ton	22.343,00	348,00
SANTA CRUZ	PLANTA DE ACOPIO Y ALMACENAMIENTO SAN PEDRO	67.200,00	16.800,00	84.000,00	Bs/Ton		80,00
SANTA CRUZ	PLANTA DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE ARROZ YAPACANI	8.000,00	2.000,00	10.000,00	Bs/qq	360,00	144,00
TARIJA	CENTRO DE GRANOS YACUIBA - TARIJA	28.800,00	7.200,00	36.000,00	Bs/Ton		80,00

Con esto se puede concluir que cada una de las plantas, dándole el énfasis de prestadora de servicios y garantizando la venta de sus productos terminados podrían tener resultados expectantes.

3.6 GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN (GC): CANALES Y VENTAS

El diagnóstico de la GC muestra una red de ventas amplia, pero con una visión comercial limitada:

- **Red de Puntos de Venta:** EMAPA opera 86 puntos de venta (Súper EMAPA), pero estos presentan un desabastecimiento intermitente debido a los cuellos de botella logísticos de la GAT.
- **Estructura de Ventas:** La dependencia excesiva de las ventas al sector público (subsidios) ha atrofiado el desarrollo de canales de venta masivos y acuerdos con el sector privado.
- **Gestión de Inventarios:** Existe una debilidad en el sistema de información de ventas en tiempo real, lo que genera sobrestocks de productos de baja rotación y quiebres de stock en productos estrella (arroz, azúcar).
- **Canales de distribución:** La comercialización presenta una red extensa, pero con vulnerabilidades en el suministro constante de productos estrella.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

Tabla 9. Red de Sucursales a Nivel Nacional (Diagnóstico de Cobertura)

Departamento	Urbanas	Rurales	Total General
La Paz	13	30	43
Cochabamba	10	5	15
Santa Cruz	1	5	6
Oruro	3	2	5
Tarija	3	2	5
Chuquisaca	2	3	5
Potosí	2	1	3
Beni	1	1	2
Pando	1	0	1
TOTAL NACIONAL	36	50	86

Se evidenció una alta concentración de puntos de venta en el departamento de La Paz frente a una presencia limitada en regiones estratégicas con potencial comercial.

3.7 GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA (GAF): CONTROL, PERSONAL Y ADQUISICIONES

El soporte administrativo de EMAPA refleja una estructura que ha priorizado la operatividad inmediata sobre la eficiencia competitiva y la planificación a largo plazo. A continuación, se presentan los datos que sustentan la necesidad de una reestructuración profunda en la gestión de recursos:

La Gerencia Administrativa Financiera constituye el área responsable de la administración de los recursos financieros, presupuestarios, patrimoniales y de apoyo administrativo de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, siendo un componente central para garantizar la sostenibilidad operativa e institucional.

De acuerdo con la estructura organizacional vigente, la GAF cuenta con cuatro (4) unidades dependientes, cuya articulación define la operatividad administrativa institucional:

- Unidad de Costos
- Unidad de Administración y Personal
- Unidad Financiera
- Unidad de Cartera

Cada una cumple funciones complementarias dentro del ciclo administrativo-financiero, desde la programación presupuestaria hasta la ejecución del gasto y control documental.

El análisis efectuado se basa en los estados financieros, ejecución presupuestaria y flujo de efectivo de las gestiones 2024 y 2025.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

3.7.1 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

Al asumir la gestión, se identificó una institución con una base patrimonial relevante e infraestructura industrial de gran envergadura: sin embargo, operativamente se encontraba bajo severas restricciones de liquidez y debilidades en la planificación financiera. El análisis comparativo revela que el crecimiento en activos (+4,78%) no fue acompañado por una mejora en la rentabilidad, sino que fue financiado principalmente mediante un incremento acelerado del **17,15% en los pasivos** (obligaciones con terceros), mientras que el patrimonio propio solo creció un marginal **2,71%**.

El resultado del ejercicio sufrió una caída drástica del **60,79%**, pasando de Bs 44,1 millones en 2024 a solo **Bs 17,3 millones en 2025**. Este deterioro se explica por un desequilibrio operativo donde los gastos corrientes (+24,56%) crecieron a un ritmo superior a los ingresos (+22,26%), impulsados por incrementos en sueldos y salarios (+27,80%), materiales (+29,88%) y depreciaciones (+61,43%), frente a una reducción del **17,14%** en la venta de bienes.

Tabla 10. Ejecución Presupuestaria de Recursos, gestión 2025
(Importes expresados en bolivianos)

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE RECURSOS POR RUBROS				
GESTIÓN 2025				
	PRESUPUESTO VIGENTE	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCION	
11	INGRESOS DE OPERACIÓN	2.865.182.954	809.686.758,82	28,26%
11.1	Venta de Bienes	2.865.182.954	809.620.261,69	28,26%
11.3	Venta de Servicios	0,00	6.375,85	0%
11.4	Alquiler de Edificios y/o Equipos	0,00	60.121,28	0%
15	TASAS, DERECHOS Y OTROS INGRESOS	0,00	9.074.334,24	0%
15.9	Otros Ingresos	0,00	9.074.334,24	0%
15.9.1	Multas	0,00	50.902	0%
15.9.9	Otros Ingresos no Especificados	0,00	9.023.432,24	0%
19	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.232.957.151,05	1.185.375.660,98	96,14%
35	DISMINUCIÓN Y COBRO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	183.828.322	26.222.930,38	14,26%
	POR COBRAR DE CORTO PLAZO			
36	OBTENCIÓN DE PRESTAMOS INTERNOS Y DE FONDOS FIDEICOMISOS	100.220.306	50.648.947,79	50,54%
39	INCREMENTO DE PASIVOS Y APORTES DE CAPITAL	290.670.693	87.696.543,45	30,17%
39.1	Incremento de Cuentas por Pagar a Corto Plazo	55.886.247	0,00	0%
39.1.1	INCREMENTO DE CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO POR DEUDAS COMERCIALES	46.436.460	0,00	0%
39.1.3	INCREMENTO DE CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO POR SUELDOS Y JORNALES	7.025.683	0,00	0%



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS
Av. Matiscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

39.1.4	INCREMENTO DE CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO POR APORTES PATRONALES	1.320.047	0,00	0%
39.1.5	INCREMENTO DE CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO POR RETENCIONES	1.004.057	0,00	0%
39.1.6	INCREMENTO DE CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO POR IMPUESTOS, REGALIAS Y TASAS	100.000	0,00	0%
TOTAL		4.672.859,426	2.168.708,091	46,41%

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera.

Tabla 11. Ejecución Presupuestaria de Gastos, gestión 2025
(Importes expresados en bolivianos)

DESCRIPCION	FUENTE- ORG	PRESUPUESTO VIGENTE	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCION
GASTO CORRIENTE	20-230	2.971.119.250,73	907.189.020,56	30,53%
	92-230	13.672.380,34	6.058.476,39	44,31%
	42-230	20.000.000,00	20.000.000,00	100,00%
	41-111	1.232.957.151,0	1.054.840.775,65	85,55%
TOTAL GASTO CORRIENTE		4.237.748.782,12	1.988.088.272,60	46,91%
GASTO DE INVERSIÓN	20-230	334.890.337,93	100.679.826,74	30,06%
	92-230	100.220.306,00	44.686.055,97	44,59%
TOTAL, GASTO DE INVERSIÓN		435.110.643,93	145.365.882,71	33,41%
TOTAL GENERAL		4.672.859.426,05	2.133.454.155,31	45,66%

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera.

Tabla 12. CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (GESTIÓN 2025)

MODALIDAD	CANTIDAD		BOLIVIANOS	
	PROGRAMACIÓN	EJECUTADAS	PROG.	EJECUTADAS
LICITACIÓN PÚBLICA	16	0	247.770.962,40	0,00
COMPRA NACIONAL DIRECTA	13	6	5.518.033,87	168.800,00
COMPRA NACIONAL POR CONVOCATORIA	25	0	0	0
CONTRATACIÓN DIRECTA	1469	541	732.471.988,20	166.241.253,08
CONTRATACIÓN MENOR	172	29	6.827.563,00	1.286.486,99
CONTRATACIÓN ANPE	277	59	69.884.809,28	11.737.089,41
CONTRATACIÓN POR EXCEPCIÓN			31.432.558,11	0,00
OTRAS MODALIDADES	1	1	0,00	319.000,00
TOTAL	1973	636	1.093.905.915,00	179.752.629,48

Fuente: Reportes de la Unidad de Contrataciones



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

3.7.2 SITUACIÓN FINANCIERA: FLUJO DE CAJA, DEUDA VIGENTE E ILIQUIDEZ

El diagnóstico financiero integral de EMAPA revela una empresa con una base patrimonial sólida en activos fijos, pero sumida en un **desequilibrio estructural crítico**. Los costos operativos han crecido a un ritmo superior a la generación de ingresos propios, resultando en una dependencia extrema del auxilio estatal y una iliquidez que pone en riesgo la continuidad de las operaciones.

3.7.3 ESTRUCTURA PATRIMONIAL Y PRESIÓN FINANCIERA

Al cierre de la gestión 2025, la estructura de balance refleja una mayor presión sobre el patrimonio debido a que las obligaciones (pasivos) han crecido casi cuatro veces más rápido que los activos.

Tabla 13. Variación Estructural del Patrimonio y Pasivos (2024-2025)

Cuenta	Variación Porcentual (%)	Observación Técnica
Activo Total	+ 4,78%	Impulsado por la capitalización de plantas industriales.
Pasivo Total	+ 17,15%	Incremento acelerado de obligaciones institucionales.
Patrimonio	+ 2,71%	Crecimiento marginal insuficiente ante el nivel de deuda.

Fuente: Informe de Ejecución Financiera GAF.

3.7.4 RENTABILIDAD INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA DE COSTOS

La rentabilidad de la empresa ha sufrido un colapso del **60,79%**, debido a que el gasto corriente creció (24,56%) a un ritmo mayor que los recursos corrientes (22,26%). Esta ineficiencia se detalla a continuación:

- **Colapso del 60,79% en rentabilidad:** Esta cifra representa la disminución del resultado del ejercicio entre 2024 y 2025, que pasó de Bs44,1 millones a Bs17,3 millones.
- **Incremento del 24,56% en gastos corrientes:** Se identifica en el análisis comparativo como el ritmo al que creció el gasto institucional en la gestión 2025.
- **Incremento del 22,26% en recursos corrientes:** Se menciona como el crecimiento de los ingresos, señalando que fue superado por el ritmo de los gastos

3.7.5 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y DEPENDENCIA CRÍTICA DEL TGN

EMAPA presenta una incapacidad estructural para cumplir sus metas de ingresos propios, operando actualmente bajo un modelo de "subsidio de funcionamiento" por parte del Tesoro General de la Nación (TGN).

Tabla 14. Ejecución de Recursos y Transferencias (2025)

Rubro	Presupuesto Vigente (Bs)	Ejecución (%)	Hallazgo
Ingresos de Operación	2.865.182.954	28,26%	Incapacidad de captar recursos propios.
Transferencias TGN	1.232.957.151	96,14%	Dependencia casi total del auxilio estatal.
TOTAL RECURSOS	4.672.859.426	46,41%	-



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

Hecho Relevante: Las transferencias corrientes recibidas del TGN se incrementaron en un 44,32%, pasando de Bs 660,0 millones en 2024 a Bs 1.185,3 millones en 2025.

3.7.6 DIAGNÓSTICO DE LA DEUDA Y SOSTENIBILIDAD

La deuda total por contratos de crédito para proyectos industriales asciende a Bs 754,3 millones, con un saldo vigente de Bs 508,3 millones al cierre de 2025.

3.7.6.1 FACTORES DETERMINANTES DE LA CRISIS DE LIQUIDEZ

- 1. Inmovilización de Capital (Activos Muertos):** Más de Bs 200 millones están atrapados en infraestructuras industriales inconclusas o paralizadas (San Borja, Chimoré, San Julián) que generan costos de mantenimiento, pero cero ingresos comerciales.
- 2. Saturación de Inventarios:** La falta de transporte fluido genera costos extraordinarios de fumigación y almacenamiento prolongado, drenando el flujo de caja necesario para el acopio.
- 3. Gestión de Cartera Deficiente:** Elevado nivel de cuentas por cobrar en mora, lo que inmoviliza capital de trabajo necesario para la nueva campaña agrícola.

3.7.6.2 RIESGOS DE LA INACCIÓN FINANCIERA

- Insolvencia Técnica:** Incapacidad de cubrir el servicio de la deuda (capital e intereses), lo que podría derivar en la ejecución de garantías o intervención.
- Cesación de Pagos Logística:** Riesgo inminente de paralización del abastecimiento de alimentos por deuda acumulada con la flota externa de transporte.
- Déficit Incontrolable:** Sin la aplicación inmediata de las medidas de austeridad (reducción del 30% en masa salarial y 10% en gastos corrientes), la dependencia del TGN será insostenible para el Presupuesto General del Estado.

3.7.7 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PERSONAL Y CONTROL INTERNO

El diagnóstico administrativo identifica una estructura institucional que, a pesar de haber iniciado un proceso de racionalización, aún arrastra debilidades en el control interno y una desconexión entre la planificación operativa y la realidad comercial de la empresa.

3.7.7.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RACIONALIZACIÓN

EMAPA ha iniciado un proceso de contención del gasto mediante la reducción de su masa salarial. Entre diciembre de 2025 y marzo de 2026, se ha registrado una disminución neta de 117 trabajadores, lo que representa una reducción del 9,47% del personal total.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 21115500 - Fax: (591-2) 211916-2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

Tabla 15. Evolución de la Planilla de Personal (2025 - marzo 2026)

Categoría de Personal	Diciembre 2025	Marzo 2026	Variación	% Cambio
Personal Permanente (Item)	294	300	+6	+2,04%
Personal Eventual	942	818	-124	-13,16%
TOTAL PERSONAL	1.236	1.119	-117	-9,47%

Fuente: Elaboración propia basada en el reporte de Recursos Humanos GAF (2026).

Análisis de la Estructura:

- **Contención del Gasto:** La reducción se ha concentrado en el personal eventual (-13,16%), lo cual ha permitido disminuir la presión sobre el gasto corriente en servicios personales.
- **Necesidad de Adecuación:** Persiste la necesidad de migrar hacia una estructura organizacional más eficiente y "esbelta", alineada a la naturaleza industrial y comercial, evitando la burocratización en áreas de apoyo y fortaleciendo las áreas operativas de las plantas.

3.7.7.2 CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS

El diagnóstico patrimonial revela una gestión deficiente en la custodia y mantenimiento de los bienes institucionales, lo que incide directamente en los costos operativos de la empresa.

- **Debilidad en Inventarios:** Se ha evidenciado la ausencia de inventarios generales actualizados y la falta de revaluos técnicos. Esto genera incertidumbre sobre el valor real de los activos productivos.
- **Activos en Desuso:** Existe un volumen considerable de equipo y maquinaria en estado de abandono que requiere procesos de baja y disposición definitiva para liberar espacio en almacenes y reducir costos de custodia.
- **Control de Logística y Combustibles:** Se identificaron controles laxos en el uso de transportes y consumo de combustible, lo que facilita desviaciones presupuestarias y aumenta el costo logístico de la GAT y la GC.

3.7.7.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La empresa padece de una "fragmentación de información" que impide una toma de decisiones oportuna por parte de la Gerencia General.

1. **Brecha en la Planificación (POA):** Se observa una baja ejecución presupuestaria inicial y un número elevado de modificaciones al Programa de Operaciones Anual (POA), lo que refleja una planificación reactiva y no estratégica.
2. **Inexistencia de Sistemas Integrados:** La falta de un sistema de información financiera, presupuestaria y de costos en tiempo real obliga a realizar conciliaciones manuales, aumentando el riesgo de errores y retrasando los reportes de ejecución.



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

3. **Manuales Desactualizados:** El Manual de Organización y Funciones (MOF) y los manuales de procesos no contemplan las especificidades técnicas de las nuevas plantas industriales (Chimoré, San Julián, El Alto), generando vacíos en la asignación de responsabilidades y protocolos de operación.

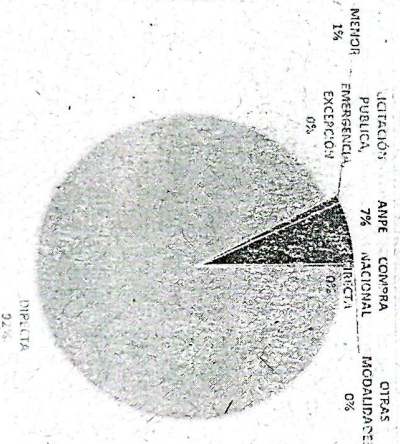
3.7.7.4 TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DE ADQUISICIONES

A continuación, se detalla la distribución del presupuesto por modalidad de contratación del PAC – 2025.

Tabla 16. Distribución del presupuesto por modalidad de contratación del PAC – 2025

MODALIDAD	PROGRAMADAS	EJECUTADAS
LICITACIÓN PÚBLICA	247.770.962,40	0,00
COMPRA NACIONAL DIRECTA	5.518.033,87	168.800,00
CONTRATACIÓN DIRECTA	732.471.988,20	166.241.253,08
CONTRATACIÓN POR EMERGENCIA	0,00	0,00
CONTRATACIÓN MENOR	6.827.563,00	1.286.486,99
CONTRATACIÓN ANPE	69.884.809,28	11.737.089,41
CONTRATACIÓN POR EXCEPCIÓN	31.432.558,11	0,00
OTRAS MODALIDADES	0,00	319.000,00
TOTAL	1.093.905.915,00	179.752.629,48

Gráfico 1. Distribución por modalidad de contratación ejecutado



Como se detalló en el gráfico anterior, la modalidad de **Contratación Directa (92%)** sigue siendo el mecanismo predominante, lo que representa un riesgo administrativo significativo:

- **Registros Pendientes:** Existen **132 procesos** de contratación de la gestión 2025 que aún no cuentan con el registro del Formulario 500 en el SICOES, lo que denota una debilidad en el cierre administrativo de los procesos.
- **Riesgo de Observaciones:** La recurrencia en contrataciones por excepción o emergencia, sin la debida planificación, expone a la institución a futuras responsabilidades por la función pública ante la Contraloría General del Estado.



**E.EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

3.8 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO: POR QUÉ EL MODELO ACTUAL COLAPSÓ

A partir de la revisión integral de las áreas sustantivas (GP, GAT, GC, UPP), se identifican los siguientes problemas sistémicos que impiden la sostenibilidad de EMAPA:

1. **Ruptura Logística y Flujo de Inventarios:** Existe una desarticulación crítica en la cadena de suministro. La inexistencia de contratos de transporte pesado de largo aliento provoca que el producto terminado (arroz y harina) permanezca en los silos de la GAT entre 30 a 90 días adicionales a lo programado. Esto genera un efecto dominó: la GC no puede abastecer los "Super EMAPA" (generando desabastecimiento en La Paz y Oruro), mientras que los silos saturados impiden a la GP recibir nueva materia prima de los pequeños productores, afectando el rol social de fomento.
2. **Inmovilización de Capital en Infraestructura Crítica:** Los proyectos de inversión gestionados por UPP (Chimore, San Borja, San Julián) representan millones de bolivianos en "activos muertos". La falta de componentes específicos —como las cámaras de frío en el Complejo Piscícola o la PTAR en San Julián— impide que estas plantas entren en fase de operación comercial. Mientras no generen ingresos, estos proyectos solo reportan costos financieros y de mantenimiento, drenando la liquidez necesaria para el pago de la deuda de Bs 508,3 millones.
3. **Defase Tecnológico y Ceguera Administrativa:** La ausencia de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) integrada condena a la empresa a una gestión "por islas". Actualmente:
 - La GP no cuenta con datos en tiempo real sobre la demanda de la GC para planificar la siembra.
 - La GAT maneja inventarios manuales o en hojas de cálculo que no se reflejan en el sistema de ventas de la GC, provocando que se vendan productos que no están disponibles físicamente o viceversa.
 - Esta falta de visibilidad impide la toma de decisiones basada en datos para la Gerencia General.
4. **Debilidad Estructural en el Mantenimiento Preventivo:** No existe un Plan Maestro de Mantenimiento que unifique el cuidado de los activos. La maquinaria agrícola de la GP sufre paros en época de cosecha por falta de repuestos, y las líneas de transformación de la GAT operan con tecnología obsoleta que no recibe mantenimiento mayor hace 24 meses. Esto no solo eleva los costos operativos por reparaciones de emergencia, sino que pone en riesgo la inocuidad alimentaria y la seguridad de los operarios.

4 MEDIDAS DE CORTO PLAZO PARA LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA

El objetivo primordial de las medidas de corto plazo es la estabilización financiera y operativa de EMAPA, deteniendo el deterioro de la liquidez y asegurando la continuidad del





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

abastecimiento de alimentos. Estas acciones están diseñadas para ejecutarse en un horizonte de 1 a 6 meses.

4.1 MEDIDAS DE AUSTERIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA

Orientadas a reducir la brecha entre ingresos y gastos, y a recuperar el flujo de caja necesario para el capital de trabajo.

1. **Reducción del Gasto Corriente:** Implementación de un recorte lineal del **10% en gastos de funcionamiento** (servicios básicos, viáticos, combustibles y suministros de oficina), priorizando solo aquellos estrictamente necesarios para la operación de las plantas y comercialización [GAF - Resumen Final];
2. **Control de la Masa Salarial:** Consolidación de la reducción del personal eventual (ya iniciada con un 13,16% a marzo de 2026) con el objetivo de alcanzar una optimización del **30% en el costo total de servicios personales** mediante la no renovación de contratos no estratégicos.
3. **Recuperación Intensiva de Cartera Mora:** Ejecución de un plan de choque para la cobranza de cuentas por cobrar mediante:
 - o Notificaciones de pago perentorias a clientes comerciales.
 - o Suscripción de acuerdos de pago con plazos no mayores a 90 días.
 - o Derivación inmediata a procesos judiciales de la cartera con antigüedad mayor a un año.
4. **Programación de Caja Diaria:** Implementación de un comité de tesorería para la priorización diaria de pagos, asegurando el cumplimiento de obligaciones críticas (transportistas y estibadores) para evitar paros logísticos.

4.2 MEDIDAS DE OPTIMIZACIÓN OPERATIVA Y LOGÍSTICA

Dirigidas a liberar el capital inmovilizado en los silos y reactivar la cadena de suministro.

1. **Plan de Desfogue de Silos (Rotación de Inventarios):** Contratación de servicios de transporte pesado bajo modalidades más competitivas para evacuar el arroz y trigo estacionado en las plantas de San Pedro y Caracolillo, movilizándolos hacia los puntos de venta "Super EMAPA".
2. **Saneamiento Sanitario de Granos:** Ejecución de campañas de fumigación y control de humedad de emergencia en los lotes identificados con riesgo biológico en Ivirgarzama y silos regionales, para evitar pérdidas por merma.
3. **Contratación Estratégica de Servicios de Mantenimiento:** Priorización de recursos para el mantenimiento correctivo de las líneas de molienda en Cuatro Cañadas y Viacha, asegurando que la transformación propia no se detenga.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

4.3 MEDIDAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y TRANSPARENCIA

Enfocadas en ordenar la gestión de compras y asegurar el cumplimiento normativo.

1. **Regularización SICOES:** Cierre administrativo inmediato de los **132 procesos de contratación** pendientes de registro (Formulario 500) de la gestión 2025 para evitar sanciones de la Contraloría General del Estado.
2. **Sanearamiento de Activos Fijos:** Inicio de inventarios rápidos por regional y procesos de baja de maquinaria en desuso para reducir costos de seguro y vigilancia de activos improductivos.
3. **Restricción de Contrataciones Directas:** Instrucción de la Gerencia General para que toda nueva adquisición de bienes y servicios por encima del umbral de cuantía menor sea realizada preferentemente por modalidades por convocatoria (ANPE o Licitación), reduciendo el actual índice del 80% de compra directa.

4.4 MEDIDAS JURÍDICAS DE PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO

1. **Freno a la Prescripción:** Continuación del plan de reactivación de los procesos penales por daños económicos al Estado, asegurando la actividad procesal semanal en las causas críticas vinculadas a plantas industriales.
2. **Defensa en Materia Laboral:** Implementación de una estrategia de defensa técnica unificada para frenar los embargos preventivos derivados de demandas de beneficios sociales de terceros en el distrito de El Alto.

5 ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL, OPERATIVA Y FINANCIERA

El diagnóstico integral desarrollado en el presente informe evidencia que la situación actual de EMAPA no responde a una falta de mandato institucional, sino a un desfase progresivo entre su modelo de gestión administrativa y la naturaleza empresarial de sus operaciones productivas, industriales y comerciales.

En este sentido, las medidas de estabilización de corto plazo descritas en la Sección 4 permiten contener los riesgos inmediatos de liquidez y continuidad operativa; sin embargo, dichas acciones no resuelven las causas estructurales que originaron la situación actual. Por ello, resulta necesario implementar una estrategia de transformación institucional que establezca condiciones permanentes de sostenibilidad económica, eficiencia operativa y fortalecimiento del control público.

La reestructuración propuesta no constituye únicamente un ajuste financiero, sino una transformación integral del modelo de gestión, orientada a restablecer la sostenibilidad institucional, optimizar el uso de recursos públicos y garantizar el cumplimiento eficiente del rol estratégico de EMAPA en la seguridad alimentaria del Estado.

La estrategia se implementará de manera progresiva bajo tres horizontes complementarios:

- **Corto plazo (6–12 meses):** adecuación organizacional y ordenamiento operativo.





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

- Mediano plazo (2-3 años): consolidación financiera y modernización tecnológica.
- Largo plazo: sostenibilidad empresarial pública con autonomía operativa progresiva.

La estrategia se organiza en seis ejes estructurales complementarios.

5.1 NUEVO MODELO DE GESTIÓN: EMPRESA PÚBLICA CON ENFOQUE EMPRESARIAL Y FINALIDAD SOCIAL

EMAPA adoptará un modelo de gestión orientado a resultados, manteniendo plenamente su naturaleza de empresa pública estratégica y su mandato social, incorporando simultáneamente principios de eficiencia empresarial compatibles con la Ley N° 466 y el régimen de responsabilidad por la función pública establecido en la Ley N° 1178.

El nuevo enfoque establece:

- separación funcional entre el cumplimiento del rol social y el desempeño operativo;
- medición permanente de eficiencia económica y social;
- toma de decisiones basada en información operativa en tiempo real.

Las Gerencias operativas (GAT, GP y GC) funcionarán progresivamente como **Unidades de Negocio Estratégicas**, mediante:

- centros de costos diferenciados;
- indicadores de desempeño propios;
- evaluación periódica de eficiencia operativa y aporte institucional.

Se implementará un sistema institucional de indicadores clave (KPIs), incluyendo:

- rotación de inventarios,
- costo logístico por tonelada,
- utilización de capacidad instalada,
- cobertura de abastecimiento nacional,
- recuperación de cartera productiva.

Este modelo permitirá financiar sosteniblemente el componente social mediante la mejora de la eficiencia operativa, sin modificar el objeto institucional ni la naturaleza pública de EMAPA.

5.2 REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

El diagnóstico evidencia una gestión fragmentada derivada de la ausencia de integración tecnológica, generando "islas de información" entre producción, acopio, comercialización y finanzas, lo que incrementa riesgos operativos y limita el control institucional.



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916-2



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

Para superar esta limitación estructural se implementará un Sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* o Planificación de Recursos Empresariales) Institucional Integrado, que articule en tiempo real:

- planificación productiva (GP),
- inventarios y transformación (GAT),
- ventas y distribución (GC),
- gestión financiera (GAF).

El ERP permitirá:

- trazabilidad completa del grano hasta el consumidor final;
- control automatizado de inventarios bajo criterios de; Primero en Vencer, Primero en Salir
- eliminación de conciliaciones manuales;
- reducción de pérdidas y mermas;
- fortalecimiento del control interno conforme a la Ley N° 1178.

Asimismo, se migrará progresivamente hacia un modelo logístico "Pull", en el cual la producción y reposición responderán a la demanda real del mercado, reduciendo la saturación de silos y la inmovilización de capital identificada en el diagnóstico.

De manera complementaria, se impulsará la actualización normativa operativa mediante la adecuación de reglamentos internos y procedimientos de contratación, garantizando simultáneamente agilidad operativa, seguridad jurídica y transparencia.

5.3 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA E INDEPENDENCIA PROGRESIVA DEL TGN

El análisis financiero evidencia una dependencia estructural de transferencias estatales derivada de la limitada generación de flujo operativo propio.

El objetivo estratégico consistió en que EMAPA cubra progresivamente mediante ingresos propios:

- costos operativos,
- mantenimiento de activos,
- obligaciones financieras institucionales.

Las acciones principales incluyen:

- reducción gradual y sostenida del gasto corriente;
- optimización logística para liberar capital de trabajo;
- activación productiva de infraestructuras paralizadas;



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
T. teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

- fortalecimiento de la recuperación de cuentas por cobrar.
- Incurción en Acuerdos Públicos Privados y atracción de inversiones que permitan la autonomía financiera.

La sostenibilidad financiera permitirá transformar las transferencias del TGN en instrumentos de inversión estratégica y no en mecanismos permanentes de financiamiento operativo.

5.4 DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS Y ACTIVACIÓN DE ACTIVOS PRODUCTIVOS

Considerando la existencia de infraestructura subutilizada y activos industriales parcialmente paralizados, EMAPA evolucionará hacia un modelo de **prestador integral de servicios agroindustriales**, aprovechando economías de escala ya instaladas.

Se implementarán:

- servicios de maquila industrial para productores y asociaciones; nacionales y/o extranjeros, asociaciones, gobiernos municipales, gobiernos departamentales u otras unidades económicas que deseen producir reduciendo sus costos de transformación;
- almacenamiento especializado utilizando capacidad ociosa de silos;
- transformación de subproductos agroalimentarios de consumo animal o de consumo humano;
- prestación de servicios técnicos vinculados a la cadena productiva.

Esta estrategia permitirá:

- generación de flujo de caja inmediato;
- reducción de costos fijos asociados a activos inactivos;
- democratización del acceso a infraestructura productiva estatal.

5.5 TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE FOMENTO PRODUCTIVO

El diagnóstico evidencia que el modelo actual de entrega de insumos presenta limitaciones en el seguimiento técnico, la recuperación económica institucional y la gestión del riesgo financiero, debido a la ausencia de mecanismos efectivos de garantía y cumplimiento contractual que respalden el apoyo productivo otorgado por EMAPA.

Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer criterios institucionales objetivos en la relación con los productores, asegurando que el acceso a los programas de apoyo productivo responda a condiciones técnicas, productivas y comerciales verificables, evitando esquemas discrecionales que afectan la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

En consecuencia, el nuevo enfoque migrará desde un esquema predominantemente asistencial hacia un modelo de **corresponsabilidad productiva con obligatoriedad contractual**, basado en principios de transparencia, universalidad de acceso y sostenibilidad económica, mediante:

- asistencia técnica obligatoria vinculada al financiamiento productivo;
- georreferenciación de parcelas productivas;
- monitoreo digital del ciclo agrícola;
- contratos de producción anticipada bajo esquemas de agricultura por contrato;
- implementación de garantías reales y mecanismos de respaldo económico que aseguren la recuperación del valor de insumos, servicios o financiamiento otorgado;
- incorporación de cláusulas contractuales de cumplimiento obligatorio de entrega, incluyendo penalidades económicas y mecanismos de compensación ante incumplimiento.

El modelo promoverá la participación abierta de productores pequeños y medianos bajo criterios técnicos homogéneos, priorizando capacidades productivas verificables y condiciones de cumplimiento contractual, garantizando igualdad de oportunidades y ampliando la base productiva nacional vinculada a EMAPA.

Este enfoque permitirá:

- asegurar abastecimiento continuo para las plantas industriales;
- alinear los incentivos económicos del productor con los objetivos institucionales;
- reducir riesgos financieros institucionales;
- ampliar la cobertura productiva nacional bajo reglas claras y transparentes;
- fortalecer la relación Estado–productor bajo criterios de sostenibilidad económica y social.

5.6 FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PREVENTIVA

La transformación empresarial estará acompañada por el fortalecimiento del control interno y la gestión preventiva, mediante:

- digitalización documental institucional; tanto de información histórica como información que se genere diariamente;
- sistemas integrados de seguimiento contractual y judicial;
- control en tiempo real de inventarios y operaciones;
- integración de información para auditoría permanente.

Estas medidas consolidarán un modelo de gestión transparente, auditable y plenamente alineado con el régimen de responsabilidad por la función pública.



EMAPA
Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

5.7 SÍNTESIS ESTRATÉGICA Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

La transformación propuesta no implica modificar la naturaleza pública ni el mandato social de EMAPA, sino dotar a la institución de capacidades modernas de gestión que permitan cumplir de manera sostenible su rol estratégico dentro del sistema productivo y de seguridad alimentaria del Estado.

De esta manera, la estabilización operativa de corto plazo se convierte en el punto de partida para una reestructuración estructural orientada a garantizar eficiencia, transparencia y sostenibilidad institucional en el largo plazo.

6 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con la instrucción ministerial, se ha procedido a la evaluación técnica de tres escenarios posibles. Este análisis se realiza considerando el impacto en la seguridad alimentaria, el costo financiero para el Tesoro General de la Nación (TGN) y la preservación del patrimonio estatal.

6.1 ESCENARIO A: CIERRE (TÉCNICO O DEFINITIVO)

Esta alternativa implicaría la liquidación total de EMAPA, generando un impacto crítico en tres dimensiones: social, financiera y patrimonial.

- **Impacto en Seguridad Alimentaria:** La desaparición de EMAPA eliminaría el mecanismo estatal de regulación de precios de la canasta básica. El Estado perdería su capacidad de intervención ante crisis de desabastecimiento, afectando la economía de millones de familias bolivianas y dejando en la incertidumbre a más de 1.119 familias de productores que dependen del fomento estatal.
- **Costo Financiero de Liquidación:** El Tesoro General de la Nación (TGN) debería asumir de forma inmediata la deuda financiera vigente de **Bs 508,3 millones**, además de los pasivos laborales correspondientes a la desvinculación del personal, sin contar con ninguna fuente de generación de ingresos para cubrir estos montos.
- **Pérdida de Activos e Infraestructura Industrial (Factor Crítico):** El cierre representaría la pérdida o el abandono de una infraestructura industrial sin precedentes en el país. El costo de oportunidad y el valor de los activos que quedarían inutilizados asciende a un total de **Bs 3.058.967.763,76**, desglosados de la siguiente manera:
 - **Inversión en Implementación:** Proyectos de infraestructura y equipamiento en fase de ejecución y montaje por un valor de **Bs 993.904.279,56**.
 - **Plantas en Operación:** Complejos industriales y centros de almacenamiento activos con un valor patrimonial de **Bs 2.065.063.484,20**.

Desde una perspectiva de eficiencia del gasto público, cerrar una empresa que custodia activos estratégicos por más de **Bs 3.000 millones** para evadir una deuda operativa de **Bs 508 millones** resulta técnicamente injustificable. Representaría una destrucción de valor patrimonial que el Estado difícilmente podría recuperar en el corto o mediano plazo.



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

6.2 ESCENARIO B: FUSIÓN CON OTRAS ENTIDADES

La fusión de EMAPA con otras empresas públicas del sector productivo.

- **Complejidad Administrativa:** El diagnóstico legal (Sección 3.1) reveló una dispersión de 207 instrumentos normativos internos y más de 300 procesos judiciales en curso. Una fusión heredaría estas contingencias a la nueva entidad, paralizándolo su gestión operativa por el tiempo que dure la transición.
- **Dilución del Enfoque Estratégico:** EMAPA tiene un rol dual único (fomento y comercialización). La fusión con entidades de perfiles meramente productivos o de servicios diluiría la capacidad de intervención en el mercado interno, afectando la eficiencia de los "Super EMAPA" y Plantas Industriales.

6.3 ESCENARIO C: SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN (OPCIÓN RECOMENDADA)

Transformación integral de EMAPA hacia un modelo de gestión empresarial sostenible, tal como se detalla en la Sección 5.

- **Viabilidad Técnica:** Aprovecha la infraestructura ya construida (valorada en miles de millones) y la activa mediante el modelo de Maquila y Unidades de Negocio, permitiendo que las plantas generen su propio flujo de caja.
- **Sostenibilidad Financiera:** Permite el repago programado de la deuda de Bs 508,3 millones sin cargar el costo total al TGN en una sola gestión. Las medidas de austeridad (reducción del 30% en masa salarial y 10% en gasto corriente) ya demuestran resultados iniciales de contención.
- **Impacto Social:** Mantiene el apoyo a los pequeños y medianos productores bajo un nuevo esquema de **Corresponsabilidad Productiva**, garantizando que el Estado siga siendo el motor de la soberanía alimentaria con un enfoque de eficiencia.

Tabla 17. Comparativo de Impacto

Criterio	Cierre	Fusión	Salvataje (Propuesto)
Costo Inmediato TGN	Muy Alto (Liquidación)	Medio (Transición)	Bajo (Optimización)
Seguridad Alimentaria	Riesgo Crítico	Riesgo Moderado	Garantizada
Recuperación de Deuda	Nula	Incierta	Alta (Via Ingresos)
Control de Corrupción	Nulo	Complejo	Alto (Via ERP/CODICE)

6.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS

Fundamentado en que EMAPA posee activos cuyo valor es 6 veces superior a su deuda vigente, la alternativa de **Salvataje y Reestructuración** es la única que cumple con el principio de responsabilidad con la función pública. Este escenario garantiza que el Estado no solo proteja su inversión millonaria en industrialización, sino que asegure la soberanía alimentaria mediante un modelo eficiente, transparente y rentable.



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

7 MECANISMOS DE FORTALECIMIENTO Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

El fortalecimiento institucional de EMAPA se sustenta en la generación de sinergias con los actores productivos del país. Las recientes actividades de la Gerencia General han consolidado una agenda de trabajo conjunta que viabiliza la implementación del modelo de maquila y servicios especializados.

7.1 ALIANZA ESTRATÉGICA CON ANAPO

En marzo de 2026, la Gerencia General de EMAPA sostuvo una reunión estratégica con la directiva de la Asociación de Productores de Oleaginosas y Trigo (ANAPO). El objetivo central fue coordinar acciones para fortalecer la producción nacional de granos y garantizar la seguridad alimentaria bajo un marco de transparencia y eficiencia.

- **Potencial de Maquila:** Esta apertura con ANAPO permite que EMAPA ponga a disposición sus plantas de transformación para procesar excedentes de producción de los asociados, generando ingresos por servicios industriales y optimizando el uso de la capacidad instalada.

7.2 PARTICIPACIÓN EN EL EVENTO "CONECTA SOYA"

EMAPA, en coordinación con el Viceministerio de Comercio y Logística Interna, lideró la primera versión del evento "Conecta Soya" en marzo de 2026 en Santa Cruz.

- **Resultados Alcanzados:** Se lograron intenciones de negocio por 45.000 toneladas de soya, equivalentes al 1,6% de la producción proyectada para la cosecha de verano.
- **Enfoque Social y Empresarial:** De los 120 participantes, 90 fueron pequeños y medianos productores de zonas estratégicas como San Julián y Cuatro Cañadas. Este evento demostró que EMAPA puede actuar como un "hub" logístico y comercial, conectando directamente al productor con la industria.

7.3 RELACIONAMIENTO CON FEDERACIONES Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES

La nueva gestión ha intensificado el diálogo con diversas organizaciones sociales y productivas para integrar la oferta regional:

- **Productores del Norte Integrado:** Instalación de mesas de diálogo para asegurar el pago justo y la logística de acopio.
- **Sector Piscícola del Trópico:** Acuerdo para fortalecer la producción de carne de pescado mediante el uso compartido del **Complejo Piscícola de Chimoré**.
- **Cámaras Departamentales:** Reuniones estratégicas con **CAINCOTAR (Tarifa)** y la **Cámara Nacional de Comercio (CNC)** para integrar la oferta productiva de las regionales al mercado nacional.



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

7.4 APERTURA A SERVICIOS DE MAQUILLA Y VALOR AGREGADO

Estas alianzas han identificado una demanda insatisfecha de servicios que EMAPA puede cubrir mediante sus activos estratégicos:

1. **Molienda de Trigo y Arroz:** Prestación de servicios de transformación a asociaciones que cuentan con grano, pero no con tecnología industrial.
2. **Almacenamiento Certificado:** Uso de silos con control sanitario para que productores privados resguarden su cosecha contra tasas de servicio competitivas.
3. **Logística Regional Descentralizada:** Utilización de la red de transporte y centros de distribución para facilitar el flujo de productos de asociaciones hacia los centros de consumo masivo.

La participación en eventos como "Conecta Soya" y las alianzas con gremios como ANAPO confirman que EMAPA goza de la confianza del sector productivo. El Plan de Salvataje capitalizará esta confianza transformando a la empresa en el **principal prestador de servicios agroindustriales del Estado**, garantizando ingresos propios y reduciendo la presión sobre el TGN.

8 PROYECCIONES DE IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DE LA DEUDA

La presente sección establece la viabilidad económica del Plan de Salvataje a partir de estimaciones técnicas desarrolladas por la Gerencia Administrativa Financiera (GAF), integradas al flujo financiero institucional proyectado. Este enfoque permite evaluar de manera consistente la relación entre las medidas de ajuste, la generación de ingresos y la capacidad real de la empresa para sostener sus operaciones y cumplir sus obligaciones financieras.

El flujo financiero consolidado proyectado evidencia un crecimiento sostenido de los ingresos operativos, que pasan de aproximadamente Bs1.778 millones a Bs 2.048 millones, acompañado de una evolución controlada de los egresos. Esta dinámica permite la generación de resultados operativos positivos desde 2027, mejorando la situación en el rango de Bs55 a Bs56 millones anuales en los dos últimos años de la proyección, los cuales constituyen la base estructural para la sostenibilidad financiera de la empresa.

Este resultado no responde a supuestos aislados, sino a la combinación de medidas de eficiencia del gasto y la activación de la capacidad productiva instalada, lo que permite transformar la estructura financiera de EMAPA hacia un esquema basado en ingresos propios y mayor eficiencia operativa.

Tabla 18. Proyección del flujo financiero (en millones de bolivianos)

DESCRIPCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS TOTALES	1,940.26	2,003.64	1,923.58	2,048.61	2,140.80
INGRESOS CORRIENTES	1,778.46	1,849.60	1,923.58	2,048.61	2,140.80
INGRESOS DE CAPITAL	161.80	154.04	0.00	0.00	0.00
EGRESOS TOTALES	1,942.67	1,998.01	1,903.19	1,993.16	2,084.54
EGRESOS CORRIENTES	1,780.87	1,843.97	1,903.19	1,993.16	2,084.54



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

EGRESOS DE CAPITAL	161.80	154.04	0.00	0.00	0.00
SUPERAVIT (+) O DEFICIT (-) GLOBAL	-2.41	5.63	20.39	55.45	56.26
FINANCIAMIENTO	2.41	-5.63	-20.39	-55.45	-56.26
CREDITO EXTERNO NETO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CREDITO INTERNO NETO	2.41	-5.63	-20.39	-55.45	-56.26
Desembolsos	109.35	68.66	0.00	0.00	0.00
Amortizaciones	17.04	17.04	34.53	72.80	116.32
Variación de Depósitos	-89.90	-57.24	14.13	17.35	60.06
Saldo Inicial	360.84	450.74	507.99	493.86	476.51
Saldo Final	450.74	507.99	493.86	476.51	416.45

Fuente: Elaboración propia.

8.1 MEDIDAS DE EFICIENCIA DEL GASTO Y GENERACIÓN DE FLUJO OPERATIVO

Las medidas de eficiencia del gasto permiten generar un flujo liberado anual de Bs82,50 millones en 2026, el cual representa una contribución significativa al resultado operativo.

En términos acumulados, estas medidas explican una proporción relevante del superávit generado, contribuyendo a reducir la presión sobre los egresos corrientes, particularmente en partidas de servicios personales y gastos de funcionamiento.

Tabla 19. Proyección de Ahorro Anual por Medidas de Austeridad

Medida de Austeridad	% de Reducción Meta	Ahorro Anual Proyectado (En millones de Bs)
Servicios Personales (Masa Salarial)	44%	68,00
Gastos de Funcionamiento	10%	9,07
Optimización Logística (Mermas)	15%	(estimado) 5,40
TOTAL FLUJO LIBERADO		82,50

El análisis del flujo financiero evidencia la concentración del gasto en el componente operativo institucional. Esta alta participación refleja la naturaleza operativa de EMAPA como empresa intensiva en actividades de acopio, transformación, almacenamiento, logística y comercialización de productos estratégicos.

Dentro de la misma, se incorporan costos directamente asociados a la operación productiva, tales como adquisición de productos, servicios industriales, transporte, almacenamiento, mantenimiento de infraestructura y operación de plantas. En este sentido, su comportamiento está estrechamente vinculado al nivel de actividad, lo que implica que un incremento en la producción y comercialización tiende a presionar al alza estos costos.

No obstante, el flujo proyectado muestra que el crecimiento de estos gastos (4.02% de promedio en el período de estudio) se mantiene por debajo del ritmo de expansión de los ingresos operativos (4,75% en promedio), lo que evidencia la existencia de ganancias de eficiencia en la gestión operativa. Esta relación es fundamental, ya que indica que el incremento de la actividad no se traduce en un crecimiento proporcional del gasto, sino en una mejora en la productividad del gasto.



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Av. Matiscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

Las medidas de eficiencia implementadas inciden precisamente en este componente, a través de la optimización de procesos logísticos, la reducción de mermas, la mejora en la rotación de inventarios y el uso más eficiente de la capacidad instalada. Estos ajustes permiten reducir costos unitarios, mejorar la utilización de recursos y minimizar pérdidas operativas.

En términos financieros, esta dinámica se traduce en una mejora progresiva del margen operativo, donde la diferencia entre ingresos y egresos se amplía de manera sostenida, generando excedentes que fortalecen la sostenibilidad institucional. Es decir, la eficiencia del gasto no solo reduce costos, sino que incrementa la capacidad de generación de resultados, consolidando un modelo operativo más rentable y sostenible en el tiempo.

Asimismo, el control de los gastos operativos contribuye indirectamente a la mejora de la liquidez, al reducir la necesidad de financiamiento para sostener la operación corriente, lo cual resulta particularmente relevante en un contexto de expansión productiva.

8.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS PROPIOS (MODELO DE MAQUILA Y SERVICIOS)

El flujo financiero proyectado evidencia que los ingresos operativos alcanzan aproximadamente Bs 9.741 millones en el período analizado, reflejando la consolidación de la capacidad operativa de EMAPA y la reactivación progresiva de su modelo productivo y comercial.

La estructura de ingresos está compuesta principalmente por la comercialización de productos estratégicos, cuya dinámica se ve fortalecida por el incremento en volúmenes operados, la mejora en la gestión comercial y el aprovechamiento más intensivo de la capacidad instalada. En este contexto, el crecimiento de los ingresos no responde únicamente a variaciones de precios, sino a una expansión real de la actividad operativa.

Dentro de esta estructura, la incorporación de ingresos por maquila y servicios, estimados en aproximadamente de Bs112,8 millones anuales aproximadamente, contribuye de manera directa a la generación de excedentes operativos. Si bien estos ingresos representan una proporción menor respecto al total, su relevancia radica en su alta eficiencia relativa, al requerir una menor estructura de costos y aprovechar infraestructura existente.

En términos financieros, estos ingresos presentan características estratégicas:

- Incrementan la rentabilidad de activos previamente subutilizados, particularmente en plantas industriales.
- Generan flujos con mayor margen operativo en comparación con la comercialización tradicional.
- Diversifican el modelo de ingresos, reduciendo la exposición a variaciones en el mercado de productos básicos.

Adicionalmente, la combinación entre la reactivación productiva y la diversificación de servicios permite mejorar la calidad del ingreso, al incorporar fuentes más estables y menos dependientes de ciclos de mercado.



Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos

**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

Como ya se indicó, el análisis del flujo financiero muestra que el crecimiento de los ingresos se mantiene por encima de la evolución de los costos operativos, lo que permite ampliar el margen operativo y consolidar la generación de resultados positivos. En este sentido, los nuevos servicios no constituyen el principal motor del crecimiento, pero sí cumplen un rol catalizador en la mejora de la rentabilidad y en la estabilidad del modelo financiero.

En conjunto, la generación de ingresos operativos se sustenta en una base estructural sólida, en la cual la expansión de la actividad, la mejora en la eficiencia comercial y la incorporación de nuevas fuentes permiten consolidar un esquema de ingresos sostenibles, alineado con la capacidad operativa de la empresa y con los objetivos del Plan de Salvataje.

8.3 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DE LA DEUDA VIGENTE

El análisis de sostenibilidad de la deuda de EMAPA se realiza en base al flujo financiero institucional consolidado, el cual incorpora la totalidad de las operaciones bajo un escenario de reactivación productiva, eficiencia del gasto y cumplimiento de las obligaciones financieras.

La deuda vigente a diciembre de 2025 asciende a Bs 508,3 millones, constituyendo una obligación relevante cuya sostenibilidad depende de la capacidad efectiva de generación de flujo de la empresa.

En este sentido, el flujo financiero proyectado evidencia ingresos corrientes acumulados de aproximadamente Bs9.741 millones frente a egresos corrientes de Bs 9.605 millones, generando un superávit acumulado de Bs135,32 millones en el periodo analizado. Es importante destacar que este resultado se obtiene después de considerar el servicio de la deuda (intereses y amortizaciones), por lo que constituye un indicador de generación de flujo neto efectivo.

Este resultado refleja una mejora progresiva del desempeño financiero, en la cual la empresa transita desde una situación cercana al equilibrio hacia la generación sostenida de excedentes, consolidando una estructura operativa capaz de cubrir sus costos, atender sus obligaciones financieras y generar resultados positivos.

Desde una perspectiva dinámica, el flujo operativo anual muestra una evolución creciente, pasando de Bs 5,63 millones en los primeros periodos a Bs56,26 millones en los años finales. Este comportamiento evidencia que la sostenibilidad de la deuda no se basa en un nivel estático de ingresos, sino en una trayectoria de fortalecimiento progresivo del flujo.

En términos de indicadores, el nivel de endeudamiento representa aproximadamente el 23% de los ingresos operativos; lo que sitúa la deuda en un rango manejable en relación con la escala de la operación. Asimismo, la relación Deuda/Flujo, si bien es elevada en los primeros años, se reduce progresivamente en la medida en que se consolidan los resultados operativos.

La carga financiera asociada a la deuda es moderada, con egresos financieros acumulados de aproximadamente Bs23,10 millones, lo que representa una proporción reducida respecto al volumen de ingresos. Este elemento contribuye a mejorar la sostenibilidad del esquema, al reducir la presión sobre el flujo disponible.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

La ratio de cobertura del servicio de la deuda (DSCR) presenta un comportamiento creciente a lo largo del periodo proyectado. En las fases iniciales, la cobertura se sitúa en niveles ajustados, consistentes con un proceso de reestructuración, mientras que en los periodos posteriores se consolida por encima de la unidad, evidenciando una capacidad de pago más holgada.

Desde la perspectiva de liquidez, el flujo proyectado evidencia una variación acumulada negativa de depósitos de Bs55,60 millones, equivalente a una proporción reducida de los ingresos operativos. Este comportamiento responde al incremento del capital de trabajo requerido para sostener la expansión productiva, particularmente por mayores niveles de inventario y desfases entre producción, comercialización y recuperación de ingresos.

En este sentido, se observa una diferencia entre la solvencia operativa —expresada en la capacidad de generar excedentes sostenidos— y la liquidez efectiva, la cual se ve temporalmente presionada por la dinámica de crecimiento. No obstante, esta brecha se reduce progresivamente conforme se consolidan los resultados operativos.

Tabla 20. Sensibilidad de la Sostenibilidad de la Deuda

Escenario	Flujo (En millones de Bs)	DSCR	Evaluación
Base	5,63 (2027) a 56,26 (2030)	= 1 creciente	Sostenible
-20% ingresos	45	< 1 en etapas iniciales	Riesgo moderado
+10% ingresos	60	> 1	Holgado

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad muestra que el esquema presenta una dependencia moderada del flujo operativo en los primeros años, donde la cobertura es más ajustada. Sin embargo, la consolidación de los excedentes operativos en los periodos posteriores permite mejorar la resiliencia del modelo frente a variaciones en ingresos.

En consecuencia, la sostenibilidad de la deuda se sustenta en tres elementos estructurales: i) la generación progresiva de flujo operativo positivo, ii) un nivel de endeudamiento consistente con la escala de la operación y, iii) una carga financiera moderada.

En conclusión, EMAPA presenta una sostenibilidad de deuda sólida y creciente en el tiempo, con capacidad efectiva de generar excedentes incluso después del servicio de la deuda. Si bien existen presiones de liquidez asociadas al capital de trabajo en la fase inicial de expansión, estas son transitorias y no comprometen la viabilidad del modelo.

Por tanto, la empresa es financieramente viable bajo el escenario proyectado, con capacidad para cumplir sus obligaciones financieras, sostener su operación y avanzar hacia una mayor autonomía en el mediano plazo.

8.4 IMPACTO EN LA DEPENDENCIA DEL TGN

El flujo financiero proyectado evidencia una mejora progresiva en la capacidad de generación de recursos propios de EMAPA, lo que permite plantear una reducción gradual y sostenible de su dependencia del Tesoro General de la Nación (TGN).





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

En el periodo analizado, la empresa genera un superávit acumulado neto de Bs 135,32 millones, resultado obtenido después de cubrir sus costos operativos y el servicio de la deuda. Este desempeño refleja una transición efectiva hacia un modelo de financiamiento basado en ingresos propios.

En este contexto, la reducción de la dependencia del TGN se materializa de la siguiente manera:

Corto Plazo (12 meses):

- Se observa una disminución significativa en la necesidad de financiamiento para cubrir gastos operativos, sustentada en la generación de resultados positivos y en la eficiencia del gasto. La empresa reduce progresivamente su requerimiento de transferencias corrientes, particularmente en partidas de funcionamiento.

Mediano Plazo (hasta 3 años):

- La consolidación del flujo operativo, que evoluciona desde Bs 5,63 millones hasta Bs 56,26 millones anuales, permite alcanzar el equilibrio operativo estructural, en el cual los ingresos propios cubren la totalidad de los gastos institucionales. En este escenario, la empresa opera sin requerir apoyo recurrente para su funcionamiento.

Largo Plazo:

- La generación sostenida de excedentes operativos permite avanzar hacia un esquema de autonomía financiera, en el cual EMAPA no solo cubre sus costos y obligaciones financieras, sino que cuenta con capacidad para financiar el mantenimiento, reposición de activos y expansión de su capacidad productiva con recursos propios.

En términos estructurales, el flujo proyectado muestra que la empresa transita desde un modelo dependiente de financiamiento público hacia un esquema autosostenible, donde la generación de ingresos y la eficiencia del gasto permiten reducir de manera progresiva su carga sobre el Presupuesto General del Estado.

8.5 CONCLUSIONES DE LAS PROYECCIONES DE IMPACTO, VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

El análisis financiero integral, basado en el flujo institucional proyectado, evidencia que EMAPA presenta una estructura operativa viable y en proceso de consolidación, con capacidad efectiva de generación de excedentes incluso después del cumplimiento de sus obligaciones financieras.

La empresa proyecta ingresos acumulados de aproximadamente Bs 9.741 millones, frente a egresos de Bs 9.605 millones, generando un superávit neto de Bs 135,32 millones en el periodo analizado. Este resultado refleja una mejora estructural del modelo operativo, sustentada en la combinación de eficiencia del gasto y fortalecimiento de los ingresos.





MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

Asimismo, el flujo operativo anual muestra una trayectoria creciente, pasando de Bs 5,63 millones a Bs 56,26 millones, lo que evidencia una consolidación progresiva de la capacidad de generación de recursos.

Desde la perspectiva de sostenibilidad de la deuda, la empresa cuenta con la capacidad de atender sus obligaciones financieras por Bs508,3 millones, respaldada en la generación de flujo operativo y en una carga financiera moderada (Bs23,10 millones). La mejora progresiva del ratio de cobertura (DSCR) refuerza la capacidad de pago en el mediano plazo.

Si bien el análisis identifica una variación negativa de depósitos de Bs 55,60 millones, esta responde a requerimientos de capital de trabajo asociados al proceso de expansión productiva, constituyendo un fenómeno transitorio que no compromete la solvencia estructural de la empresa.

En términos agregados, el Plan de Salvataje permite transformar a EMAPA en una entidad financieramente viable, capaz de generar recursos propios, sostener su operación, cumplir sus obligaciones financieras y reducir progresivamente su dependencia del financiamiento público.

De esta manera, se asegura no solo la sostenibilidad de la empresa, sino también la protección de la inversión estatal en activos estratégicos, contribuyendo al fortalecimiento de la seguridad alimentaria con un modelo de gestión más eficiente, sostenible y orientado a resultados.

De acuerdo con las estimaciones técnicas proyectadas por la GAF, la aplicación integral del Plan de Salvataje transforma a EMAPA en una entidad financieramente viable y estratégicamente sostenible:

- **Capacidad de Generación de Flujo:** El Plan demuestra que EMAPA tiene el potencial de generar un flujo de caja positivo superior a los Bs 50 millones anuales. Este flujo proviene de la combinación de medidas de austeridad (ahorro en servicios personales y gastos operativos) y la activación de nuevas líneas de ingresos industriales.
- **Dictamen Final:** El Plan de Salvataje asegura que el Estado no solo proteja su inversión de más de Bs 3.000 millones en activos, sino que cuente con una empresa pública eficiente que garantice la seguridad alimentaria con soberanía, eliminando de forma gradual su carga sobre el Presupuesto General del Estado.

9 CONCLUSIONES TÉCNICAS Y ESTRATÉGICAS

Del análisis integral institucional, técnico, operativo, financiero y estratégico desarrollado en el presente informe, se establecen las siguientes conclusiones:

9.1 SITUACIÓN INSTITUCIONAL ESTRUCTURAL

- EMAPA mantiene un rol estratégico insustituible dentro del sistema nacional de seguridad alimentaria, constituyéndose en el principal instrumento estatal de



EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, RURAL Y AGUA

regulación de precios, abastecimiento y articulación productiva agroindustrial, conforme a su mandato institucional vigente.

- La situación actual de la empresa **no responde a inviabilidad estructural del modelo público**, sino a un **desfase entre la expansión de activos industriales y las capacidades de gestión operativa, logística y administrativa**, lo que ha generado ineficiencias sistémicas acumuladas.

9.2 DIAGNÓSTICO TÉCNICO-OPERATIVO

- Se evidencia una **desarticulación crítica de la cadena productiva institucional**, manifestada en:
 - a) saturación de silos por falta de transporte estructurado,
 - b) retrasos logísticos de 30 a 90 días,
 - c) imposibilidad de abastecimiento continuo a los canales comerciales,
 - d) limitación para recibir producción de pequeños productores.
- Parte significativa de la infraestructura industrial constituye actualmente **capital inmovilizado**, debido a componentes técnicos faltantes que impiden su operación comercial, generando costos sin generación de ingresos.
- La inexistencia de sistemas integrados de información (ERP) provoca una **gestión fragmentada ("gestión por islas")**, limitando la planificación productiva, el control de inventarios y la toma de decisiones basada en datos.

9.3 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE CONTROL

- Los manuales organizacionales y de procesos vigentes se encuentran desactualizados respecto a las nuevas plantas industriales, generando vacíos funcionales y riesgos operativos.
- La alta concentración de contrataciones bajo modalidad directa (aprox. 80%) refleja debilidades en planificación institucional y expone a riesgos administrativos y observaciones por responsabilidad por la función pública.
- La existencia de procesos sin registro en SICOES evidencia debilidades en el cierre administrativo y control institucional.

9.4 SITUACIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD

- La crisis institucional actual se explica principalmente por un **colapso de liquidez y dependencia crítica del TGN**, más que por ausencia de capacidad productiva o de mercado.
- Las proyecciones técnicas demuestran que la implementación integral del Plan de Salvataje permite:



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

- a) generar flujo positivo superior a Bs 80 millones anuales,
- b) alcanzar equilibrio operativo en el mediano plazo,
- c) reducir progresivamente la dependencia fiscal,
- d) asegurar el pago sostenible de la deuda institucional en 6 a 7 años.

9.5 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

- El cierre institucional representa el escenario de mayor costo país, implicando:
 - a) pérdida del mecanismo estatal de regulación alimentaria,
 - b) asunción inmediata de deuda por el TGN,
 - c) inutilización de activos superiores a Bs 3.000 millones.
- La transformación empresarial propuesta **no modifica la naturaleza pública de EMAPA**, sino que fortalece su eficiencia, transparencia y sostenibilidad bajo criterios modernos de gestión pública empresarial.
- Existe evidencia técnica suficiente de demanda real del sector productivo para servicios industriales, logística y maquila, lo que confirma el potencial de generación de ingresos propios institucionales.

9.6 CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

- EMAPA posee viabilidad técnica, económica y estratégica; sin embargo, su sostenibilidad depende de una **transición inmediata hacia un modelo de gestión empresarial pública integrada**, basada en eficiencia operativa, control institucional y generación de ingresos propios.

10 RECOMENDACIONES TÉCNICAS Y ESTRATÉGICAS

En función de las conclusiones precedentes y del análisis técnico desarrollado, se recomienda:

10.1 MEDIDAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

- **Aprobar e implementar integralmente el Plan de Salvataje y Reestructuración**, como política institucional prioritaria orientada a:
 - a) estabilización financiera,
 - b) optimización operativa,
 - c) sostenibilidad institucional de largo plazo.
 - d) Desarrollo de alternativas que maximicen la generación de ingresos



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Matiscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

- Consolidar el tránsito hacia un modelo de empresa pública productiva autosostenible, manteniendo el mandato social, pero incorporando criterios de eficiencia empresarial.

10.2 FORTALECIMIENTO OPERATIVO Y PRODUCTIVO

- Priorizar la puesta en operación inmediata de infraestructura industrial crítica, asignando recursos para componentes faltantes que permitan convertir activos inmovilizados en unidades generadoras de ingresos.
- Implementar contratos logísticos estructurales de transporte y distribución que aseguren continuidad del flujo productivo y comercial.
- Implementar un sistema ERP institucional integrado que conecte producción, acopio, comercialización y finanzas, permitiendo gestión basada en información en tiempo real.

10.3 REFORMA ADMINISTRATIVA Y CONTROL INTERNO

- Actualizar el MOF y manuales de procesos conforme a la nueva estructura industrial y operativa institucional.
- Fortalecer la planificación de adquisiciones mediante:
 - a) reducción progresiva de contrataciones directas,
 - b) programación efectiva del PAC,
 - c) regularización inmediata de registros pendientes en SICOES.
- Implementar sistemas digitales de control documental, contractual y judicial para fortalecer la gestión preventiva y la trazabilidad institucional.

10.4 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- Ejecutar de manera inmediata las medidas de austeridad proyectadas:
 - a) reducción del gasto corriente,
 - b) optimización de la masa salarial,
 - c) recuperación intensiva de cartera mora,
 - d) programación diaria de caja.
- Desarrollar líneas de ingresos propios mediante:
 - a) servicios de maquila industrial,
 - b) almacenamiento certificado,
 - c) logística agroindustrial,
 - d) alianzas productivas con asociaciones y gremios.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2



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

10.5 FORTALECIMIENTO DEL MODELO PRODUCTIVO

- Implementar esquemas de agricultura por contrato con:
 - a) asistencia técnica obligatoria,
 - b) monitoreo productivo digital,
 - c) garantías contractuales de entrega,
 - d) mecanismos de penalidad por incumplimiento.
- Promover la participación abierta de productores pequeños y medianos bajo criterios técnicos homogéneos, ampliando la base productiva nacional y reduciendo riesgos institucionales.

10.6 RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA FINAL

Se recomienda adoptar el **ESCENARIO C: SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN** que permite la transformación y fortalecimiento institucional, descartando técnicamente el cierre o la continuidad del modelo actual sin reformas, por ser alternativas económicamente más costosas y estratégicamente inviables para el Estado.

Es cuanto informo para fines consiguientes.

Atentamente,

Lic. Mag. Sergio Siles Sanchez
GERENTE GENERAL
EMAPA

SRSS
Cc. Arch.



**EMPRESA DE APOYO A LA
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**
Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones
Teléfonos: +591 (2) 2115500 - Fax: (591-2) 211916 - 2