


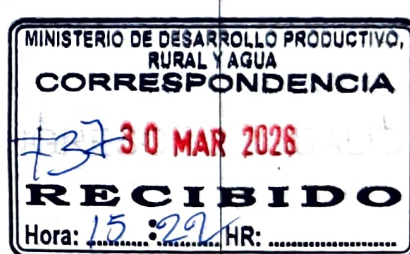


	QUIPUS/GG	
	HOJA DE RUTA EXTERNA	
	E-QUIPUS/2026-00239	
PROCEDENCIA: MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA		CITE ORIGINAL CAR/MDPRyA N° 0172/2026
REMITENTE: VICTOR HUGO AÑEZ BELLO JEFE DE GABINETE		FECHA: 27/03/2026 HORA: 10:28:03 AM
REFERENCIA: SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL		
ADJUNTO		HOJAS : 1

Para: JULIO CESAR VACA PEREIRA VARGAS	CC:
<input checked="" type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
FAVOR SU ATENCIÓN	
	
Adjunto:	Fecha: Hora:



Para: DESPACHO MINISTERIAL	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
REMITO PARA SU CONSIDERACIÓN Y FIRMAS PASAJEROS	
	
	
Adjunto:	Fecha: Hora:

Para: VP1	CC:
<input type="checkbox"/> ACCION NECESARIA <input type="checkbox"/> PREPARAR RESPUESTA <input type="checkbox"/> PREPARAR INFORME <input type="checkbox"/> PARA SU CONSIDERACION <input type="checkbox"/> PARA SU CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> PARA FIRMA <input type="checkbox"/> DESPACHAR <input type="checkbox"/> ARCHIVAR	
Para su análisis.	
	
Adjunto:	Fecha: Hora:

CITE: CAR/MDPRyA N° 0172/2026

Para: <i>Lic. Fernando Velarde</i>	CC:	ACCION NECESARIA	PREPARAR RESPUESTA	PREPARAR INFORME	PARA SU CONSIDERACION	PARA SU CONOCIMIENTO	PARA FIRMA	DESPACHAR	ARCHIVAR
<p><i>Para su conocimiento y atención</i></p> <p><i>att</i></p>						 			
Adjunto:	Fecha:								
	Hora:								

Para: <i>UDEE</i>	CC:	ACCION NECESARIA	PREPARAR RESPUESTA	PREPARAR INFORME	PARA SU CONSIDERACION	PARA SU CONOCIMIENTO	PARA FIRMA	DESPACHAR	ARCHIVAR
<p><i>Para su atención</i></p> <p><i>[Signature]</i></p> <p><i>Lic. Luis Fernando Velarde Campero</i> DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL VICEMINISTERIO DE POLÍTICAS DE INDUSTRIALIZACIÓN MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA</p>									
Adjunto:	Fecha:								
	Hora:								

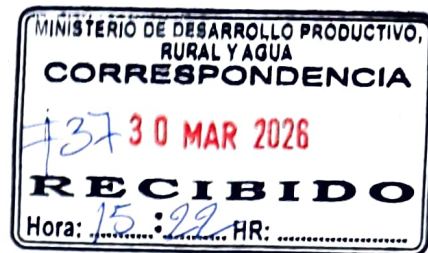
Para: <i>Ing. Quenta</i>	CC:	ACCION NECESARIA	PREPARAR RESPUESTA	PREPARAR INFORME	PARA SU CONSIDERACION	PARA SU CONOCIMIENTO	PARA FIRMA	DESPACHAR	ARCHIVAR
<p><i>Para su atención y fines consiguientes</i></p>						 			
Adjunto:	Fecha:								
	Hora:								

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



MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA

La Paz, 30 de marzo de 2026
CAR/QUIPUS/GG N° 0025/2026



Señor:

Victor Hugo Añez

JEFE DE GABINETE

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO RURAL Y AGUA

Presente.-

Ref. REMISIÓN DEL PLAN DE SALVATAJE Y REESTRUCTURACIÓN
EMPRESARIAL - EMPRESA PÚBLICA QUIPUS

De mi mayor consideración:

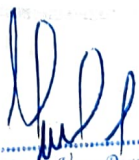
Tengo el agrado de dirigirme a su autoridad en atención a la nota CAR/MDPRyA N° 0172/2026, mediante la cual se solicita a la Empresa Pública Quipus la presentación de un Plan de Salvataje y Reestructuración Institucional.

Al respecto, remito adjunto el documento "**PLAN DE NEGOCIOS 2026-2041 - RECONDUCCIÓN DEUDA FINPRO**". Este plan contempla un diagnóstico integral de nuestra situación actual y establece las proyecciones técnicas y financieras necesarias para garantizar la sostenibilidad operativa de la planta y el cumplimiento de nuestras obligaciones a largo plazo.

Informo también que, siguiendo sus instrucciones, el documento ha sido enviado en formato digital al contacto designado para su correspondiente consolidación.

Confiamos en que esta propuesta servirá como insumo estratégico para la toma de decisiones del nivel central en favor de nuestra empresa.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.


Julio Cesar Vaca Pereira Vargas
GERENTE GENERAL a.i.
EMPRESA PÚBLICA - QUIPUS

E-QUIPUS/2026-00239

JCVPV

Adjunto: PLAN DE NEGOCIOS

cc: ARCHIVO

Código de verificación: **s2wx2EuF**

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



PLAN DE NEGOCIOS – EMPRESA PUBLICA QUIPUS

“Reconducción de la deuda FINPRO y relanzamiento de marca”

Descripción breve

El plan de negocios define acciones para optimizar la gestión administrativa y financiera. Plantea el relanzamiento de la marca y la diversificación de productos y servicios tecnológicos. Incluye la reconducción del crédito FINPRO hasta 2041 para asegurar sostenibilidad. Su propósito es reposicionar a Quipus como hub tecnológico nacional.

Julio Cesar Vaca Pereira Vargas

13/03/2026

Contenido

1. Resumen ejecutivo.....	3
2. Objetivo.....	3
3. Objetivos Específicos	3
3.1 Optimización del Manejo Financiero:.....	3
3.2 Innovación y Diversificación:	4
3.3 Expansión y diversificación de mercados	4
3.4 Plan comercial y posicionamiento.....	4
3.5 Eficiencia Operativa y Estructura Organizacional:	5
3.6 Ajustes Normativos Propuestos:.....	5
4. Diagnóstico Integral – Pilares estratégicos.	5
4.1 Financiero	5
4.1.1 Detalle de la deuda FINPRO (saldo capital e intereses).....	5
4.1.2 Resultados positivos en los últimos cinco años.....	8
4.2 Operativo	9
4.2.1 Línea SKD activa, línea SMT paralizada desde 2014	9
4.2.2 Inventarios obsoletos que afectan el balance	10
4.3 Administrativo.....	11
4.3.1 Estructura organizacional	11
4.3.2 Gasto corriente	12
4.3.3 Patrimonio.....	12
4.4 Comercial	12
4.4.1 Dependencia del mercado estatal	12
4.4.2 Limitada diversificación de clientes	13
4.4.3 Competencia externa.....	14
4.4.4 Imagen de marca	14
4.4.5 Ingresos y sostenibilidad comercial	14
5. Plan de Acción Gerencial – Pilares Estratégicos.....	14
5.1 Pilar Financiero	14

5.1.1 Negociar reconducción de la deuda FINPRO con respaldo ministerial.....	14
5.1.2 Ejecutar cobro coactivo de cartera en mora.....	15
5.2 Pilar Operativo	16
5.2.1 Alianzas Estratégicas	16
5.2.2 Expansión del servicio de rastreo satelital hacia SENASAG, YPFB y otros sectores estratégicos.....	17
5.2.3 Beneficios de las alianzas para Quipus	17
5.3 Pilar Administrativo	18
5.3.1 Reducción de estructura en 30% y gasto corriente en 10%	18
5.3.2 Saneamiento patrimonial: baja de activos obsoletos e inventarios acumulados	18
5.3.3 Fortalecimiento del equipo jurídico con abogados especializados en arbitrajes.....	19
5.4 Pilar Comercial	19
5.4.1 Estrategia de relanzamiento de la marca	19
5.4.2 Proyección de ventas mayor al 4% (2026–2041).....	20
5.4.3 Diversificación de productos.....	23
5.4.4 Expansión de servicios tecnológicos.....	23
5. Propuestas Normativas.....	24
6. Conclusión y Solicitud.....	25
6.1 Conclusiones.....	25
6.2. Recomendaciones.....	26

Índice de tablas.

Tabla 1: Desembolsos del préstamo FINPRO	6
Tabla 2: Amortización del préstamo FINPRO (en Bolivianos)	6
Tabla 3: Préstamo FINPRO- Desembolso y capital a pagar	7
Tabla 4 : Estado de Resultados y Pago de Truibutos	8
Tabla 5: Ensamblaje de productos tecnológicos (2020 – 2025), en cantidades	9
Tabla 6 : CLIENTES HISTORICOS (2021 – 2025)	13
Tabla 7: Propuesta para pago del préstamo FINPRO (en bolivianos).	15
Tabla 8: PROYECCION DE PRODUCCION DE PRODUCTOS Y SERVICOS EN CANTIDADES.....	22
Tabla 9: PROYECCION DE VENTAS PRODUCTOS Y SERVICOS EN BOLIVIANOS.....	22

Plan de Negocios – Empresa Pública Quipus

“Reconducción de la deuda FINPRO y relanzamiento de marca”

1. Resumen ejecutivo.

La Empresa Pública Quipus (QUIPUS), creada en 2013, es una Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE) cuyo capital accionario es 100% estatal. Fue inicialmente financiada principalmente mediante un préstamo del FINPRO de US\$60 millones. Su propósito original era el ensamblaje y venta de computadoras educativas, expandiendo posteriormente su giro a la producción, ensamblaje y comercialización de productos y servicios relacionados al Complejo Productivo Tecnológico.

QUIPUS ha enfrentado desafíos significativos. Las proyecciones iniciales de ensamblaje y venta de computadoras educativas no se cumplieron, principalmente debido a una demanda inferior a la prevista por parte del gobierno nacional. Entre 2013 y 2018, registró pérdidas acumuladas significativas, atribuidas a baja aceptación de productos, problemas de gestión y administración de costos. A pesar de esfuerzos de diversificación en celulares y tarjetas RFID, estas operaciones no resultaron favorables. Actualmente, QUIPUS presenta un patrimonio neto negativo, indicando que sus activos no son suficientes para cubrir el pasivo total. **El desafío financiero más crítico es la deuda del préstamo FINPRO, que venció en diciembre de 2023.** A esa fecha, la deuda ascendía a Bs234 millones en capital y Bs10,2 millones en interés. **QUIPUS no tiene la capacidad de cancelar la totalidad del préstamo en un solo pago,** y la liquidación de la empresa no cubriría el saldo adeudado. La deuda del préstamo FINPRO, actualmente clasificada como a corto plazo, excede significativamente la liquidez, ingresos y utilidades de la empresa.

2. Objetivo

Garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la Empresa Pública Quipus mediante la reconducción de la deuda FINPRO, la diversificación de productos y servicios tecnológicos, y el relanzamiento de la marca, posicionándola como referente nacional en innovación, soberanía digital y competitividad regional.

El plan de negocios 2026-2041 de QUIPUS busca fortalecer su sostenibilidad financiera y operativa. Los objetivos específicos del plan de salvataje incluyen:

3. Objetivos Específicos

3.1 Optimización del Manejo Financiero:

- **Reconducción del préstamo FINPRO con apoyo Ministerial:** Se propone ampliar la vigencia del préstamo hasta el año 2041, pagar los intereses pendientes (Bs 13.1 millones) y establecer un

esquema de pago anual de capital creciente (entre Bs 6.2 millones y Bs 28.2 millones), ajustado a la capacidad real de la empresa. El plan de pagos propuesto permitiría que la empresa cubra sus compromisos.

- Mejorar la gestión de cuentas por cobrar e inventarios.

3.2 Innovación y Diversificación:

La innovación y diversificación no solo buscan ampliar la oferta de productos y servicios, sino también **reposicionar a Quipus como líder tecnológico nacional**, capaz de competir en igualdad de condiciones, generar ingresos sostenibles y consolidar su rol estratégico en la soberanía digital de Bolivia.

- Ampliar la cartera actual (computadoras, proyectores, dispositivos RFID, servicios GPS) con **nuevos productos de alto valor agregado** como; televisores inteligentes, luminarias LED, servidores de alta gama, paneles solares, etc.,
- Introducir servicios digitales complementarios: **cloud computing** (Servicios en la nube para almacenamiento de datos), **trazabilidad alimentaria con QR**, y **soporte TIC especializado** para la empresa privada y para el sector público.
- Incorporar un área de **I+D (Investigación y Desarrollo)** para adaptar soluciones a las necesidades del sector público y privado.

3.3 Expansión y diversificación de mercados

- Consolidar presencia en el mercado estatal, pero abrir líneas hacia el **sector privado, educativo y corporativo**.
- Evaluar la posibilidad de **Alianzas con empresas nacionales e internacionales** para producir bajo marca compartida. **Servicios de maquila diversificados**: no solo hardware, también empaquetado de software, integración de sistemas y soluciones de trazabilidad. **Exportación regional** de productos tecnológicos a países vecinos, aprovechando la capacidad instalada y alianzas estratégicas.
- Implementar un modelo de **servicios recurrentes** (rastreo satelital, mantenimiento tecnológico, maquila) que asegure ingresos estables.

3.4 Plan comercial y posicionamiento.

- **Relanzamiento de marca**: campaña agresiva de marketing bajo el lema *"Hecho en Bolivia, Hecho por Quipus"*, con presencia en medios, redes sociales y ferias tecnológicas.
- **Alianzas estratégicas**: convenios con universidades, colegios y empresas privadas para posicionar productos y servicios.
- **Responsabilidad social**: programas de educación digital y trazabilidad alimentaria que vinculen la marca con confianza y soberanía tecnológica.
- **Incrementar sus ventas** y mejorar su eficiencia.
- **Estrategia de Precio**: Consolidar precios competitivos y accesibles basados en costos reales más un margen sostenible, ofreciendo descuentos por volumen, promociones y planes de pago flexibles.

- **Plaza (Distribución):** Optimizar la distribución multicanal, incluyendo venta directa, plataforma de comercio electrónico, convenios con tiendas y presencia en ferias.

3.5 Eficiencia Operativa y Estructura Organizacional:

- Aumentar la rotación del capital operativo.
- **Nueva propuesta de estructura organizacional:** Rediseñar la estructura, reduciendo los ítems de 102 a 43 y disminuyendo el costo mensual en salarios de Bs572.800 a Bs369.800. Esto busca adecuar la estructura a las necesidades reales y optimizar el uso de recursos humanos.
- Implementar un plan de mantenimiento estructurado para asegurar la operatividad de equipos e infraestructura.

3.6 Ajustes Normativos Propuestos:

- Solicitar ajustes normativos a los **procedimientos de adquisición pública** para orientarlos a la equidad, transparencia y protección, proponiendo exigir a entidades públicas que coticen con QUIPUS antes de comprar y la implementación de débito automático para contratos públicos.
- **Normativa de apoyo:** impulsar homologación de especificaciones técnicas y cotización previa obligatoria con Quipus en compras públicas, asegurando igualdad de condiciones.
- Proponer la **planificación anticipada de adquisiciones** por parte de entidades públicas para mejorar la planificación de producción de QUIPUS y fomentar la competencia.

4. Diagnóstico Integral – Pilares estratégicos.

4.1 Financiero

4.1.1 Detalle de la deuda FINPRO (saldo capital e intereses).

En el marco de lo dispuesto por la Ley No. 232 de 9 de abril de 2012, el Decreto 1759 del 09 de octubre de 2013 autorizó al BDP SAM a suscribir un contrato de préstamo con la Empresa Pública QUIPUS por un monto de US\$ 60.705.515 con recursos del Fideicomiso del Fondo para la Revolución Industrial Productiva – FINPRO, para la implementación Planta Ensambladora de Equipos de Computación en el parque Industrial de Kallutaca – Laja. Hasta el año 2015, el préstamo fue desembolsado en su totalidad, quedando en cuentas de QUIPUS el saldo no ejecutado de Bs. 3,8 millones.

El 15 de noviembre de 2013, el BDP y QUIPUS firmaron el contrato de préstamo mediante el cual se confirió a QUIPUS un préstamo por \$us60.715.515, con recursos del FINPRO por un plazo de diez años computables a partir de la fecha del primer desembolso, con un periodo de gracia de capital de 1 año, y tasa de interés anual del 1%.

El contrato de préstamo FINPRO ha sido enmendado en cuatro ocasiones.

1. **Primera adenda de 05 de diciembre de 2018:** En cumplimiento del Decreto Supremo N° 3719 de 21 de noviembre de 2018, la cuota de capital e intereses de la gestión 2018 fue diferida a la

última cuota del plan de pagos del préstamo mediante una primera adenda al contrato de préstamo.

2. Segunda adenda de 29 de noviembre de 2021: En cumplimiento del Decreto Supremo N° 4339 de 16 de septiembre de 2020 y Decreto Supremo N° 4421 de 16 de diciembre de 2020, se efectuó el diferimiento de la cuota de capital e interés correspondiente a la gestión 2020 mediante segunda adenda al contrato de préstamo.
3. Tercera adenda de 30 de noviembre de 2021: En cumplimiento del Artículo 14 de la Ley N° 1356 de 28 de diciembre de 2020, se realizó el diferimiento de capital e interés por la Tercera Adenda al contrato de préstamo de la cuota de pago de capital e interés de la gestión 2021 a la última cuota del plan de pagos.
4. Cuarta Adenda de 09 de diciembre de 2022: En cumplimiento del Decreto Supremo N° 4699 de 20 de abril de 2022, QUIPUS, mediante la suscripción de la cuarta adenda al contrato de préstamo, se acogió al diferimiento de la cuota de capital e interés correspondiente a la gestión 2022, al 5 de diciembre de 2023.

Tabla 1: Desembolsos del préstamo FINPRO

CONCEPTO	FECHA	MONTO	T/C	MONTO	%
		DÓLARES		BOLIVIANOS	
1° Desembolso	5/12/2013	81.688	6,86	560.379,68	0%
2° Desembolso	24/1/2014	24.336.100	6,86	166.945.646,00	40%
3° Desembolso	21/3/2014	28.881.205	6,86	198.125.066,30	48%
4° Desembolso	16/12/2015	7.406.522	6,86	50.808.740,92	12%
Total desembolsos		60.705.515,00		416.439.832,90	100%

Fuente: Elaboración propia. Gerencia Administrativa Financiera QUIPUS

A la fecha se han amortizado cuatro (4) cuotas de capital por un total de Bs181,5 millones y cinco (5) cuotas de interés por Bs16,5 millones de acuerdo con el siguiente cuadro.

Tabla 2: Amortización del préstamo FINPRO (en Bolivianos)

N°	GESTIÓN	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	INTERÉS DE LA DEUDA	PERDIDAS OPERACIONES CAMBIARIAS	TOTAL
1	2014	0	2.891.856	0	2.891.856
2	2015	40.625.677	3.727.406	695.311	45.048.394
3	2016	46.976.769	3.787.196	740.000	51.503.965
4	2017	46.976.770	3.334.046	733.394	51.044.209
5	2019	46.976.769	2.857.753	726.451	50.560.974
TOTAL		181.555.985	16.598.257	2.895.156	201.049.398

Fuente: Elaboración propia. Gerencia Administrativa Financiera QUIPUS

A continuación, se presentan el monto desembolsado, los montos pagados y el saldo pendiente de pago:

Tabla 3: Préstamo FINPRO- Desembolso y capital a pagar

DESEMBOLSO	[\$us]	[Bs]
DESEMBOLSADO	60.705.515,00	416.439.832,90
CAPITAL PAGADO	26.465.887,07	181.555.985,30
INTERESES PAGADOS	2.419.571,05	16.598.257,40
TOTAL, PAGADO (CAPITAL + INTERESES)	28.885.458,12	198.154.242,70
SALDO POR PAGAR A CAPITAL	34.239.627,93	234.883.847,60
SALDO POR PAGAR A INTERESES	1.891.549,23	13.165.182,64
SALDO POR PAGAR A (CAPITAL E INTERÉS)	36.131.177,16	248.049.030,24

Fuente: Elaboración propia. Gerencia Administrativa Financiera QUIPUS

QUIPUS ha propuesto la reconducción del préstamo, extendiendo el plazo de pago hasta 2041. Para ello, se está presentado al MDPyEP un plan de negocio actualizado, denominado Plan de Negocios 2026 – 2041, que incluye acciones para fortalecer su sostenibilidad financiera y operativa. Una de las metas principales es la optimización financiera mediante la reconducción del préstamo FINPRO, proponiendo una extensión del plazo de pago hasta 2041 con cuotas crecientes, para evitar la insolvencia y un posible cierre de la empresa. A nivel operativo, el plan busca mejorar la eficiencia y la rotación del capital de trabajo mediante la reorganización y optimización de la estructura organizacional (reduciendo de 102 a 43 ítems), la gestión de inventarios y la mejor gestión de cobros. En el ámbito comercial, la estrategia se enfoca en la innovación y diversificación de su portafolio de productos y servicios (computadoras, luminarias LED, servicios de rastreo GPS) y en fortalecer el posicionamiento de la marca mediante alianzas estratégicas y campañas de marketing digital. El plan también contempla la expansión a mercados vecinos y una mayor penetración en el mercado nacional, atacando nichos específicos como el educativo, corporativo y profesional con una propuesta de valor basada en productos de calidad, garantía local y precios competitivos

4.1.2 Resultados positivos en los últimos cinco años.

Tabla 4 : Estado de Resultados y Pago de Tributos

ESTADO DE RESULTADOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	26.604.557,74	60.163.062,66	73.279.545,78	55.795.564,82	34.630.593,48
Egresos	24.743.609,58	59.094.207,63	66.090.420,59	50.643.065,73	33.269.236,07
RESULTADO	1.860.948,16	1.068.855,03	7.189.125,19	5.152.499,09	1.361.357,41
PAGO DE TRIBUTOS	2021	2022	2023	2024	2025
Impuestos Renta Interna	793.127,00	1.972.944,00	9.318.794,00	7.439.947,50	1.618.068,00
Renta Aduanera	0,00	61.011,00	280.092,00	1.345.232,50	412.536,33
Impuestos municipales	531,00	287,00	287,00	258,00	273,00
Patentes	4.029,00	0,00	3.747,00	2.822,00	0,00
TOTAL TRIBUTOS	4.560,00	61.298,00	284.126,00	1.348.312,50	412.809,33

En base a este

informe demostramos la capacidad operativa de Quipus para generar utilidades, acá tenemos 5 años constantes de resultados positivos, teniendo el año 2023 con un total de Bs. 7.189.125,19, la cual refleja una alta ejecución comercial vinculado a contratos estatales y también aperturando mercados con la empresa privada y alcaldías.

Quipus **genera utilidades sostenidas y cumple con sus obligaciones fiscales**, lo que demuestra viabilidad operativa, la caída de ingresos en 2025 refuerza la urgencia de ejecutar el plan de diversificación y relanzamiento de marca. Esta información es una **prueba contable sólida** para defender la reconducción de la deuda FINPRO y justificar el respaldo ministerial.

La **deuda FINPRO (Bs. 248 millones)** está registrada como **pasivo de corto plazo**, lo que genera una **insolvencia técnica contable**. En realidad, esa deuda no es exigible de inmediato, pero su clasificación como corriente distorsiona el balance y arrastra el patrimonio hacia números rojos.

El patrimonio negativo no refleja una crisis operativa, sino una **distorsión contable causada por la clasificación de la deuda FINPRO como pasivo corriente**. Si se extiende el plazo hasta 2041 y se reclasifica como deuda de largo plazo:

- Quipus pasa de una **insolvencia técnica** a una **empresa viable y sostenible**.
- Se libera el balance, se corrige el patrimonio y se abre espacio para consolidar a Quipus como **hub tecnológico nacional y regional**

4.2 Operativo

4.2.1 Línea SKD activa, línea SMT paralizada desde 2014

- **Situación actual:**

La Planta de QUIPUS cuenta con las siguientes líneas de producción:

- Línea SKD (Semi Knock Down) consistente en el montaje de kits semiensamblados: la línea puede ensamblar computadoras, celulares, tablets, tarjetas y etiquetas RFID.
 - Línea SMT (Surface Mount Technology), consistente en el montaje automatizado de componentes electrónicos en la superficie de las placas soporte: La línea puede montar tarjetas madre para computadoras, chips electrónicos y módulos led. Actualmente esta línea esta parada desde el año 2014.
- **Producción línea SKD.**

QUIPUS consolidó el proceso de diversificación de su portafolio de productos, transitando de una producción enfocada en laptops educativas a la incorporación de All in One, equipos de escritorio, proyectores, monitores, lectores RFID e impresoras. A continuación, se presenta el detalle de productos ensamblados:

Tabla 5: Ensamblaje de productos tecnológicos (2020 – 2025), en cantidades

PRODUCTOS	2021	2022	2023	2024	2025(NOV)	TOTAL
ALL IN ONE	0	0	1.775	1.470	646	3.891
CELULARES	4.281	0	0	0	0	4.281
EQUIPOS DE ESCRITORIO	0	0	0	685	920	1.605
ETIQUETAS RFID	0	247.484	126.130	1.404.199	0	1.777.813
IMPRESORAS	0	0	0	0	9	9
LAPTOP	40.508	20.132	17.858	100	200	78.798
LECTORES RFID/NFC	0	0	0	0	200	200
MONITORES	0	0	200	300	1.554	2.054
PROYECTORES	0	0	28	970	2	1.000
TABLET	392	204	0	0	0	596
TARJETAS RFID	0	41.176	87.300	936.133	0	1.064.609
TOTAL	45.181	308.996	233.291	2.343.857	3.531	2.934.856

Fuente: Gerencia de Producción de QUIPUS

- **Producción Línea SMT**

La línea SMT dejó de operar en el año 2014. Si bien los equipos de alta tecnología se encuentran debidamente resguardados, actualmente requieren mantenimiento correctivo para su reactivación. Al respecto, durante la gestión pasada se realizaron acercamientos con diversas empresas, tanto extranjeras como nacionales, con el objetivo de evaluar la posibilidad de efectuar dicho mantenimiento y capacitar al personal de QUIPUS en la operación de los equipos.

Al no producir placas electrónicas propias (línea SMT paralizada), Quipus depende de proveedores internacionales para insumos críticos esto significa que cualquier variación en precios, disponibilidad o divisas afecta directamente la producción. La falta de autonomía tecnológica impide desarrollar productos diferenciados y reduce la capacidad de innovación. En términos estratégicos, Quipus queda vulnerable a políticas externas y pierde soberanía tecnológica.

- **Pérdida de competitividad frente a importadores con arancel cero.**

El Decreto Supremo 5518 establece arancel cero para la importación de dispositivos electrónicos hasta 2026. Los importadores traen productos terminados, listos para el mercado, a precios más bajos que los ensamblados por Quipus, esto genera una desventaja estructural: Quipus compite con productos más baratos y con mayor variedad, mientras su oferta se limita a ensamblaje básico, la consecuencia es una reducción en participación de mercado y presión sobre márgenes de utilidad.

- **Infraestructura instalada ociosa genera costos sin retorno**

La planta de Kallutaca tiene capacidad para producir más, pero gran parte está subutilizada. La línea SMT, que representa inversión significativa, lleva más de una década sin operar. Los costos fijos (energía, mantenimiento, seguridad, personal administrativo) se mantienen, aunque la producción es limitada, esto provoca un **desbalance financiero**: se incurre en gastos sin generar ingresos proporcionales, además, la percepción externa es negativa: se ve a Quipus como una empresa con infraestructura desaprovechada, lo que afecta credibilidad.

4.2.2 Inventarios obsoletos que afectan el balance

- **Situación Actual**

Acumulación de productos terminados: Quipus mantiene en sus almacenes equipos tecnológicos fabricados en gestiones anteriores (computadoras educativas, periféricos, proyectores, etc.) que ya no tienen demanda en el mercado. Muchos de estos productos quedaron desfasados frente a la rápida evolución tecnológica, lo que los hace poco atractivos para clientes actuales. En los estados financieros, estos

inventarios aún figuran con valores históricos, superiores al precio real de mercado, generando una distorsión en el activo corriente. Además de la pérdida de valor, estos inventarios generan gastos de almacenamiento, mantenimiento y control, sin aportar liquidez ni utilidad.

- **Impacto**

1. **Inflación del activo corriente:**

- Los inventarios aparecen como activos, pero en la práctica no representan dinero disponible ni capacidad de pago.
- Esto crea una falsa percepción de solvencia en los estados financieros.

2. **Pérdidas contables al ajustarse a valor de mercado:**

- Cuando se depuran o se ajustan al precio real, se registran pérdidas que afectan directamente el patrimonio.
- Esto contribuye al patrimonio negativo que ya arrastra Quipus por la clasificación de la deuda FINPRO como pasivo corriente.

3. **Afectación a la credibilidad financiera:**

- Los inventarios obsoletos transmiten la imagen de una empresa con gestión ineficiente de recursos.
- Ante autoridades y potenciales socios, esto debilita la confianza en la capacidad de Quipus para administrar su capital de trabajo.

4. **Costos de oportunidad:**

- El espacio físico ocupado por inventarios obsoletos podría destinarse a nuevos productos o servicios.
- El capital inmovilizado en estos activos podría haberse usado para innovación o expansión comercial.

Los inventarios obsoletos son una **debilidad estructural** que afecta directamente el balance y el patrimonio de Quipus. Sin embargo, con una estrategia de depuración, reutilización y liquidación controlada, esta debilidad puede transformarse en una **oportunidad de saneamiento financiero y operativo**.

4.3 Administrativo

4.3.1 Estructura organizacional

Quipus mantiene una **estructura administrativa amplia y pesada**, heredada de gestiones anteriores, existen áreas con funciones duplicadas o poco claras, lo que genera **ineficiencias en la gestión interna**. La cantidad de ítems administrativos es

elevada en relación con el nivel de producción y ventas actuales, lo que presiona el gasto fijo, esta estructura refleja un modelo pensado para una empresa con mayor volumen de operaciones, pero hoy resulta **sobredimensionada frente a la realidad operativa**.

4.3.2 Gasto corriente

El gasto corriente (sueldos, servicios básicos, transporte, mantenimiento, contratos menores) representa una **carga significativa en el presupuesto anual**, una parte importante de los ingresos generados por ventas se destina a cubrir estos gastos, reduciendo la capacidad de inversión en innovación o expansión comercial, el gasto corriente se mantiene alto en proporción a los ingresos, lo que limita la flexibilidad financiera de la empresa. En términos prácticos, la administración actual funciona con **presión constante sobre liquidez**, ya que los costos fijos absorben gran parte de los recursos disponibles.

4.3.3 Patrimonio

El patrimonio de Quipus es **negativo**, lo que significa que los pasivos superan a los activos registrados, la principal causa es la **deuda FINPRO**, contabilizada como pasivo corriente, lo que genera una imagen de insolvencia técnica, a esto se suman los **inventarios obsoletos**, que figuran como activos pero no representan liquidez real ni valor de mercado, el resultado es un balance que muestra una empresa con más obligaciones que recursos, aunque en la práctica sigue generando utilidades operativas, esta situación afecta la **credibilidad institucional** y limita la capacidad de acceder a financiamiento o alianzas estratégicas.

Aquí tienes un **análisis detallado de la situación comercial actual de Quipus**, sin proponer acciones futuras, únicamente describiendo cómo está hoy:

4.4 Comercial

4.4.1 Dependencia del mercado estatal

La mayor parte de las ventas de Quipus se concentran en contratos con instituciones públicas, que representan alrededor del **98% de los ingresos**, esta concentración genera una fuerte dependencia de la demanda estatal y de la disponibilidad presupuestaria del gobierno, los retrasos en pagos y la burocracia administrativa afectan el flujo de caja y la liquidez de la empresa.

Ilustración 1: VENTAS POR TIPO DE CLIENTE

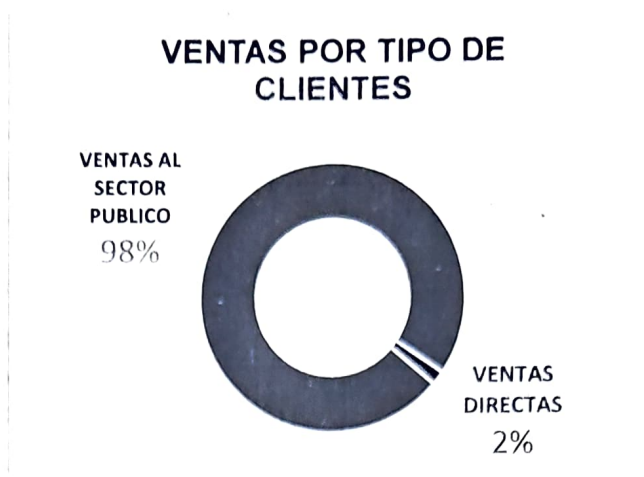


Tabla 6 : CLIENTES HISTORICOS (2021 – 2025)

PRINCIPALES CLIENTES	VENTAS EN BS.
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SANTA CRUZ	99.852.000,00
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	31.975.444,40
SEGUROS Y REASEGUROS PERSONALES UNIVIDA S.A.	28.998.159,63
JP SA COUTO S.A. SUCURSAL BOLIVIA	15.267.298,00
GESTORA PÚBLICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO	11.222.200,00
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	9.049.200,00
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO	7.014.500,00
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	6.289.154,92
G.A.M. ORURO	4.860.000,00
MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA	4.261.000,00
MINISTERIO PUBLICO	3.959.000,00
MINISTERIO DE SALUD Y DEPORTES	3.606.800,00
YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES BOLIVIANOS	3.374.400,00
MINISTERIO DE GOBIERNO	3.371.071,00
POLICÍA BOLIVIANA	2.940.930,00
MINISTERIO DE DEFENSA	2.808.503,62
AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO	1.851.500,00
EMPRESA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS - EMAPA	1.788.288,55
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL	1.762.293,37
CÁMARA DE DIPUTADOS	1.695.400,00
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVENCIÓN SOCIAL	1.564.670,00
SERVICIO GENERAL DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL - <u>SEGIP</u>	1.417.000,00
ADUANA NACIONAL	1.320.000,00
NAVEGACIÓN AÉREA Y AEROPUERTOS BOLIVIANOS	1.231.000,00
<u>VÍAS BOLIVIA</u>	1.149.000,00

4.4.2 Limitada diversificación de clientes

El sector privado y educativo tienen una participación marginal en las ventas actuales, la empresa no ha consolidado presencia significativa en mercados corporativos ni en exportaciones regionales, esto limita la capacidad de crecimiento y deja a Quipus vulnerable frente a cambios en políticas públicas o reducción de compras estatales.

4.4.3 Competencia externa

El mercado boliviano está abierto a la importación de productos tecnológicos con **arancel cero**, lo que permite a importadores ofrecer equipos terminados a precios más bajos, Quipus, al ensamblar localmente, enfrenta una desventaja estructural en costos y variedad de productos frente a marcas internacionales, esto reduce su competitividad y limita su participación en segmentos de consumidores más exigentes.

4.4.4 Imagen de marca

La marca Quipus está asociada principalmente a las **computadoras educativas** de gestiones anteriores, actualmente, la percepción del mercado es que la empresa tiene una oferta limitada y poco innovadora, además de que no cuenta con la calidad que el mercado exige para comprar computadoras, esto afecta la capacidad de posicionarse como proveedor tecnológico integral y reduce la atracción hacia nuevos clientes.

4.4.5 Ingresos y sostenibilidad comercial

A pesar de las limitaciones, Quipus ha logrado mantener **ingresos positivos y utilidades** en los últimos años, sin embargo, la caída de ingresos en 2024 y 2025 muestra una tendencia de **contracción comercial**, vinculada a la reducción de compras estatales y la falta de diversificación. La sostenibilidad comercial actual depende de mantener contratos públicos, lo que genera vulnerabilidad frente a cambios externos.

5. Plan de Acción Gerencial – Pilares Estratégicos

5.1 Pilar Financiero

5.1.1 Negociar reconducción de la deuda FINPRO con respaldo ministerial.

Para que QUIPUS pueda cubrir sus compromisos se requiere modificar las condiciones del préstamo FINPRO, para preservar la solvencia financiera de la empresa, para lo cual se propone ampliar la vigencia del préstamo hasta el año 2041 y disminuir las cuotas de pago de capital basándolos en el crecimiento de ingresos proyectados y en la optimización de costos.

El objetivo es garantizar que QUIPUS se mantenga a la vanguardia de la tecnología mediante la inversión en innovación y desarrollo, y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.

Es imperativa la extensión de plazo del saldo de la deuda, en base a un cronograma **REAL** de pagos sostenibles. La deuda FINPRO representa el 87% de las cuentas por pagar de la Empresa Pública Quipus, que actualmente se encuentra en vencimiento y necesitamos la decisión política en base a este Plan de Negocios para poder reprogramar de acuerdo a la propuesta siguiente.

Tabla 7: Propuesta para pago del préstamo FINPRO (en bolivianos).

Nº	Fecha Vencimiento	Amortización de Capital	Pago de Interés	Intereses devengados	Cuota por año	Saldo
1	31/12/2024	0,00	0,00	0,00	0,00	234.883.847,59
2	31/12/2025	3.834.474,58	2.381.461,23	10.158.532,45	16.374.468,26	231.049.373,01
3	31/12/2026	5.488.000,00	2.342.583,92		7.830.583,92	225.561.373,01
4	31/12/2027	6.860.000,00	2.286.941,70		9.146.941,70	218.701.373,01
5	31/12/2028	6.860.000,00	2.223.463,96		9.083.463,96	211.841.373,01
6	31/12/2029	10.290.000,00	2.147.836,14		12.437.836,14	201.551.373,01
7	31/12/2030	10.633.000,00	2.043.506,98		12.676.506,98	190.918.373,01
8	31/12/2031	13.720.000,00	1.935.700,17		15.655.700,17	177.198.373,01
9	31/12/2032	13.720.000,00	1.801.516,79		15.521.516,79	163.478.373,01
10	31/12/2033	13.720.000,00	1.657.489,06		15.377.489,06	149.758.373,01
11	31/12/2034	17.150.000,00	1.518.383,50		18.668.383,50	132.608.373,01
12	31/12/2035	17.150.000,00	1.344.501,56		18.494.501,56	115.458.373,01
13	31/12/2036	17.150.000,00	1.173.826,79		18.323.826,79	98.308.373,01
14	31/12/2037	17.150.000,00	996.737,67		18.146.737,67	81.158.373,01
15	31/12/2038	17.150.000,00	822.855,73		17.972.855,73	64.008.373,01
16	31/12/2039	20.580.000,00	648.973,78		21.228.973,78	43.428.373,01
17	31/12/2040	20.580.000,00	440.315,45		21.020.315,45	22.848.373,01
18	31/12/2041	22.848.373,00	231.657,12		23.080.030,12	0,01
		234.883.847,58	25.997.751,55	10.158.532,45	271.040.131,59	

Este es un cronograma de pagos real y sostenible, alineados con ingresos proyectados.

5.1.2 Ejecutar cobro coactivo de cartera en mora.

QUIPUS registra cuentas por cobrar por un saldo total de Bs 78,2 millones, de los cuales el 37% corresponde a UNIVIDA, derivado de la venta de tarjetas RFID, hardware y software realizada en la gestión 2017, y el 52% corresponde al Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz, por la venta de computadoras educativas efectuada durante la gestión 2023. Se está reforzando el departamento legal para que se haga una buena gestión de cobro y podamos

Con el objetivo de **acelerar la recuperación de la cartera en mora**, se ha dispuesto el **reforzamiento del equipo jurídico** mediante la incorporación de **dos abogados especializados en arbitrajes y procesos coactivos**.

Este fortalecimiento permitirá:

- **Agilizar los procesos de cobro** con estrategias legales más efectivas.
- **Reducir tiempos de resolución** en arbitrajes y demandas coactivas.
- **Asegurar medidas precautorias** (embargos, congelamiento de cuentas) para garantizar el cumplimiento de pagos.
- **Generar liquidez inmediata**, condición indispensable para sostener operaciones y cumplir con compromisos financieros estratégicos como la deuda con JP Sá Couto y la reconducción del crédito FINPRO.

La contratación de abogados especializados no es un gasto adicional, sino una **inversión estratégica** que permitirá transformar cuentas incobrables en liquidez efectiva, fortaleciendo la posición financiera de Quipus y respaldando la viabilidad del Plan de Negocios Gerencial.

5.2 Pilar Operativo

5.2.1 Alianzas Estratégicas

Quipus cuenta con infraestructura y capacidad instalada que hoy está subutilizada. Las alianzas estratégicas nos permitirán compartir costos y aprovechar mejor los activos existentes. Asociarse con empresas nacionales e internacionales abre la posibilidad de ampliar la oferta tecnológica (televisores inteligentes, luminarias LED, servicios digitales), además facilitarán el ingreso en sectores estratégicos como educación, agroindustria, hidrocarburos y exportaciones regionales.

Al trabajar con socios reconocidos, Quipus mejora su posicionamiento y credibilidad en el mercado, con lo cual podremos asegurar continuidad en la producción y servicios, reduciendo riesgos de paralización por limitaciones financieras o técnicas.

- **¿Cómo hacerlo?**

Seleccionaremos empresas con capacidades complementarias (fabricantes de componentes, proveedores de servicios tecnológicos, instituciones públicas y privadas), para proponer **modelos de cooperación compartida como la producción Maquila**, permitiendo la habilitación y el uso compartido de la línea SMT para fabricar nuestras propias placas electrónicas y no depender de la importación.

En este caso ya se tuvo una reunión inicial con la empresa **Corana Tengori para ensamblaje de televisores inteligentes y reactivación de la línea SMT** compartiendo costos. Esta reunión inicial y visita a la planta del CEO de esta empresa puede ser el punto de partida para la reactivación de la línea SMT y la diversificación a otras tecnologías en la línea SKD, generando mas ingresos para Quipus y la capacidad para fundamentar la reconducción de la deuda FINPRO.

Co-desarrollo de productos para el ensamblaje de televisores inteligentes o dispositivos tecnológicos. Diversificación en alianza con fabricantes nacionales o internacionales.

Negociación de términos claros: Definir responsabilidades, aportes financieros, distribución de riesgos y beneficios.

Formalización institucional: Establecer convenios y contratos que garanticen transparencia y cumplimiento.

Seguimiento y evaluación: Implementar mecanismos de control para medir resultados y ajustar la alianza según desempeño.

5.2.2 Expansión del servicio de rastreo satelital hacia SENASAG, YPFB y otros sectores estratégicos

Quipus ya ofrece servicios de rastreo satelital, principalmente en transporte y logística, con capacidad de monitoreo en tiempo real. Este servicio se encuentra en etapa de consolidación, pero aún con alcance limitado en sectores estratégicos.

Se están teniendo reuniones con SENASAG (control sanitario y agroalimentario), y se está elaborando una plataforma de seguimiento y control para la producción cárnica, este proyecto esta para presentar a mediados del mes de marzo y estimamos cerrar con SENASAG para ampliar el servicio de rastreo, que es un ingreso mensual para Quipus.

Adicionalmente ya se envió una nota a YPFB, para ofrecerle el rastreo satelital para las garrafas, este proyecto tiene un alcance para el control y monitoreo de las garrafas para evitar el contrabando.

- **Relevancia operativa:**

La expansión hacia estos sectores representa un salto cualitativo, ya que se trata de áreas críticas para la economía nacional. El rastreo satelital aplicado a SENASAG permitiría controlar la cadena de suministro alimentaria, garantizando seguridad y transparencia. En YPFB, el monitoreo de transporte de combustibles y activos estratégicos fortalecería la seguridad y eficiencia operativa. La ampliación del servicio posiciona a Quipus como proveedor tecnológico confiable en sectores de alto impacto.

5.2.3 Beneficios de las alianzas para Quipus

Quipus se beneficiará con la **Reducción de costos**, ya que se compartirán gastos de producción y operación, disminuyendo la presión financiera.

Quipus tendrá **Mayor competitividad**, Al diversificar productos y servicios, se puede competir en igualdad de condiciones con importadores y proveedores externos.

Incremento de ingresos: Nuevos productos y servicios generan fuentes adicionales de rentabilidad.

Mejor aprovechamiento de infraestructura: La planta de Kallutaca y la línea SMT dejan de ser activos ociosos y se convierten en motores de producción.

Credibilidad institucional: Las alianzas muestran a Quipus como una empresa dinámica, capaz de adaptarse y cooperar con actores estratégicos.

Impacto social y económico: Se fortalece la soberanía tecnológica, se generan empleos y se contribuye al desarrollo nacional.

5.3 Pilar Administrativo

5.3.1 Reducción de estructura en 30% y gasto corriente en 10%

Quipus realizó un **análisis técnico y administrativo de su estructura organizacional**, en el cual se identificó que la misma contaba con **102 ítems**, de los cuales varios se encontraban acéfalos y otros presentaban redundancia en funciones. Este análisis evidenció la necesidad de optimizar la gestión de recursos humanos y adecuar la estructura al nivel real de operaciones de la empresa.

Posteriormente, se recibió una **instrucción expresa del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**, en la cual se dispuso la reducción del **10% en el gasto corriente** y del **30% en la masa salarial**. En cumplimiento de dicha instrucción, Quipus procedió a realizar los ajustes correspondientes, aplicando la reducción solicitada.

No obstante, la empresa continúa con el **análisis técnico y financiero** de su estructura, con el objetivo de presentar una propuesta integral de reestructuración que reduzca los ítems de **102 a 44**, eliminando duplicidades y cargos sin función efectiva. Esta propuesta será remitida al Ministerio de Desarrollo Productivo, Rural y Agua, para su **evaluación y aprobación**, en el marco de la política de austeridad y eficiencia administrativa.

5.3.2 Saneamiento patrimonial: baja de activos obsoletos e inventarios acumulados

Quipus, tras un **análisis técnico-contable de sus activos**, ha identificado la necesidad de llevar adelante un proceso de **saneamiento patrimonial**. El diagnóstico evidenció la existencia de bienes de pasadas gestiones y un volumen considerable de inventarios acumulados, los cuales ya no tienen demanda en el mercado ni utilidad operativa, pero que continúan registrados en los estados financieros, inflando el activo corriente y distorsionando la situación patrimonial de la empresa.

En el marco de este proceso, Quipus ha iniciado una **convocatoria pública para el remate de equipos y bienes obsoletos**, con el objetivo de depurar inventarios, dar de baja activos sin valor de uso y recuperar liquidez inmediata. Esta medida permite transparentar los estados financieros, liberar espacio físico en almacenes y reducir los costos asociados al mantenimiento de activos improductivos.

Actualmente, la empresa se encuentra en la fase de **ejecución del saneamiento patrimonial**, que incluye la depuración de inventarios acumulados, la baja contable de activos obsoletos y la realización de remates públicos como mecanismo transparente y legalmente respaldado para la disposición de bienes. Con ello, Quipus busca reflejar en sus balances únicamente los activos con valor real y utilidad operativa, fortaleciendo su credibilidad institucional y corrigiendo la distorsión patrimonial que afecta la imagen financiera.

5.3.3 Fortalecimiento del equipo jurídico con abogados especializados en arbitrajes

Quipus, en el marco de su proceso de fortalecimiento institucional, ha identificado la necesidad de consolidar un **equipo jurídico especializado** que permita atender con mayor solidez técnica los procesos legales y contractuales que enfrenta la empresa. El análisis interno evidenció que la recuperación de cartera en mora, la defensa en arbitrajes y la gestión de litigios requieren un nivel de especialización superior al que actualmente se dispone.

En este sentido, Quipus ha iniciado la **incorporación de dos abogados con experiencia en arbitrajes, procesos coactivos y recuperación de deudas**, conformando un equipo jurídico que trabajará de manera coordinada con las áreas administrativa y financiera. Este fortalecimiento incluye la definición de **protocolos de acción claros** para casos de incumplimiento de contratos, disputas legales y defensa institucional en procesos de arbitraje.

5.4 Pilar Comercial

El Pilar Comercial constituye la base sobre la cual Quipus busca consolidar su sostenibilidad financiera y proyectar su crecimiento en el largo plazo. La empresa, consciente de los desafíos actuales del mercado tecnológico y de la necesidad de cumplir con los compromisos financieros derivados del crédito FINPRO, ha definido un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer su posicionamiento, diversificar su oferta y expandir sus servicios.

Este pilar no se limita únicamente a la venta de productos, sino que integra una visión integral que abarca la **reconstrucción de la marca**, la **proyección de ventas sostenidas**, la **diversificación de productos tecnológicos** y la **expansión de servicios digitales y satelitales**. Cada una de estas líneas estratégicas responde a un análisis técnico y financiero que busca garantizar que Quipus no solo mantenga su operatividad, sino que se convierta en un actor relevante dentro del ecosistema tecnológico nacional.

El enfoque comercial se plantea como un proceso estructurado y de largo alcance, que combina la optimización de recursos internos con la apertura hacia nuevos mercados y sectores estratégicos. De esta manera, Quipus se propone transformar su modelo de negocio, pasando de ser un ensamblador limitado a convertirse en un **hub tecnológico diversificado y competitivo**, capaz de generar ingresos sostenidos y cumplir con sus obligaciones financieras hasta el año 2041.

5.4.1 Estrategia de relanzamiento de la marca

Objetivo general:

Reposicionar a Quipus como una empresa tecnológica confiable, innovadora y

competitiva en el mercado nacional, recuperando credibilidad institucional y confianza del consumidor.

Objetivos específicos:

- **Rebranding institucional:** Actualizar la identidad visual, narrativa y presencia digital de Quipus, vinculándola con innovación y soberanía tecnológica.
- **Campañas de comunicación:** Difundir mensajes claros sobre la nueva etapa de la empresa, destacando eficiencia administrativa, diversificación de productos y servicios tecnológicos.
- **Reconstrucción de confianza:** Mostrar transparencia financiera y resultados positivos como respaldo de la nueva imagen.
- **Vinculación con sectores estratégicos:** Asociar la marca a proyectos de alto impacto (educación, agroindustria, hidrocarburos, telecomunicaciones).

Plan de acción:

- Realizar un estudio de percepción de marca en consumidores y autoridades.
- Diseñar una nueva estrategia comunicacional con presencia en medios tradicionales y digitales.
- Lanzar campañas de relanzamiento con énfasis en productos diversificados y servicios tecnológicos.
- Presentar oficialmente la nueva marca en eventos institucionales y ferias tecnológicas.

5.4.2 Proyección de ventas mayor al 4% (2026–2041)

Fundamento técnico-financiero:

La meta de crecimiento sostenido superior al 4% anual es indispensable para garantizar el pago del crédito FINPRO y consolidar la sostenibilidad financiera de Quipus.

Apoyos para lograrlo:

- **Capacidad instalada:** Uso pleno de la planta de Kallutaca y reactivación de la línea SMT para producción de placas electrónicas.
- **Alianzas estratégicas:** Ensamblaje de televisores inteligentes, luminarias LED y otros productos en cooperación con empresas nacionales e internacionales.
- **Diversificación de cartera:** Ampliación hacia productos de consumo masivo y soluciones tecnológicas aplicadas a sectores estratégicos.
- **Expansión de clientes:** Incremento de participación en el sector privado y apertura hacia exportaciones regionales.

- **Servicios recurrentes:** Rastreo satelital, trazabilidad con QR y plataformas digitales que generan ingresos constantes.

Plan de acción:

- Establecer metas anuales de ventas con seguimiento trimestral.
- Integrar indicadores de desempeño comercial en reportes financieros.
- Consolidar contratos con sectores estratégicos para asegurar ingresos estables.
- Proyectar escenarios de ventas con base en demanda histórica y nuevos mercados.

En el marco del Pilar Comercial, Quipus ha elaborado una proyección detallada de las cantidades de producción anual y de los ingresos que estas representan en bolivianos. Esta proyección constituye la base técnica para garantizar un crecimiento sostenido superior al 4% anual, asegurando la cobertura de obligaciones financieras y la sostenibilidad operativa de la empresa.

Ilustración 2: PROYECCION DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN BS.



Tabla 8: PROYECCION DE PRODUCCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN CANTIDADES.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
PRODUCTOS Y SERVICIOS CANTIDADES																
ACCESORIOS, PIEZAS Y PARTES	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404	1.460	1.518	1.579	1.642	1.708	1.776	1.847	1.921	1.998	2.078	2.161
ALL IN ONE	700	886	728	787	852	921	996	1.076	1.164	1.262	1.368	1.481	1.601	1.729	1.865	2.009
TABLET PC (EDUCATIVAS)	600	624	649	675	702	730	759	790	821	854	888	924	961	999	1.039	1.081
LAPTOP	150	156	162	169	175	182	189	197	205	213	222	231	240	250	260	270
MONITOR	750	780	811	844	877	912	949	987	1.026	1.067	1.110	1.155	1.201	1.249	1.299	1.351
PC DE ESCRITORIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROYECTORES	50	52	54	56	58	61	63	66	68	71	74	77	80	83	87	90
TABLET PC	210	218	227	236	246	255	266	276	287	299	311	323	336	350	364	378
IMPRESORAS Y ECANERS	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699	12.167	12.653	13.159	13.686	14.233	14.802	15.395	16.010	16.651	17.317	18.009
TAGS - RFID	150	156	162	169	175	182	189	197	205	213	222	231	240	250	260	270
LECTOR RFID	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14	14	15	15	16	17	18
LUMINARIAS	1.250	1.300	1.352	1.406	1.462	1.521	1.582	1.645	1.711	1.779	1.850	1.924	2.001	2.081	2.165	2.251
SERVICIO DE MAQUILA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIO PASTREO SATELITAL	36.000	37.440	38.938	40.495	42.115	43.800	45.551	47.374	49.268	51.239	53.289	55.420	57.637	59.943	62.340	64.834
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	2.000	2.080	2.163	2.250	2.340	2.433	2.531	2.632	2.737	2.847	2.960	3.079	3.202	3.330	3.463	3.602
OTROS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	53.090	55.214	57.422	59.719	62.108	64.592	67.176	69.863	72.657	75.564	78.586	81.730	84.999	88.399	91.935	95.612

Tabla 9: PROYECCION DE VENTAS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN BOLIVIANOS

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
PRODUCTOS Y SERVICIOS (Bs)																
ACCESORIOS, PIEZAS Y PARTES	50.000,00	52.000,00	54.080,00	56.243,20	58.492,63	60.832,65	63.265,95	65.796,59	68.428,45	71.165,59	74.012,21	76.972,70	80.051,61	83.253,68	86.583,82	90.047,28
ALL IN ONE	27.000,00	28.000,00	29.203,20	30.371,28	31.586,18	32.849,62	34.163,63	35.530,18	36.951,36	38.429,48	39.966,59	41.565,29	43.227,86	44.956,98	46.755,24	48.623,45
TABLET PC (EDUCATIVAS)	2.450,00	2.548,00	2.649,92	2.755,91	2.866,15	2.980,79	3.100,03	3.224,02	3.352,94	3.487,13	3.626,98	3.771,92	3.922,58	4.079,43	4.242,07	4.411,15
LAPTOP	15.000,00	15.600,00	16.224,00	16.873,44	17.547,87	18.247,93	18.974,28	19.728,69	20.512,86	21.327,41	22.173,07	23.049,54	24.015,43	24.978,28	25.975,14	27.004,52
MONITOR	750,00	780,00	811,20	843,68	877,39	912,48	949,06	986,94	1.026,79	1.069,83	1.115,50	1.164,41	1.216,16	1.270,33	1.327,44	1.388,02
PC DE ESCRITORIO	14.850,00	15.444,00	16.061,60	16.704,20	17.372,39	18.067,62	18.789,87	19.541,58	20.323,20	21.136,18	21.981,02	22.860,24	23.775,28	24.726,34	25.715,96	26.744,01
PROYECTORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TABLET PC	175,000,00	182,000,00	189,360,00	196,851,20	204,725,25	212,914,26	221,430,83	230,288,06	239,499,58	249,079,57	259,042,75	269,404,46	280,180,64	291,387,86	303,043,38	315,155,11
IMPRESORAS Y ECANERS	1.600,000,00	1.684,000,00	1.730,560,00	1.799,782,40	1.871,773,70	1.946,644,64	2.034,510,43	2.105,480,85	2.189,210,48	2.277,298,50	2.368,390,86	2.463,126,79	2.561,651,35	2.664,117,61	2.770,863,22	2.881,528,81
LECTOR RFID	150,000,00	156,000,00	162,240,00	168,720,00	175,478,78	182,497,94	189,797,85	197,389,77	205,285,36	213,496,77	222,036,64	230,918,11	240,154,83	249,761,03	259,751,47	270,141,53
SERVIDORES	5.000,000,00	5.200,000,00	5.408,000,00	5.624,220,00	5.849,292,80	6.083,264,96	6.326,595,09	6.579,658,90	6.842,945,25	7.116,599,06	7.401,221,42	7.697,270,28	8.006,451,09	8.325,367,54	8.658,302,34	9.004,971,53
LUMINARIAS	6.250,000,00	6.500,000,00	6.760,000,00	7.030,400,00	7.311,616,00	7.604,080,64	7.908,243,87	8.224,573,62	8.553,556,57	8.895,698,83	9.251,526,78	9.621,587,85	10.006,451,37	10.406,709,42	10.822,977,84	11.255,986,91
SERVICIO DE MAQUILA	0,00	2.185,941,34	2.273,378,99	2.364,314,15	2.458,886,72	2.557,742,19	2.659,549,68	2.765,913,15	2.876,549,68	2.991,611,66	3.111,276,13	3.235,272,18	3.365,156,26	3.499,763,01	3.639,753,01	3.785,341,13
SERVICIO PASTREO SATELITAL	2.520,000,00	2.620,800,00	2.725,632,00	2.834,657,28	2.948,043,57	3.065,965,31	3.188,603,93	3.316,148,08	3.448,794,01	3.586,754,66	3.730,215,60	3.879,424,22	4.034,601,19	4.195,985,24	4.363,824,55	4.538,377,63
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	276,000,00	287,040,00	298,521,60	310,467,46	322,880,96	335,796,20	349,228,05	363,197,17	377,725,06	392,834,06	408,547,42	424,889,32	441,884,89	459,560,29	477,942,70	497,064,41
OTROS SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GENERAL	77.421,000	82.931,781	85.668,453	89.144,951	92.679,549	96.386,731	100.242,200	104.251,888	108.421,963	112.756,842	117.269,196	121.959,963	126.839,362	131.911,896	137.188,372	142.675,907

5.4.3 Diversificación de productos

Objetivo:

Ampliar la oferta de Quipus más allá de las computadoras educativas, reduciendo la dependencia de un solo producto y generando nuevas fuentes de ingresos.

Plan de acción:

- Ensamblaje de televisores inteligentes en alianza con Corana Tengori y/o REC.
- Producción de luminarias LED y dispositivos electrónicos de consumo masivo.
- Desarrollo de soluciones tecnológicas aplicadas a agroindustria, salud y educación.
- Introducción de productos complementarios como periféricos, accesorios y componentes electrónicos.

Explicación:

La diversificación permite ampliar la base de clientes, generar nuevas fuentes de ingresos y reducir riesgos asociados a la concentración en un solo mercado. Además, fortalece la imagen de Quipus como proveedor integral de tecnología.

5.4.4 Expansión de servicios tecnológicos

Objetivo:

Convertir a Quipus en proveedor de soluciones digitales y tecnológicas, más allá del ensamblaje de hardware.

Plan de acción:

- **Rastreo satelital:** Ampliar cobertura hacia SENASAG, YPFB y otros sectores estratégicos, garantizando seguridad y eficiencia en transporte y logística.
- **Trazabilidad con QR:** Implementar sistemas de control en tiempo real para consumidores y productores, fortaleciendo transparencia en la cadena de suministro.
- **Servicios digitales integrados:** Ofrecer plataformas de gestión, monitoreo y control para instituciones públicas y privadas.
- **Soporte técnico y mantenimiento:** Consolidar un servicio postventa que garantice fidelización de clientes y continuidad operativa.
- **Explicación:**
La expansión de servicios tecnológicos asegura ingresos recurrentes, fortalece la relación con clientes y posiciona a Quipus como un actor clave en la digitalización de procesos nacionales.

5. Propuestas Normativas

QUIPUS requiere que las normativas relativas a las compras del sector público se orienten hacia la equidad, la transparencia y la protección de los intereses de los proponentes.

En este sentido, QUIPUS propone los siguientes cambios normativos:

1. **Homologación de especificaciones técnicas:** La homologación de especificaciones técnicas por parte de una entidad neutral, como el Ministerio de Finanzas u otros, puede ser una medida efectiva para evitar que ciertas empresas sean favorecidas por especificaciones específicas que limitan la competencia. Esto podría garantizar que todas las empresas compitan en igualdad de condiciones y que las compras se realicen en función de la calidad y el valor del producto en lugar de criterios arbitrarios.
2. **Cotización previa con QUIPUS:** Exigir a las entidades públicas que coticen los equipos computacionales con QUIPUS antes de realizar la compra podría ser beneficioso para ambas partes. Esto permitiría al sector público comparar ofertas y tomar decisiones de compra informadas. Para QUIPUS, esto podría aumentar la visibilidad de sus productos y servicios, y también asegurar que sus ofertas sean consideradas en el proceso de toma de decisiones.
3. **Débito automático para contratos con el sector público:** La implementación de un sistema de débito automático en los contratos con el sector público podría garantizar un flujo de pagos más constante y predecible. Esto podría ayudar a reducir los retrasos en los pagos y proporcionar una mayor seguridad financiera para QUIPUS y las otras empresas públicas. Sin embargo, es importante garantizar que existan mecanismos para resolver disputas o problemas antes de recurrir a medidas como el débito automático.
4. **Planificación de adquisiciones:** A fines de gestión, las entidades públicas deben proporcionar información precisa y actualizada sobre sus necesidades, y las empresas proveedoras deben estar dispuestas a adaptarse y ajustar sus planes según la demanda. Esta medida sería beneficiosa por los siguientes motivos:
 - **Planificación anticipada:** Al recibir información anticipada sobre las necesidades de equipos de computación de las entidades públicas, empresas como QUIPUS pueden planificar su producción y suministro de manera más eficiente. Esto ayuda a evitar retrasos y garantiza que haya suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda.
 - **Personalización de soluciones:** Con una previsión anticipada de las necesidades, las empresas pueden adaptar sus productos y soluciones según los requisitos específicos de las entidades. Esto podría incluir la personalización de hardware, software y otros componentes para asegurarse de que los equipos cumplan con las expectativas.
 - **Optimización de recursos:** Conociendo las demandas con antelación, las empresas pueden optimizar sus recursos, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución y entrega de los productos terminados. Esto puede llevar a un uso más eficiente de los recursos y una reducción de costos.

- **Mejora en la calidad y el servicio:** Al tener más tiempo para prepararse, las empresas pueden concentrarse en proporcionar productos de alta calidad y servicios mejorados. Pueden brindar un mejor soporte técnico, asesoramiento y asistencia en la implementación de los equipos, lo que podría mejorar la satisfacción de las entidades públicas.
- **Reducción de la incertidumbre:** Tener información anticipada sobre las demandas reduce la incertidumbre para ambas partes. Las entidades públicas pueden estar seguras de que recibirán los equipos que necesitan a tiempo, y las empresas pueden planificar su producción y operaciones de manera más precisa.
- **Promoción de la competencia:** Al dar a conocer sus demandas con antelación, las entidades públicas pueden atraer a una gama más amplia de proveedores y fomentar la competencia en el mercado. Esto podría llevar a mejores ofertas y precios más competitivos.

En resumen, las medidas propuestas serían beneficiosas para la gestión y la planificación tanto de las entidades públicas como de las empresas proveedoras, y puede conducir a una relación más eficiente y efectiva en el suministro de equipos de computación, al tiempo que fomentarían un entorno de negocios más justo y transparente.

6. Conclusión y Solicitud

6.1 Conclusiones

La reconducción del crédito FINPRO es una medida estratégica indispensable

- La deuda FINPRO, registrada como pasivo corriente, ha generado una distorsión patrimonial que muestra a Quipus con un patrimonio negativo, pese a que la empresa ha mantenido utilidades operativas en los últimos años.
- Extender el plazo de pago hasta el año 2041 permitirá reclasificar la deuda como pasivo de largo plazo, liberando presión financiera inmediata y corrigiendo la imagen contable de la empresa.
- Esta medida no implica desconocimiento de obligaciones, sino una **reprogramación responsable**, que asegura el cumplimiento de compromisos y la sostenibilidad institucional.
- **El plan de negocios garantiza sostenibilidad financiera y reposicionamiento de la marca**
 - Las estrategias definidas en los pilares administrativo, operativo y comercial permiten optimizar recursos, diversificar ingresos y ampliar la oferta tecnológica.

- La proyección de ventas superior al 4% anual hasta 2041 está respaldada en capacidad instalada, alianzas estratégicas, diversificación de productos y expansión de servicios tecnológicos.
- El relanzamiento de la marca Quipus, acompañado de transparencia financiera y eficiencia operativa, fortalecerá la credibilidad institucional y la confianza del mercado.
- **Quipus se proyecta como hub tecnológico nacional**
 - La combinación de producción local, servicios digitales y alianzas estratégicas posiciona a Quipus como un actor clave en la soberanía tecnológica del país.
 - La empresa no solo busca sostenerse financieramente, sino convertirse en un referente de innovación, capaz de atender sectores estratégicos como educación, agroindustria, hidrocarburos y telecomunicaciones.
 - Este reposicionamiento contribuye directamente a los objetivos de desarrollo económico y tecnológico del Estado.

6.2. Recomendaciones

1. Respaldo ministerial a la reconducción FINPRO

- Se recomienda al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas aprobar la propuesta de reconducción de la deuda hasta 2041, como medida técnica y financiera que asegura la viabilidad de Quipus.
- Este respaldo permitirá liberar a la empresa de una carga histórica y garantizar que los estados financieros reflejen su verdadera capacidad operativa.

2. Aprobación del plan de negocios institucional

- El plan de negocios presentado constituye una hoja de ruta integral para la sostenibilidad de Quipus.
- Se recomienda su aprobación y acompañamiento ministerial, asegurando que las medidas de reducción administrativa, saneamiento patrimonial y fortalecimiento jurídico se ejecuten con respaldo normativo.

3. Apoyo al relanzamiento de Quipus como hub tecnológico nacional

- Se solicita el apoyo institucional para posicionar a Quipus como proveedor estratégico de tecnología, tanto en el sector público como privado.

- Este respaldo permitirá consolidar alianzas, ampliar mercados y fortalecer la imagen de la empresa como referente de innovación y soberanía tecnológica.

La reconducción FINPRO no es solo una medida financiera, sino una **decisión estratégica** que permitirá a Quipus corregir su patrimonio, liberar presión de liquidez y proyectarse con estabilidad hasta 2041. El plan de negocios garantiza que esta reconducción esté acompañada de **sostenibilidad financiera, diversificación de ingresos y reposicionamiento de la marca**, asegurando que Quipus se transforme en un **hub tecnológico nacional**.

Por ello, se solicita al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas el **respaldo y aprobación de la reconducción**, junto con el apoyo al relanzamiento institucional de Quipus, en beneficio de la empresa, del sector público y del desarrollo tecnológico del país.

	2.026	2.027	2.028	2.022	2.030	2.031	2.032
BALANCE GENERAL							
ACTIVO CORRIENTE							
Disponible	18,002.577	23,099.175	31,914.458	38,486.568	46,834.667	59,559.529	72,626.157
Exigible a Corto Plazo	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694
Bienes de Consumo	40,543.542	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365
Otros Activos Corrientes	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407
Total activo corriente	67,224.220	70,293.641	79,108.924	85,681.034	94,029.132	106,753.995	119,820.623
ACTIVO NO CORRIENTE							
Exigible a Largo Plazo	60,152.657	51,129.758	43,460.295	36,941.251	31,400.063	26,690.053	22,686.545
Activo Fijo en operación	82,799.594	83,399.594	83,999.594	84,599.594	85,199.594	85,799.594	86,399.594
Depreciación	-39,201.955	-39,652.034	-40,102.113	-40,552.192	-41,002.272	-41,452.351	-41,902.430
Activos Intangible Neto	3	3	3	3	3	3	3
Total activo no corriente	103,750.299	94,877.321	87,357.779	80,988.655	75,597.389	71,037.300	67,183.713
TOTAL ACTIVO	170,974.519	165,170.962	166,466.703	166,669.689	169,626.521	177,791.295	187,004.336
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones a Pagar a Corto Plazo	9,749.207	9,749.207	9,749.207	8,315.910	5,749.207	5,749.207	5,749.207
Intereses Deuda Interna	2,376.732	2,320.279	2,263.826	2,193.259	2,122.692	2,016.842	1,910.992
Deuda Pública Interna	5,488.000	5,488.000	6,860.000	6,860.000	10,290.000	10,290.000	13,720.000
Fondos recibidos en custodia	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972
Total pasivo corriente	17,651.911	17,595.458	18,911.004	17,407.141	18,199.871	18,094.021	21,418.171
PASIVO NO CORRIENTE							
Deuda Pública Interna	231,049.373	225,561.373	218,701.373	211,841.373	201,551.373	191,261.373	177,541.373
Obligaciones a Pagar a Largo Plazo	14,566.703	10,566.703	6,566.703	2,566.703	0	0	0
Intereses Deuda Interna	21,729.547	19,409.268	17,145.442	14,952.183	12,829.490	10,812.648	8,901.656
Provisiones para beneficios sociales	2,118.304	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	269,463.926	255,537.343	242,413.517	229,360.258	214,380.863	202,074.021	184,443.029
TOTAL PASIVO	287,115.837	273,132.801	261,324.522	246,767.399	232,580.734	220,168.042	207,861.200
PATRIMONIO							
Transferencias y Donaciones de Capital	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395
Ajustes	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253
Resultados acumulados en ejercicios anteriores	-135,509.974	-138,833.138	-127,807.498	-113,793.272	-106,973.512	-77,174.711	-56,283.967
Resultados del Ejercicio	-4,945.993	6,556.651	8,635.031	9,380.913	19,704.649	10,483.315	11,112.455
Total patrimonio	-116,141.319	-107,961.838	-94,857.819	-80,097.710	-62,954.214	-42,376.747	-20,856.863
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	170,974.519	165,170.962	166,466.703	166,669.689	169,626.521	177,791.295	187,004.336

<u>2.033</u>	<u>2.034</u>	<u>2.035</u>	<u>2.036</u>	<u>2.037</u>	<u>2.038</u>	<u>2.039</u>	<u>2.040</u>	<u>2.041</u>
82,721.052	93,477.903	101,557.108	110,570.800	117,161.711	125,527.643	128,219.857	132,329.930	137,422.119
8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694	8,021.694
38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365	38,516.365
656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407	656.407
129,915.518	140,672.369	148,751.574	157,765.265	164,356.177	172,722.108	175,414.323	179,524.395	184,616.585
19,283.564	16,391.029	13,932.375	11,842.519	10,066.141	8,556.220	7,272.787	6,181.869	5,254.588
86,999.594	87,599.594	88,199.594	88,799.594	89,399.594	89,999.594	89,399.594	89,399.594	89,399.594
-42,352.509	-42,802.588	-43,252.667	-43,702.746	-44,152.825	-45,202.904	-46,252.983	-47,303.062	-48,353.141
3	3	3	3	3	3	3	3	3
63,930.652	61,188.039	58,879.305	56,939.370	55,312.913	52,752.913	50,419.401	48,278.404	46,301.044
193,846.170	201,860.407	207,630.879	214,704.635	219,669.090	225,475.021	225,833.724	227,802.799	230,917.629
5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207	5,749.207
1,769.859	1,628.726	1,452.309	1,275.892	1,064.192	852.492	570.226	287.959	0
13,720.000	17,150.000	17,150.000	20,580.000	20,580.000	27,440.000	27,440.000	27,993.373	0
37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972	37,972
21,277.038	24,565.904	24,389.488	27,643.071	27,431.371	34,079.671	33,797.404	34,068.511	5,787.178
163,821.373	146,671.373	129,521.373	108,941.373	88,361.373	60,921.373	33,481.373	5,488.000	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
7,131.797	5,503.071	4,050.762	2,774.869	1,710.677	858.185	287.959	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
170,953.170	152,174.444	133,572.135	111,716.243	90,072.050	61,779.558	33,769.332	5,488.000	0
192,230.207	176,740.348	157,961.622	139,359.313	117,503.421	95,859.229	67,566.736	39,556.511	5,787.178
2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395	2,251.395
22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253	22,063.253
-34,425.806	-11,624.314	12,234.811	37,130.842	63,181.580	89,769.941	117,605.018	146,609.710	182,493.485
11,727.120	12,429.725	13,119.797	13,899.832	14,669.441	15,531.203	16,347.321	17,321.930	18,322.317
1,615.963	25,120.059	49,669.257	75,345.322	102,165.669	129,615.793	158,266.988	188,246.289	225,130.451
193,846.170	201,860.408	207,630.879	214,704.636	219,669.090	225,475.021	225,833.724	227,802.800	230,917.630

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>2.026</u>	<u>2.027</u>	<u>2.028</u>	<u>2.029</u>	<u>2.030</u>	<u>2.031</u>	<u>2.032</u>
INGRESOS OPERATIVOS							
Venta de Bienes y Servicios	77.121.000	80.094.000	83.185.920	86.401.517	89.745.737	93.223.727	96.840.836
Venta de Servicios	74.325.000	77.298.000	80.389.920	83.605.517	86.949.737	90.427.727	94.044.836
Otros ingresos	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000
	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Operativos	77.121.000	80.094.000	83.185.920	86.401.517	89.745.737	93.223.727	96.840.836
GASTOS OPERATIVOS							
Sueldos y salarios	3.433.683	3.536.693	3.642.794	3.752.078	3.864.640	3.980.579	4.099.997
Aportes patronales al seguro social	471.890	486.047	500.628	515.647	531.116	547.050	563.461
Aportes patronales para vivienda	62.050	63.911	65.829	67.804	69.838	71.933	74.091
Beneficios Sociales	0	0	0	0	0	0	0
Costo de servicios no personales	3.024.855	3.145.849	3.271.683	3.402.550	3.538.653	3.680.199	3.827.407
Costo materiales y suministros	45.687.363	47.448.603	49.280.291	51.185.248	53.166.402	55.226.803	57.369.620
Impuestos renta interna	2.313.630	2.402.820	310.027	0	0	0	0
Renta Aduanera	9.110.060	9.461.251	9.826.490	10.206.338	10.601.381	11.012.225	11.439.502
Impuestos municipales	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Patentes	2.935	3.052	3.174	3.301	3.433	3.571	3.714
Tasas, multas y otros	28.208	29.337	30.510	31.730	33.000	34.320	35.692
Depreciación activo fijo	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079
Otros alquileres	8.736	9.085	9.449	9.827	10.220	10.629	11.054
Derechos sobre bienes intangibles	552.248	574.338	597.312	621.204	646.052	671.894	698.770
Prestaciones a la Seguridad Social	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
Pérdidas en operaciones cambiarias	55.896	80.000	80.000	100.000	100.000	150.000	150.000
Total egresos operativos	66.485.634	68.975.066	69.352.267	71.629.807	74.298.814	77.123.281	80.007.387
OTROS EGRESOS							
Intereses deuda interna	15.581.359	2.376.732	2.320.279	2.263.826	2.193.259	2.122.692	2.016.842
Total otros egresos	15.581.359	2.376.732	2.320.279	2.263.826	2.193.259	2.122.692	2.016.842
Total gastos corrientes	82.066.993	71.351.798	71.672.546	73.893.632	76.492.073	79.245.973	82.024.229
RESULTADOS POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN							
Resultados por exposición a la inflación	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste por inflación y tenencia de bienes	0	0	0	0	0	0	0
Total resultados por exposición a la inflación	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del Ejercicio	-4.945.993	8.742.202	11.513.374	12.507.884	13.253.665	13.977.754	14.816.607

<u>2.033</u>	<u>2.034</u>	<u>2.035</u>	<u>2.036</u>	<u>2.037</u>	<u>2.038</u>	<u>2.039</u>	<u>2.040</u>	<u>2.041</u>
100.602.629	104.514.895	108.583.650	112.815.156	117.215.923	121.792.720	126.552.588	131.502.852	136.651.126
97.806.629	101.718.895	105.787.650	110.019.156	114.419.923	118.996.720	123.756.588	128.706.852	133.855.126
2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000	2.796.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.602.629	104.514.895	108.583.650	112.815.156	117.215.923	121.792.720	126.552.588	131.502.852	136.651.126
4.222.996	4.349.686	4.480.177	4.614.582	4.753.020	4.895.610	5.042.479	5.193.753	5.349.566
580.365	597.776	615.710	634.181	653.206	672.802	692.987	713.776	735.189
76.313	78.603	80.961	83.390	85.892	88.468	91.122	93.856	96.672
0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.980.503	4.139.723	4.305.312	4.477.524	4.656.625	4.842.890	5.036.606	5.238.070	5.447.593
59.598.150	61.915.820	64.326.198	66.832.990	69.440.055	72.151.402	74.971.202	77.903.795	80.953.692
0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.883.871	12.346.015	12.826.644	13.326.498	13.846.347	14.386.989	14.949.258	15.534.017	16.142.166
602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
3.862	4.017	4.177	4.344	4.518	4.699	4.887	5.082	5.286
37.120	38.605	40.149	41.755	43.425	45.162	46.969	48.847	50.801
1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079	1.050.079
11.496	11.956	12.434	12.931	13.449	13.987	14.546	15.128	15.733
726.721	755.790	786.021	817.462	850.161	884.167	919.534	956.315	994.568
82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
200.000	200.000	250.000	250.000	300.000	300.000	400.000	400.000	408.067
83.055.477	86.172.069	89.461.862	92.829.738	96.380.776	100.020.256	103.903.668	107.836.719	111.933.411
1.910.992	1.769.859	1.628.726	1.452.309	1.275.892	1.064.192	852.492	570.226	287.959
1.910.992	1.769.859	1.628.726	1.452.309	1.275.892	1.064.192	852.492	570.226	287.959
84.966.469	87.941.928	91.090.587	94.282.047	97.656.669	101.084.449	104.756.160	108.406.945	112.221.370
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.636.160	16.572.966	17.493.063	18.533.109	19.559.254	20.708.271	21.796.428	23.095.907	24.429.756

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL 2026 AL 2041

CONCEPTO	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032
INGRESOS OPERATIVOS	77.121.000	80.094.000	83.185.920	86.401.517	89.745.737	93.223.727	96.840.836
VARIACION CUENTAS BALANCE	13.169.917	331.771	-930.636	-3.614.253	-2.788.921	4.110.009	3.403.608
VARIACION ACTIVO							
Disminucion de disponible (Aumento)	0	0	0	0	0	0	0
Disminucion de exigible (Aumento)	7.154.743	2.027.177	0	0	0	0	0
Disminucion de bienes de consumo (Aumento)	0	0	0	0	0	0	0
Disminucion de otros activos corrientes (Aumento)	0	0	0	0	0	0	0
Disminucion del Exigible a Largo Plazo	10.615.175	9.022.899	7.669.464	6.519.044	5.541.188	4.710.009	4.003.508
Disminucion del Activo Fijo en Operación a Largo Plazo	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
VARIACION PASIVO							
Aumento Obligaciones a corto plazo sin J&P (Disminución)	4.000.000	0	0	-1.433.297	-2.566.703	0	0
Aumento Fondos en Custodia	0	0	0	0	0	0	0
Aumento Obligaciones a Largo Plazo (Disminución)	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-2.566.703	0	0
Aumento de Provisiones (Disminución)	0	-2.118.304	0	0	0	0	0
Pago a J & P	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-2.566.703	0	0
EGRESOS	64.998.344	67.484.440	67.817.372	70.069.672	72.712.430	75.609.598	78.365.312
Sueldos y Salarios	3.433.683	3.536.693	3.642.794	3.752.078	3.864.640	3.980.579	4.099.997
Aportes patronales al seguro social	471.890	486.047	500.628	515.647	531.116	547.050	563.461
Aportes patronales para vivienda	62.050	63.911	65.829	67.804	69.838	71.933	74.091
Beneficios Sociales	0	0	0	0	0	0	0
Costo de servicios no personales	3.024.855	3.145.849	3.271.683	3.402.550	3.538.653	3.680.199	3.827.407
Costo materiales y suministros	45.687.363	47.448.603	49.280.291	51.185.248	53.166.402	55.226.803	57.369.520
Impuestos renta interna	2.313.630	2.402.820	310.027	0	0	0	0
Renta Aduanera	9.110.060	9.461.251	9.826.490	10.206.338	10.601.381	11.012.225	11.439.502
Impuestos municipales	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Patentes /	2.822	2.822	2.822	2.822	2.822	2.822	2.822
Tasas, multas y otros	28.925	28.925	28.925	28.925	28.925	28.925	28.925
Depreciación activo fijo	0	0	0	0	0	0	0
Otros alquileres	8.736	9.085	9.449	9.827	10.220	10.629	11.054
Derechos sobre bienes intangibles	196.434	196.434	196.434	196.434	196.434	196.434	196.434
Pérdidas en operaciones cambiarias	55.896	80.000	80.000	100.000	100.000	150.000	150.000
EGRESOS FINPRO	19.415.834	7.864.732	7.808.279	9.123.826	9.053.259	12.412.692	12.306.842
Intereses Deuda Interna	15.581.359	2.376.732	2.320.279	2.263.826	2.193.259	2.122.692	2.016.842
Pago FINPRO	3.834.475	5.488.000	5.488.000	6.860.000	6.860.000	10.290.000	10.290.000
TOTAL EGRESOS	84.414.178	75.329.173	75.625.651	79.193.498	81.765.689	87.922.290	90.672.154
TOTAL INGRESOS	77.121.000	80.094.000	83.185.920	86.401.517	89.745.737	93.223.727	96.840.836
EGRESOS OPERATIVOS	-64.998.344	-67.464.440	-67.817.372	-70.069.672	-72.712.430	-75.609.598	-78.365.312
EGRESOS FINPRO	-19.415.834	-7.864.732	-7.808.279	-9.123.826	-9.053.259	-12.412.692	-12.306.842
IUE	0	0	2.185.550	2.878.344	3.124.971	3.313.416	3.494.438
VARIACION CUENTA BALANCE	13.169.917	331.771	-930.636	-3.614.253	-2.788.921	4.110.009	3.403.608
AJUSTES QUE NO GENERAN SALIDA DE EFECTIVO							
SALDO INICIAL EN CAJA	12.125.837	18.002.577	23.099.175	31.914.458	38.486.568	46.834.667	59.559.529
TOTAL FLUJO	5.876.740	5.096.598	8.815.283	6.572.109	8.348.099	12.724.863	13.066.628
SALDO FINAL DEL PERIODO	18.002.577	23.099.175	31.914.458	38.486.568	46.834.667	59.559.529	72.626.157
SALDO FINAL DEL PERIODO	18.002.577	23.099.175	31.914.458	38.486.568	46.834.667	59.559.529	72.626.157

EMPRESA PÚBLICA QUIPUS
NUEVO PLAN DE PAGOS CON LA REPROGRAMACIÓN
(Expresado en bolivianos)

Nº	Fecha Vencimiento	Amortización de Capital	Pago de Interés	Intereses devengados	Cuota por año	Saldo
		0,00	0,00	0,00	0,00	234.883.848
1	31/12/2025					231.049.373
2	31/12/2026	3.834.474,58	2.416.176,41	13.165.182,64	19.415.833,63	225.561.373
3	31/12/2027	5.488.000,00	2.376.732,37		7.864.732,37	220.073.373
4	31/12/2028	5.488.000,00	2.320.279,04		7.808.279,04	213.213.373
5	31/12/2029	6.860.000,00	2.263.825,71		9.123.825,71	206.353.373
6	31/12/2030	6.860.000,00	2.193.259,04		9.053.259,04	196.063.373
7	31/12/2031	10.290.000,00	2.122.692,37		12.412.692,37	185.773.373
8	31/12/2032	10.290.000,00	2.016.842,37		12.306.842,37	172.053.373
9	31/12/2033	13.720.000,00	1.910.992,37		15.630.992,37	158.333.373
10	31/12/2034	13.720.000,00	1.769.859,04		15.489.859,04	141.183.373
11	31/12/2035	17.150.000,00	1.628.725,71		18.778.725,71	124.033.373
12	31/12/2036	17.150.000,00	1.452.309,04		18.602.309,04	103.453.373
13	31/12/2037	20.580.000,00	1.275.892,37		21.855.892,37	82.873.373
14	31/12/2038	20.580.000,00	1.064.192,37		21.644.192,37	55.433.373
15	31/12/2039	27.440.000,00	852.492,37		28.292.492,37	27.993.373
16	31/12/2040	27.440.000,00	570.225,71		28.010.225,71	0
17	31/12/2041	27.993.373,01	287.959,04		28.281.332,05	
TOTAL		234.883.847,59	26.522.455,36	13.165.182,64	274.571.485,60	



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

La Paz, 26 MAR 2026
CAR/MDPRyA N° 0172/2026
MDPRyA 642

Señor
Julio Cesar Vaca Pereira Vargas
Gerente General a.l.
EMPRESA PÚBLICA - QUIPUS
Presente.-



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

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

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

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

**MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO RURAL Y AGUA**

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