



## RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA EBA/GE/N° 075/2022

La Paz, 21 de septiembre de 2022

### APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA 2021 - 2025.

#### VISTOS:

El Informe Técnico INF/GGE/DPY/2022-00140, de 25 de agosto de 2022, emitido por la Jefatura de Planificación y Control Operativo de la Gerencia de Gestión Estratégica, el Informe Legal INF/GJU/DAJ/2022-00286, de 21 de septiembre de 2022, emitido por Gerencia Jurídica; y normativa legal pertinente y vigente.

#### CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Estado, en el Artículo 9, numeral 6 determina como fines y funciones esenciales del Estado promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación de medio ambiente, para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Que, el Artículo 298, numeral 22, establece como una de las competencias privativas del nivel central del Estado, la política económica y planificación nacional.

Que, el Artículo 306, Parágrafo I, establece que el modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y bolivianos.

Que, el Artículo 316, establece como funciones del Estado, entre otros: 1. Conducir el proceso de planificación económica y social con participación y consulta ciudadana. La Ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales. Y 2. Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en la Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios.

Que, la Agenda Patriótica 2025, constituye el plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo, consiste en que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo cumplan sus metas establecidas.

Que, la Ley N° 466 de 26 de diciembre de 2013 de la Empresa Pública, en el Artículo 46 (Planificación Empresarial Pública), establece que la planificación de las empresas públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo económico y social del país, políticas y planes del sector al que pertenezca, lineamientos generales de planificación empresarial más adecuados a su rubro empresarial. Las empresas públicas deberán incorporar indicadores de eficacia y eficiencia en el plan estratégico empresarial y plan anual de ejecución que permitan la evaluación objetiva del cumplimiento de objetivos y metas de corto y largo plazo.

Que, la Ley N° 777 de 21 de enero de 2016 del Sistema de Planificación Integrado, establece el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del



desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien; el Artículo 2, señala que el SPIE es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos; el Artículo 4, establece como ámbito de aplicación del Sistema comprende entre otros a las Empresas Públicas.

Que, la Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021, tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación; el Artículo 4, establece que el Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", es de ejecución y aplicación obligatoria por parte de varias entidades entre otros el órgano Ejecutivo y sus empresas públicas.

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el Decreto Supremo N° 3592 de 13 de junio de 2018, autoriza la fusión a partir de la disolución sin liquidación de las Empresas Públicas Productivas EBA, LACTEOSBOL y PROMIEL para constituir la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados denominada - EBA de tipología Estatal, determinando que tiene personalidad jurídica y patrimonio propios, duración indefinida, autonomía de gestión, técnica, financiera, administrativa, legal y comercial; teniendo como giro principal actividad económica la extracción, recolección, acopio, producción, industrialización, comercialización y distribución de alimentos y productos derivados agropecuarios, agroindustriales, forestales no maderables y apícolas, así como fomentar el desarrollo de los complejos productivos en los cuales interviene.

Que, el Artículo 9, establece las atribuciones y funciones del Gerente Ejecutivo de la EBA, determinando en el inciso c) Aprobar el Plan Estratégico Empresarial, Plan Operativo Anual, presupuesto de la empresa y su reformulación conforme a necesidades de la empresa, para su posterior remisión a las instancias correspondientes.

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el Informe INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022, emitido por el Jefe del Departamento de Planificación y Control Operativo, concluye señalando que en el marco de la normativa vigente y los lineamientos establecidos por el órgano rector, se elaboró el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados concordante con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025, que el Ministerio de Planificación del Desarrollo en el marco de sus competencias, ha emitido el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC-0023/2022, establece que revisado el PSDI presentado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, se realiza la siguiente verificación: Numeral 1 del cuadro indica, en su acápite revisión: EL PSDI incluye todos los planes de sus entidades y/o empresas bajo tuición (formatos físico y digital). El dictamen concluye, que el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones" aprobado mediante Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021, recomendando a la Gerencia Ejecutiva remitir el informe y los documentos que son parte integrante a la Gerencia Jurídica a objeto de elaborar el informe legal



y el proyecto de Resolución Administrativa de aprobación del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la EBA

Que, el Informe Legal INF/GJU/DAJ/2022-00286, de 21 de septiembre de 2022, señala en su parte conclusiva lo siguiente: "según el Informe INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022, el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados 2021-2025, se enmarca en la normativa vigente, según lo establecido en el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Órgano Rector, recomendando la emisión de la Resolución Administrativa de aprobación, en atención a todo lo mencionado, el área legal de la EBA concluye que es legalmente viable proceder con la aprobación de mencionado Plan, debiendo ser aprobado por la MAE en el marco de las funciones y atribuciones otorgadas en el Decreto Supremo N° 3592."

Que, mediante Resolución Suprema N° 27307, de 04 de diciembre de 2020, se designa como Gerente Ejecutivo de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados - EBA, el ciudadano Javier Dante Freire Bustos.

**POR TANTO:**

El Gerente Ejecutivo de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados - EBA, en uso de sus funciones y atribuciones legalmente conferidas por Ley.

**RESUELVE:**

**PRIMERO.- APROBAR** el Informe técnico INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022 y el Informe legal INF/GJU/DAJ/2022-00286 de 21 de septiembre de 2022, como respaldo de la presente Resolución Administrativa.

**SEGUNDO.- APROBAR** el Plan Estratégico Empresarial PEE - 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados - EBA, acorde al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 de 01 de agosto de 2022, del Ministerio de Planificación del Desarrollo, que en anexo forma parte indivisible de la presente Resolución.

**TERCERO.-** Encomendar a la Gerencia de Gestión Estratégica de la EBA, el cumplimiento a la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.

Rosse Mary Angélica González Aquino  
GERENTE JURÍDICO  
MATRÍCULA N° 17.343.78 RMAA  
EMPRESA BOLIVIANA DE  
ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA

Javier Freire Bustos  
GERENTE EJECUTIVO  
EMPRESA BOLIVIANA DE  
ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA

JDFB/RAGA/WWCF/ac  
I/ 2022-14170



**INFORME**  
**INF/GJU/DAJ/2022-00286**  
**I/2022-14170**

**A:** JAVIER DANTE FREIRE BUSTOS  
**GERENTE EJECUTIVO**

**Via:** ROSSE MARY AYDEE GONZALES AQUINO  
**GERENTE JURIDICO**

WARNER WILLY CONCHA FLORES  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y  
EMPRESARIALES PROVISIONAL**

**De:** AMPARO VALENTINA CARTAGENA ARIÑEZ  
**ABOGADO EN CONTRATACIONES**

**Fecha:** 21 de septiembre de 2022

**Ref:** APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL PEE 2021-2025 -  
EBA

En atención a proveído de Hoja de Ruta I/2022-14170 se emite el presente informe:

**I. ANTECEDENTES**

- En fecha 10 de febrero de 2022, con nota EBA/GGE/DPC/2022-00007, dirigido al Director General de Planificación del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, del Gerente Ejecutivo de EBA, por la que remite el avance del Plan Estratégico Empresarial de la EBA.
- En fecha 25 de febrero de 2022, con nota CAR/MDPyEP/DGP N° 0079/2022 del Director General de Planificación dirigida al Gerente Ejecutivo de la EBA, refiere a la remisión del Plan Estratégico Empresarial - PEE 2021-2025, señala que se analizó y revisó el referido PEE, en coordinación con la parte técnica de EBA, emitiéndose observaciones y sugerencias para el ajuste del documento final del PEE.
- En fecha 19 de abril de 2022, con nota CAR/MDPyEP/DGP N° 0209/2022 del Director General de Planificación dirigida al Gerente Ejecutivo de la EBA señala que en atención a nota del Ministerio de Planificación del Desarrollo, devuelve los planes de mediano plazo (PSDI, PEI y PEE) a cargo de esta cartera de Estado para subsanar en el marco de la Ley N° 777 y solicita instruir a que participen 1 o 2 servidores públicos de la Gerencia de Gestión Estratégica, para la reunión con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, para tratar sobre acciones estratégicas establecidas en el PDES 2021-2022 (adjunto) las mismas que deben estar plasmadas en el PEE 2021-2025 de la EBA, adjunta cuadro de acciones estratégicas del PDES 2021-2025.



- La Circular CIR/MPDyEP/DGP N° 0016/2022 de 19 de abril de 2022 del Director General de Planificación dirigida a las entidades descentralizadas y empresas públicas bajo tuición, remite cronograma para llevar a cabo reuniones presenciales en oficinas de dicha Dirección.
  - En fecha 08 de julio de 2022 mediante nota EBA/GGE/DPY/2022-00059 del Gerente Ejecutivo de la EBA dirigida al Director General de Planificación por la cual remite el documento ajustado del Plan Estratégico Empresarial – PEE 2021-2025.
  - La nota de 30 de agosto de 2022, CAR/MDPyEP/DGP N° 0444/2022 del Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, dirigida al Gerente Ejecutivo, señala que se ha elaborado el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021 – 2025 y de forma simultánea los Planes Estratégicos Empresariales correspondientes al Sector Industrial, y concluida la revisión por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remitió a ese Ministerio, el Dictamen de compatibilización y Concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con sustitución de Importaciones”, remite PDEE de la EBA, revisado por el Órgano Rector y el Dictamen mencionado para dar continuidad al proceso de aprobación del PEE respectivo, mediante Resolución Administrativa.
- Adjunta el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 de 01 de agosto de 2022.
- El Informe INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022 emitido por el Jefe del Departamento de Planificación y Control Operativo, vía el Gerente de Gestión Estratégica dirigido al Gerente Ejecutivo, señala que en cumplimiento a las normas establecidas por el Órgano Rector del Sistema de Planificación del Estado, para la elaboración del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA, se han realizado ajustes al documento, mismo que una vez revisado por el Órgano Rector y, emitido el dictamen de compatibilidad y concordancia, corresponde su aprobación mediante Resolución Administrativa.

En análisis señala que en el marco de las competencias asignadas en la Ley N° 777, el Ministerio de Planificación del Desarrollo como órgano rector ha emitido el documento Dictamen de Compatibilidad y Concordancia, que concluye entre otros *"Por tanto, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025, Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones, aprobado por Ley 1407 de 9 de noviembre de 2021"*.

Menciona que el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025, de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados se basa en los siguientes aspectos:

Principios y Valores: las servidoras y servidores públicos de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados: a) Ama Qhilla (no seas flojo), b) Ama Llulla (No seas mentiroso), c) Ama Suwa (No seas ladrón) y d) Ama Llunku (no seas servil).

De acuerdo al artículo 232 de la Constitución Política del Estado Plurinacional, se establecen los siguientes principios éticos que rigen el accionar y la conducta de las servidoras y servidores de la EBA: a) legitimidad, b) legalidad, c) imparcialidad, d) publicidad, e) compromiso e interés social, f) ética, g) transparencia, h) igualdad i) competencia, j) eficiencia, k) calidad, l) calidez, m) honestidad n) responsabilidad y o) resultados.

Asimismo, menciona los valores Empresariales de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados: a) armonía, b) bienestar común, c) complementariedad, d) dignidad, e) equidad, f) equilibrio, g) equidad de género, h) igualdad, i) igualdad de oportunidades, j) inclusión, k) justicia social, l) libertad, m) protección, n) reciprocidad, o) respeto, p) responsabilidad, q) solidaridad y r) unidad.



**"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"**



Sobre la evaluación al cumplimiento del PDES 2018-2020, señala que la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados, fue creada mediante Decreto Supremo N° 3592 de fecha 13 de junio de 2018 y entra en vigencia en fecha 01 de septiembre de 2018, elabora su plan estratégico 2018-2020, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social 2015-2020, presentando en el informe, un cuadro que muestra una comparación de lo programado con lo ejecutado, encontrándose diferencias significativas en los resultados programados para productos liofilizados y stevia, ya que los proyectos a la finalización del periodo de análisis no fueron concluidos.

Sobre los objetivos y estrategias empresariales de desarrollo, señala que EBA como empresa pública está articulada al PSDI 2021-2025 del Sector Industrial del MDPyEP y al PDES 2021-2025 en función a los cuales plantea objetivos estratégicos los cuales cita en doce puntos, mencionando luego que para el logro de los objetivos estratégicos corresponde realizar el análisis acorde a las actividades que realiza la EBA, presentando un cuadro con los resultados PDES/PSDI, el objetivo estratégico empresarial y las estrategias empresariales desarrollados,

El informe concluye señalando que en el marco de la normativa vigente y los lineamientos establecidos por el órgano rector, se elaboró el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados concordante con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025.

El Ministerio de Planificación del Desarrollo en el marco de sus competencias, ha emitido el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC-0023/2022, establece que revisado el PSDI presentado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, se realiza la siguiente verificación: Numeral 1 del cuadro indica, en su acápite revisión: EL PSDI incluye todos los planes de sus entidades y/o empresas bajo tuición (formatos físico y digital). El dictamen concluye, que el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones" aprobado mediante Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021.

Asimismo, el Informe recomienda a Gerencia Ejecutiva remitir el informe y los documentos que son parte integrante a la Gerencia Jurídica a objeto de elaborar el informe legal y el proyecto de resolución Administrativa de aprobación del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la EBA. Ya que el documento cuenta con la respectiva compatibilización y concordancia con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del MDPyEP, y el Plan de Desarrollo Económico y Social - PDES 2021-2025.

## II. **NORMATIVA APLICABLE**

- Constitución Política del Estado:

El Artículo 9, numeral 6 determina como fines y funciones esenciales del Estado promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación de medio ambiente, para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

El Artículo 298, numeral 22, establece como una de las competencias privativas del nivel central del Estado, la política económica y planificación nacional.

El Artículo 306, Parágrafo I, establece que el modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y bolivianos.

El Artículo 316, establece como funciones del Estado, entre otros: 1. Conducir el proceso de planificación económica y social con participación y consulta ciudadana. La Ley establecerá un

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales. Y 2. Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en la Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios.

- Agenda Patriótica 2025:

Constituye el plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo, consiste en que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo cumplan sus metas establecidas.

En este marco, las actividades y metas fijadas en el Plan Estratégico Empresarial está relacionado con el Pilar 8 – Soberanía Alimentaria a través de la Construcción del Saber Alimentarse para Vivir Bien, toda vez que Bolivia ha dado un paso importante en la descolonización sobre la alimentación a través de "Saber Alimentarse para Vivir Bien", debido a la producción de alimentos y el agregado de valor que se realiza a la producción primaria, para velar y garantizar una alimentación sana para la población, según todas las líneas que tiene desarrolladas y sus derivados.

- La Ley N° 466 de 26 de diciembre de 2013 de la Empresa Pública:

El Artículo 46 (Planificación Empresarial Pública), establece que la planificación de las empresas públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo económico y social del país, políticas y planes del sector al que pertenezca, lineamientos generales de planificación empresarial más adecuados a su rubro empresarial. Las empresas públicas deberán incorporar indicadores de eficacia y eficiencia en el plan estratégico empresarial y plan anual de ejecución que permitan la evaluación objetiva del cumplimiento de objetivos y metas de corto y largo plazo.

- Ley N° 777 de 21 de enero de 2016 del Sistema de Planificación Integrado:

Establece el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

El Artículo 2, señala que el SPIE es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos.

El Artículo 4, establece como ámbito de aplicación del Sistema comprende entre otros a las Empresas Públicas.

El Artículo 5 define en el numeral 5, a la Planificación Estratégica de Empresas Públicas, como el proceso que direcciona y orienta la gestión empresarial de las empresas públicas y corporativas, respectivamente, en el marco de la normativa, de las metas y resultados de largo y mediano plazo.

- Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021:

Tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.

El Artículo 4, establece que el Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", es de ejecución y aplicación obligatoria por parte de varias entidades entre otros el órgano Ejecutivo y sus empresas públicas.



**"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"**



• Decreto Supremo N° 3592 de 13 de junio de 2018:

Autoriza la fusión a partir de la disolución sin liquidación de las Empresas Públicas Productivas EBA, LACTEOSBOL y PROMIEL para constituir la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados denominada – EBA de tipología Estatal, determinando que tiene personalidad jurídica y patrimonio propios, duración indefinida, autonomía de gestión, técnica, financiera, administrativa, legal y comercial; teniendo como giro principal actividad económica la extracción, recolección, acopio, producción, industrialización, comercialización y distribución de alimentos y productos derivados agropecuarios, agroindustriales, forestales no maderables y apícolas, así como fomentar el desarrollo de los complejos productivos en los cuales interviene.

El Artículo 9, inciso c) establece como atribución y función del Gerente Ejecutivo de la EBA, el de aprobar el Plan Estratégico Empresarial, Plan Operativo Anual, presupuesto de la empresa y su reformulación conforme a necesidades de la empresa, para su posterior remisión a las instancias correspondientes.

### III. ANALISIS LEGAL.

De acuerdo a lo señalado en el Informe Técnico INF/GGE/DPY/2022-00140, de 25 de agosto de 2022 de la Gerencia de Gestión Estratégica de la EBA, la normativa legal desglosada y las directrices se establece que las empresas públicas deben presentar a consideración del ente tutor y del Ministerio de Planificación del Desarrollo sus planes estratégicos empresariales, los cuales deben estar enmarcados en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021-2025 y los planes estratégicos empresariales, por tanto la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados en cumplimiento a la normativa relativa a los sistemas de planificación desglosados, remitió el Plan Estratégico Empresarial, el cual presenta las políticas y lineamientos estratégicos, los cuales priorizan e impulsan la industria en sustitución de las importaciones con el objetivo de fortalecer el mercado y producción nacional, así como los insumos y materia prima nacional, apoyando a los productores nacionales fortaleciendo asimismo sus capacidades productivas, según lo establecido y requerido.

Asimismo, el Departamento de Planificación de la EBA, pone en consideración de la Máxima Autoridad Ejecutiva, para su aprobación el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa, el cual contempla los principios y valores, establecidos en la normativa legal nacional, realiza un análisis interno, realiza una evaluación de cada una de las líneas con las que cuenta, asimismo, realiza consideración e identificación de la oferta de productos, participación en el mercado por líneas, descripción de mercados por segmentos, análisis de la competencia; expone los planes de producción, de innovación de productos, de negocios, la gestión empresarial, de financiero, también se tiene el análisis de los riesgos, el impacto ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional, riesgos empresariales, la logística nacional e internacional, el sistema de información, finalmente realiza las proyecciones, estimaciones a partir de la situación actual y el análisis del ciclo de la Empresa entre otros aspectos expuestos, los cuales están reflejados en el contenido del Plan, sus cuadros con cifras y datos, así como en sus Anexos.

Por otro lado, se debe mencionar que según lo detallado precedentemente del contenido del Plan Estratégico Empresarial de la EBA, el mismo cumple los parámetros y definiciones contenidas, tanto en la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral, concordante con la Ley N° 466 de la Empresa Pública y su Decreto de creación N° 3592 que la establece como Empresa Pública de carácter estratégico social, por lo que los lineamientos expresados en el Plan, adecúan sus metas y objetivos para la obtención de resultados de largo y mediano plazo, según su naturaleza y características empresariales.

Resultado de lo mencionado la EBA ha remitido al Ministerio cabeza de sector, para que se articule el proceso de planificación integral sectorial de mediano plazo, de todas sus entidades bajo tuición, articulando los planes estratégicos institucionales, empresariales y corporativos, tal cual se aprecia del Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSOU-E-DCC 0023/2022 de 01 de agosto de 2022, remitido a nuestro ente tutor, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, según lo establecido en la Ley del SPIE, en su artículo 16, parágrafo III, numeral 1).

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





Por tanto, se tiene que el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados considera los parámetros, requerimientos normativos y lo solicitado por las instancias competentes y a cargo de la supervisión y control de los sistemas de planificación, según lo establecido en el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 de 01 de agosto de 2022, el cual cursa en copia en los antecedentes considerados, por lo que según concluye el informe técnico, INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022 requiere ser aprobado por el Gerente Ejecutivo de la EBA, por lo mencionado no existe observación legal para proceder a la aprobación del Plan, a través de la resolución administrativa correspondiente, en el marco de las funciones y atribuciones con las que cuenta.

#### **IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.**

Por lo considerado, se concluye según el Informe INF/GGE/DPY/2022-00140 de 25 de agosto de 2022, el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados 2021-2025, se enmarca en la normativa vigente, según lo establecido en el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Órgano Rector, recomendando la emisión de la resolución administrativa de aprobación, en atención a todo lo mencionado, el área legal de la EBA concluye que es legalmente viable proceder con la aprobación de mencionado Plan, debiendo ser aprobado por la MAE en el marco de las funciones y atribuciones otorgadas en el Decreto Supremo N° 3592.

Es cuanto se informa para fines consiguientes.

Adj. Resolución Administrativa.  
RAGA/ac





ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



**INFORME**  
**INF/GGE/DPY/2022-00140**  
**I/2022-14170**

**A:** Javier Dante Freire Bustos  
**GERENTE EJECUTIVO**

**Vía:** Gustavo Eduardo Martinic Vásquez  
**GERENTE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**De:** Milton Jhonny Zurita Zelada  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERATIVO**

**Fecha:** 25 de agosto de 2022

**Ref:** **INFORME DE APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PEE 2021-2025 DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS**

De mi consideración:

En cumplimiento a las normas establecidas por el Órgano Rector del Sistema de Planificación del Estado, para la elaboración del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA, informar que se han realizado ajustes al documento, mismo que una vez revisado por el Órgano Rector y, emitido el dictamen de compatibilidad y concordancia, corresponde su aprobación mediante Resolución Administrativa, bajo las siguientes consideraciones.

**1. ANTECEDENTES.**

En el marco de las directrices para la formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral PSDI del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y sus entidades bajo Tuición se tiene los siguientes antecedentes.

Nota EBA/GGE/DPC/2022-00020 de fecha 01 de abril de 2022 por el cual la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA remite al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural el Documento Final **PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2021-2025** correspondiente a la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados.

En fecha 11 de abril de 2022 mediante nota CITE MPD/VPC/DGSPIE NE 0070/2022, el Viceministerio de Planificación y Coordinación del Ministerio de Planificación del Desarrollo, procede a la devolución de los Planes a mediano plazo del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en el cual, en el acápite III OBSERVACIONES GENERALES A LOS PLANES ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES PEE, párrafo segundo sobre EBA indica;



"EBA no cuenta con una definición de objetivos estratégicos empresariales, los cuales son necesarias para la definición de estrategias que en la matriz de planificación se visualizan, con resultados estratégicos empresariales y acciones estratégicas empresariales. Así también, el PEE de la Empresa Pública, debe incluir al menos las mismas acciones que se consideran en el PSDI, además de las acciones empresariales que realizan.

En fecha 19 de abril de 2022 el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural mediante circular CIR/MDPYEP/DGP N° 0016/2022\_ E/MDPYEP/2022-003976 convoca a reunión de coordinación para ajuste del PEE y PEI 2021 -2025 de acuerdo a cronograma

En fecha 08 de julio de 2022, mediante nota EBA/GEE/DPY/2022-00059 se remite a la Dirección General de Planificación del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA, ajustado de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo y el Ministerio de Desarrollo productivo y Economía Plural.

En fecha 01 de agosto de 2022, el Ministerio de Planificación del Desarrollo emite el Dictamen de compatibilidad y concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 del PSDI del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y Planes a mediano plazo sus entidades y empresas bajo tuición.

## 2. MARCO LEGAL

**Constitución Política del Estado Plurinacional.** - El Artículo 9, Numeral 6 de la CPE se establece como fines y funciones esenciales del Estado, entre otras, promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Artículo 298 numeral 22 de la CPE, indica que son competencias privativas del nivel central del Estado 22. Política económica y planificación nacional.

El Artículo 306 Parágrafo I de la (CPE), indica El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos

El Artículo 316 de la CPE, indica que la función del Estado en la economía consiste (entre otros) en:

1. Conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. La Ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales.
2. Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en esta Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios.

La Agenda Patriótica 2025 aprobado mediante Ley N° 650 de fecha 15 de enero de 2015, se constituye en el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo, consiste en que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo cumplan sus metas establecidas.





**La Ley N° 777 (Sistema de Planificación Integral del Estado y sus Subsistemas)**- de 21 de enero de 2016, tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

El Artículo 2 de la ley 777. indica. "Es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

EL Artículo 4 de la ley 777, Inc h indica; El ámbito de aplicación del Sistema -entre otros- son de aplicación por las Empresas Públicas del Estado Plurinacional

**Ley 466 –(Ley de la Empresa Pública)** de 26 de diciembre de 2013 en su ARTÍCULO 46 establece: La planificación de las empresas públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo económico y social del país, políticas y planes del sector al que pertenezca, lineamientos generales de planificación empresarial pública y lo dispuesto en la presente Ley. Las empresas públicas emplearán los sistemas de planificación empresarial más adecuados a su rubro empresarial

El mismo artículo en su párrafo II indica "El Plan Estratégico Empresarial es un plan quinquenal que determina la dirección de la empresa, los objetivos estratégicos, inversiones, financiamiento, expansión, diversificación y demás aspectos relativos a la planificación de largo plazo.

Asimismo el mismo artículo en su Parágrafo IV, indica "Las empresas públicas deberán incorporar indicadores de eficacia y eficiencia en el plan estratégico empresarial y plan anual de ejecución que permitan la evaluación objetiva del cumplimiento de objetivos y metas de corto y largo plazo".

**El Decreto Supremo N° 3592** de 13 de junio de 2018, autoriza la fusión de las Empresas Públicas Productivas: Empresa Boliviana de Almendra y Derivados – EBA, Lácteos de Bolivia – LACTEOSBOL y la Empresa Pública Productiva Apícola PROMIEL, para constituir la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados denominada "EBA" de tipología Estatal.

El artículo 9 del decreto Supremo 3592 .- (ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL GERENTE EJECUTIVO). La EBA será administrada por un Gerente Ejecutivo designado por el Presidente del Estado Plurinacional mediante Resolución Suprema, -entre otras- con las atribuciones y funciones: Inciso c Aprobar el Plan Estratégico Empresarial, Plan Operativo Anual, presupuesto de la empresa y su reformulación conforme a necesidades de la empresa, para su posterior remisión a las instancias correspondientes;

**La Ley N° 1407** de fecha 09 de noviembre de 2021 tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", además de establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.





**DICTAMEN DE COMPATIBILIDAD Y CONCORDANCIA MPD/VPC/DGSPIE-DCC-0023/2022** de fecha 01 de agosto de 2022 que en sus partes relevantes indica que se ha realizado la verificación de que el PSDI incluye todos los planes de sus entidades y/o empresas bajo tuición del MDPyEP, entre las cuales se encuentra la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados .

El dictamen concluye que el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 **"Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones"** aprobado por Ley N° 1407 de 09 de noviembre de 2021.

### 3. ANÁLISIS:

En fecha 01 de abril la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados mediante nota EBA/GGE/DPC/2022-00020, remite al MDPyEP, el documento de proyecto de Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados.

De acuerdo a los antecedentes, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural a través de las instancias correspondientes, ha procedido al análisis del PEE 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados y ha remitido el mismo al Órgano rector para su compatibilización en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025, en función al cual se han realizado nuevas correcciones

En este sentido ,en función a los lineamientos del Ministerio de Planificación del Desarrollo MPD y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural MDPyEP, se realizan los ajustes al Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 en aplicación de la Ley 777 y en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 y es remitido en fecha 08 de julio de 2022 al MDPyEP para su análisis y aprobación respectiva.

En el marco de las competencias asignadas en la Ley 777, el Ministerio de Planificación del Desarrollo, como órgano rector ha emitido el documento DICTAMEN DE COMPATIBILIDAD Y CONCORDANCIA MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 de fecha 01 de agosto de 2022, que entre otros concluye **"Por lo tanto, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo La Economía Para Vivir Bien, Hacia La Industrialización Con Sustitución De Importaciones" aprobado por la Ley 1407 de 9 de noviembre de 2021**

#### 3.1. PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2021-2025.

El Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimento y Derivados se basa en los siguientes aspectos.

##### 3.1.1. Principios y valores .

Las servidoras y servidores públicos de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA guían su conducta bajo los siguientes principios éticos:

- a) **AMA QHILLA (No seas FLOJO).** Realizar sus actividades con entereza y compromiso; sintiéndose parte importante del proceso de construcción del Estado Plurinacional; cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo asignado para que sus resultados logren el cumplimiento de los fines del





Estado Plurinacional y de la EBA. Su trabajo está orientado por la disciplina; puntualidad y honestidad;

- b) **AMA LLULLA (No seas MENTIROSO).** Regirse en el marco de la verdad, ya sea en su relación intra laboral y en su vinculación externa. La verdad es un instrumento de trabajo imprescindible y constituye una garantía de transparencia empresarial;
- c) **AMA SUWA (No seas LADRÓN).** Las servidoras y servidores públicos de la EBA son custodios naturales de los bienes y activos del patrimonio del Estado Plurinacional que se encuentran a su cargo, por lo tanto, no pueden disponer ilegalmente de los mismos ni utilizarlos para fines distintos a los que se encuentran destinados;
- d) **AMA LLUNKU (No seas SERVIL).** Las servidoras y los servidores públicos de la EBA responden únicamente por el bien de la colectividad, los resultados de su gestión y el cumplimiento de la Ley, todas sus actividades están al margen de cualquier interés o influencia de una o un servidor público superior.

Asimismo, de acuerdo al artículo 232 de la Constitución Política del Estado Plurinacional, se establecen los siguientes principios éticos que rigen el accionar y la conducta de las servidoras y servidores de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados - EBA:

- a) **Legitimidad.** Las actividades de las servidoras y servidores de la EBA se desarrollarán con validez, justicia y eficacia social, satisfaciendo las necesidades de la población;
- b) **Legalidad.** Los actos de las servidoras y servidores de la EBA se ajustan siempre a lo establecido en la Constitución Política del Estado Plurinacional, las leyes y disposiciones normativas subyacentes;
- c) **Imparcialidad.** Las servidoras y servidores de la EBA resuelven las peticiones y los conflictos en función de los intereses sociales y con justicia;
- d) **Publicidad.** Los actos de las servidoras y servidores de la EBA no pueden estar al margen del control social y tampoco requieren de solicitud expresa para ser transparentes;
- e) **Compromiso e interés social.** Todo acto de las servidoras y servidores de la EBA se desarrollarán velando por un buen servicio a la población, con empatía y solidaridad;
- f) **Ética.** El compromiso efectivo de las servidoras y servidores de la EBA con principios y valores éticos establecidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional conducen a un idóneo desempeño personal y laboral;
- g) **Transparencia.** Acceso de la población a información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable a través de la rendición pública de cuentas realizada ante el Control Social;
- h) **Igualdad.** Trato equitativo a toda la población sin distinción de ninguna naturaleza y reconocimiento pleno del derecho a ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación;
- i) **Competencia.** El ejercicio de la función pública se realizará siempre con capacidad técnica y ética;
- j) **Eficiencia.** El cumplimiento de objetivos y las metas trazadas se realizará optimizando los recursos disponibles oportunamente;





ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



- k) **Calidad.** La elaboración de productos y la prestación de servicios de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA se cumplirán con satisfacción óptima de las necesidades de la población;
- l) **Calidez.** Es imprescindible brindar un trato amable, cortés, cordial, respetuoso y con amplio sentido de cooperación entre las servidoras y servidores en general y con la población que acude a la empresa en particular;
- m) **Honestidad.** El ejercicio de las funciones públicas, con base en la verdad, transparencia y justicia, conllevará una actuación correcta de las servidoras y servidores de la EBA;
- n) **Responsabilidad.** Es el ejercicio de las funciones públicas con capacidad, ética, eficiencia, calidad y honestidad, asumiendo las consecuencias de las acciones u omisiones en el desempeño de las mismas;
- o) **Resultados.** Las Servidoras y servidores públicos de la EBA representan el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades de la población.

### 3.1.2. Valores empresariales

La Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA asume los siguientes valores:

- a) **Armonía.** Valor que permite a cada persona establecer un ambiente que produzca satisfacción y bienestar, tanto en sí mismo, como con sus semejantes y las cosas que le rodean;
- b) **Bienestar común.** Velar porque el trabajo realizado otorgue beneficios sin afectar negativamente o perjudicar a otros grupos de personas;
- c) **Complementariedad.** Valor relacionado con la cooperación. En un ambiente laboral los diversos roles deben ser complementados entre sí para que los miembros de la EBA puedan cooperar en el logro de resultados de la empresa;
- d) **Dignidad.** Derecho que tiene todo el personal de la EBA a ser respetado y valorado como ser individual y social con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de ser persona;
- e) **Equidad.** El equilibrio de las relaciones laborales, lo justo en su plenitud, otorgando el trato social a cada uno de los trabajadores de la EBA como corresponde, considerando la naturaleza del mérito o circunstancia específica en cada caso;
- f) **Equilibrio.** Se refiere a la cualidad de mantenerse estable desarrollando acciones con armonía y compromiso;
- g) **Equidad de género.** Eliminar las brechas de desigualdad para el ejercicio pleno de las libertades y derechos de mujeres y hombres que prestan sus servicios en la EBA;
- h) **Igualdad.** Es el trato idéntico que se proporciona al personal de la EBA sin que medie diferencia por razones de raza, sexo, condición social o económica, y otros;
- i) **Igualdad de oportunidades.** Todo el personal de la EBA posee los mismos derechos inherentes y reciben un trato igualitario; tendrán las mismas oportunidades en el ejercicio de funciones;
- j) **Inclusión.** Valor que busca la integración de todo el personal de la EBA permitiendo que todos contribuyan con sus talentos sin importar su condición física, cultural, social o de otra índole;
- k) **Justicia social.** Es lograr un reparto equitativo de los bienes sociales. En el caso de la EBA, implica contribuir al desarrollo de la matriz productiva para generar excedentes económicos que coadyuvan a eliminar brechas de pobreza;





- l) **Libertad.** Derecho que tiene todo el personal de la EBA basado en la capacidad que posee para obrar según su propia voluntad, su ideología política, espiritualidad haciéndose responsable de sus actos;
- m) **Protección.** Todo el personal de la EBA tiene derecho a igual protección contra el racismo y toda forma de discriminación, de manera efectiva y oportuna en sede administrativa, que implique una reparación o satisfacción justa y adecuada por cualquier daño sufrido como consecuencia del acto racista o discriminatorio;
- n) **Reciprocidad.** Es la acción que motiva a corresponder a las y los servidores públicos de la EBA, de forma mutua la una a la otra; respecto lo dado y recibido;
- o) **Respeto.** Es el reconocimiento, aceptación, apreciación y valoración de las cualidades y los derechos de los otros, tanto compañeros de trabajo como usuarios externos;
- p) **Responsabilidad.** Entendida como la capacidad de los y las servidores públicos de la EBA, de responder por sus actos, en este sentido, los servidores públicos asumirán responsabilidades por el efecto que causen sus acciones u omisiones, de los recursos utilizados y los resultados emergentes del desempeño de sus funciones;
- q) **Solidaridad.** Capacidad de apoyar a otros para colaborar en el logro de un fin común;
- r) **Unidad.** Valor que se constituye a partir de una visión compartida, objetivo o una causa para el bien común, junto con la determinación y el compromiso del personal de la EBA, se traduce en el trabajo en equipo y del convencimiento real que necesitamos unos de otros.

### 3.1.3. MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIALES 2021-2025

Para el periodo 2021-2025, la EBA, como empresa dinamizadora de los complejos productivos territoriales de endulzantes, productos amazónicos, lácteos, frutícolas y granos, ha identificado su misión y visión como sigue:

- **MISIÓN** *"Somos una empresa estatal orgullosamente boliviana, que brinda soluciones en producción, entrega y provisión de alimentos nutritivos y saludables a la población, con seriedad, calidad y responsabilidad social"*
- **VISIÓN** *"Ser la empresa estatal más prestigiosa, reconocida y posicionada en nuestros mercados; un referente en la provisión de alimentos nutritivos y saludables a nivel nacional e internacional; un aliado estratégico confiable que contribuye a mejorar la calidad de vida de su entorno"*

### 3.1.4. Evaluación al cumplimiento del PDES 2018-2020

La empresa Boliviana de Alimentos y Derivados, creada mediante Decreto Supremo 3592 de fecha 13 de junio de 2018 y que entra en vigencia en fecha 01 de septiembre de 2018, elabora su plan estratégico 2018-2020, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social 2015-2020, en este marco, el cuadro siguiente muestra una comparación de lo programado con lo ejecutado, encontrándose diferencias significativas en los resultados programados para productos liofilizados y Stevia, ya que los proyectos a la finalización del periodo de análisis no fueron concluidos.





ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO (B)		PRODUCTO (C)	INDICADORES DE PRODUCTO (D)				PROGRAMADO/ EJECUTADO									
Cod. PEI	Denominación	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	LINEA BASE HASTA 2015	META DE MEDIANO PLAZO (PEI 2016-2020)	[Sep-Dic] 2018			2019			2020		
								Prog	Ejec	%	Prog	Ejec	%	Prog	Ejec	%
0	Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.	Gestión Administrativa	N/C	Porcentaje	I Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	85%	75%	95,7%	128%	90%	86%	96%	90%	65%	72%
1	Procesar 35.265.993 litros de leche acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020.	Procesamiento de Leche	Litros de leche procesada	Litros	I Litros de leche procesados por gestión	-	35.265.993	5.443.170	5.372.703	99%	16.485.400	14.912.028	90%	13.337.423	9.553.494	72%
2	Producir 17.567.589 litros de néctar de frutas y 13,5 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020.	Producción de Néctar de frutas	Litros de néctar de frutas producido	Litros	I Litros de néctar producidos por gestión	-	17.567.589	2.775.140	2.458.358	89%	7.776.752	6.739.529	87%	7.015.697	2.829.097	40%
		Producción de frutas liofilizadas	Toneladas de frutas liofilizada	Toneladas	I toneladas de frutas liofilizadas producidos por gestión	-	13,5	N/C	0		N/C	0		13,5	0,00	0%
3	Producir 2.149 toneladas de miel y 9,9 toneladas de esteviado Industrial acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020	Producción de Miel	Toneladas de miel producida	Toneladas	I Toneladas de miel producida por gestión	-	2.149	320	339,4	106%	1.000	1.005,0	101%	828,7	620,5	75%
		Producción de Estevia	Toneladas de estevia producida	Toneladas	I Toneladas de estevia producida por gestión	-	9,9	N/C	0		N/C	0		9,9	0,00	0%
4	Beneficiar 186,5 contenedores de castaña acorde a requerimientos de mercados nacional del 2018 al 2020.	Almendra Beneficiada	Numero de contenedores beneficiados	Contenedores (16.000 kg.)	I Contenedores de castaña beneficiado por gestión	-	199,5	46,5	36,5	78%	43,2	49,1	114%	109,76	100,90	92%
5	Producir 3.917 toneladas de productos derivados acorde a necesidades que requieren los mercados del 2018 al 2020.	Producción de Derivados	Toneladas de Derivados Producidos	Toneladas	I Toneladas derivadas producidos por gestión	-	4.320,7	598,7	743,3	124%	2.320	2.034,06	88%	1.402	1.140	81%
6	Generar Bs. 1.016.148.207 por ventas de bienes al mercado interno y externo del 2018 al 2020.	Venta de bienes	Monto por ventas en bolivianos	Bolivianos	I de bolivianos de ingreso por gestión	-	1.016.148.207	155.950.601	143.882.475	92%	510.556.830	418.472.553	82%	349.640.776	262.349.855	75%



### 3.1.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE DESARROLLO

EBA como empresa pública, está articulada al PSDI 2021-2025 del Sector Industrial del MDPyEP y al PDES 2021-2025, en función a los cuales la cual plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Se ha apoyado el 90% de las operaciones de la empresa.
- Se ha producido 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta en el período 2021-2025
- Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.
- Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025
- Beneficiar 406 contenedores de castaña 2021-2025
- Generar Bs.2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025
- Se ha generado Bs.389.388.845 por ventas de bienes de productos priorizados al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.
- Se ha brindado oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de cada gestión.
- Se ha diversificado la producción de la industria láctea.
- Se ha implementado una industria de endulzantes naturales.
- Se han industrializado frutos amazónicos.
- Se ha diversificado la producción de derivados de quinua.

Para el logro de los objetivos estratégicos mencionados corresponde realizar el siguiente análisis acorde a las actividades que realiza la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados:

RESULTADO PDES/PSDI	OBJETIVO EMPRESARIAL	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
1.1.4.2. Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado	Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.	Fortalecer las acciones de las líneas de producción y área de inversión para contribuir al logro de los objetivos mediante el apoyo de manera transversal a las diferentes operaciones de la empresa.
	Producir 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo del sector frutícola mediante la transformación de las frutas de estación con valor agregado para la producción de néctar y liofilizado de frutas.
	Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo de la producción apícola mediante el procesamiento de miel y derivados de colmena.
	Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025.	Consolidar la producción de productos derivados de almendra y otros subproductos de EBA otorgando valor agregado.
	Beneficiar 406 contenedores de castaña en el periodo 2021-2025	Contribuir al desarrollo del sector de frutos amazónicos (castaña) mediante la transformación con valor agregado.
	Generar Bs 2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025	Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producidos por EBA destinados al mercado nacional.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





RESULTADO PDES/PSDI	OBJETIVO EMPRESARIAL	ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
	Generar BS.389.388.845 por ventas de bienes de las líneas priorizadas al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.		Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producido por EBA en el mercado internacional
	Brindar oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de la empresa.		Contribuir al logro de los objetivos comerciales mediante el apoyo de manera transversal a las operaciones de los diferentes mercados de la empresa.
3.1.2 Se ha diversificado la producción de la industria láctea	Diversificar la producción de la industria láctea		Implementar plantas de lácteos, que permitan incrementar la capacidad productiva de la línea de lácteos. Procesar 76.14 Millones de litros en el periodo 2021-2025
3.1.3 Se ha generado industria de endulzantes naturales.	Generar industria de endulzantes naturales.		Implementar una industria de endulzantes naturales.
3.2.2 Se han industrializado frutos amazónicos	Industrializar frutos amazónicos		Implementar una planta de transformación de frutos amazónico
3.2.5 Se ha diversificado la producción de derivados de quinua	Implementar y poner en funcionamiento una planta industrializadora de quinua		Generar industria para el procesamiento de la quinua.

### 3.1.6. DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO

Los siguientes documentos son parte del Informe:

- Documento de PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS 2021-2025 y sus respectivos anexos.
- Copia del DICTAMEN DE COMPATIBILIDAD Y CONCORDANCIA MPD/VPC/DGSPIE-DCC-0023/2022.

## 4. CONCLUSIONES

En el marco de la normativa vigente y los lineamientos establecidos por el Órgano Rector, se ha elaborado el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados concordante con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025:

El Ministerio de Planificación del Desarrollo en el marco de sus competencias, ha emitido el DICTAMEN DE COMPATIBILIDAD Y CONCORDANCIA MPD/VPC/DGSPIE-DCC-0023/2022, en el cual se establecen los siguientes aspectos relevantes:

- Revisado el PSDI presentado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), se realiza la siguiente verificación: Numeral 1 del cuadro indica, en su acápite revisión: "El PSDI incluye todos los planes de sus entidades y/o empresas bajo tuición (formatos físico y digital). El dictamen concluye **"Por lo tanto, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con**

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"



ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



***sustitución de importaciones aprobado mediante Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021".***

## **5. RECOMENDACIONES**

En este sentido, se recomienda a Gerencia Ejecutiva de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA, remitir el presente informe y los documentos que son parte integrante, a la Gerencia Jurídica a objeto de que se elabore el Informe Legal y el Proyecto de Resolución Administrativa de aprobación del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados.

Aprobar el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Boliviana de Alimento y Derivados a través de Resolución Administrativa, ya que el documento cuenta con la respectiva compatibilización y concordancia con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del MDPyEP, y el Plan de Desarrollo Económico y Social -PDES 2021-2025- "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones" aprobado mediante Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021

Es cuanto se informa a su Autoridad, para fines consiguientes.

Adj. Lo citado  
c.c. Archivo  
GEMV/MJZZ



**"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN"  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"**

Av. Arce N° 2382, Edificio Hermanos Maldonado Zona Sopocachi  
Teléfonos: (591) 2146292 - 2146307 - 2120512 - 2120508 - 2146297 - 2141760  
[www.eba.com.bo](http://www.eba.com.bo)  
La Paz - Bolivia



La Paz, **30 AGO 2022**  
**CAR/MDPyEP/DGP N° 0444/2022**

01035



E/2022-03491

Señor  
Javier Dante Freire Bustos  
**GERENTE EJECUTIVO**  
**EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS - EBA**  
Presente. -

**REF.: REMISIÓN DEL DICTAMEN DE COMPATIBILIZACIÓN Y CONCORDANCIA MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 DEL PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN SECTOR INDUSTRIAL 2021 – 2025**

De mi consideración:

En el marco de la Ley N° 777, la Ley N° 1407 y los lineamientos metodológicos para la Formulación de Planes de Mediano Plazo emitido por el Órgano Rector, se ha elaborado el "Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021 – 2025" y de forma simultanea los Planes Estratégicos Empresariales correspondientes al Sector Industrial.

Concluida la revisión por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remite al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el Dictamen de compatibilización y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022, indicando que el mencionado Plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con sustitución de Importaciones".

Al respecto, se adjunta en CD el Plan Estratégico Empresarial de la Entidad a su cargo, que ha sido revisado por el Órgano Rector y el Dictamen mencionado para que dé continuidad al proceso de aprobación del PEE respectivo, mediante Resolución Administrativa.

Finalmente indicar que hasta el 31 de agosto de 2022 se debe remitir a la Dirección General de Planificación, el documento final del PEE para su difusión, en tres ejemplares, adjuntando la Resolución que lo aprueba.

Con este particular, saludo a usted, atentamente.

Guillermo Aluce Paredes  
JEFE DE GABINETE  
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

GAP/RFPL/SPG/ORCB/RRAA  
Adjunto: Lo indicado  
cc: Despacho  
DGP

**"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN:  
POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"**





**DICTAMEN DE COMPATIBILIDAD Y CONCORDANCIA  
MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022**

DATOS GENERALES	
ENTIDAD:	MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL
MAXIMA AUTORIDAD:	NESTOR HUANCA CHURA
TIPO DE PLAN:	PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN (PSDI)
DENOMINACIÓN DEL PLAN:	PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN SECTOR INDUSTRIAL 2021-2025
RESPALDO NORMATIVO:	EN EL MARCO DEL NUMERAL 1, 2 Y 3 DEL PARAGRÁFO IV DEL ARTÍCULO 16 Y EL NUMERAL 3 DEL PARAGRÁFO IV DEL ARTÍCULO 19 DE LA LEY N°777
FECHA DE PRESENTACIÓN:	14 DE JULIO DE 2022 CAR/MDPyEP/DGP N°0375/2022
FECHA DE EMISIÓN DEL DICTAMEN:	01 DE AGOSTO DE 2022

Revisado el PSDI presentado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), se realiza la siguiente verificación:

N°	REVISIÓN	CUMPLE LA ENTIDAD		MEDIO DE VERIFICACIÓN
		SI	NO	
1	El PSDI incluye todos los planes de sus entidades y/o empresas bajo tuición (Formatos físico y digital).	X		Se presentó el Plan Estratégico Institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural</li> <li>• Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas</li> <li>• Servicio Nacional Textil</li> <li>• Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija</li> <li>• Insumos Bolivia</li> <li>• Servicio Plurinacional de Registro de Comercio</li> <li>• Autoridad de Fiscalización de Empresas Públicas</li> </ul>



				<p>el Plan Estratégico Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa Azucarera San Buenaventura</li> <li>• Empresa Estatal Yacana</li> <li>• Empresa Boliviana de Alimentos</li> <li>• Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos</li> <li>• Quipus</li> </ul> <p>en formato físico y digital.</p>
2	Marco Legal del Sector	X		<p>El párrafo I del Artículo 318 de la Constitución Política del Estado (CPE) establece que, el Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora; y el párrafo III del mismo artículo señala que el Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo. Asimismo, los incisos u) y w) del Artículo 64 del Decreto Supremo N°29894 establecen que el MDPyEP debe diseñar, implementar y ejecutar políticas de acreditación, metrología industrial y científica, normalización técnica del sector industrial y diseñar, implementar y ejecutar regulación normativa y de servicios para el sector industrial y de servicios.</p>
3	Denominativo técnico legal del Plan y temporalidad	X		<p>PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN SECTOR INDUSTRIAL 2021-2025</p>
<b>Revisar el contenido mínimo del Plan:</b>				
4	Enfoque Político	X		<p>El Enfoque Político expresa lo siguiente: el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural se constituye en una Entidad eficiente y transparente que genera políticas de industrialización enfocada en nuevas industrias que permitan la sustitución de importaciones, que fortalezcan las alianzas estratégicas</p>



			con el sector privado en aquellas actividades con un alto potencial productivo; que tiene la capacidad de establecer centros tecnológicos en diferentes ámbitos, fomentando a la tecnología de información y comunicación con las actividades productivas, permitiendo la soberanía económica del País, contribuyendo directamente a los ejes estratégicos dos (2) y tres (3) del PDES 2021 – 2022 y de forma transversal a través de sus empresas bajo tuición y/o sujeción y entidades dependientes a los ejes uno(1) y siete (7).
Diagnóstico		X	En el PSDI se describe el funcionamiento del Sector Industrial, en el marco de la Industrialización con Sustitución de Importaciones en Bolivia para construir una economía independiente, con soberanía industrial, fortalecer un mercado interno y tener una balanza de pagos positiva para mejorar el desarrollo de Bolivia; asimismo, se muestra los principales logros alcanzados relacionados a la implementación de complejos productivos y proyectos de industrialización. El estado de situación actual detalla a las empresas estratégicas dependientes del MDPyEP. Finalmente, se identifica los problemas por los cuales atravesó el sector y los desafíos futuros.
Políticas Lineamientos Estratégicos	y	X	El sector presenta políticas y lineamientos estratégicos alineados con las metas del PDES 2021 – 2025, los cuales priorizan e impulsan las industrias que sustituyan importaciones con el fin de fortalecer el mercado interno e incrementar la utilización de insumos nacionales, brindando apoyo a los productores nacionales a objeto de fortalecer sus capacidades productivas.



			Asimismo, los lineamientos se orientan a garantizar la cadena de insumos para la producción agropecuaria, priorizan la producción ecológica y orgánica de alimentos y fomentan su diversificación e impulsan la oferta de nuevos productos con valor agregado en los mercados internacionales.																																																
Matriz Planificación	de	X	<p>Presenta su Matriz de Planificación, la cual es compatible y concordante con el PDES 2021-2025 de acuerdo a la siguiente Estructura Programática:</p> <p><b>Eje Estratégico 1:</b> "Reconstruyendo la Economía, Retomando la Estabilidad Macroeconómica Y Social"</p> <table border="1"> <thead> <tr><th>E</th><th>M</th><th>R</th><th>A</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td>2</td></tr> <tr><td>1</td><td>3</td><td>1</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Eje Estratégico 2:</b> "Industrialización con Sustitución de Importaciones"</p> <table border="1"> <thead> <tr><th>E</th><th>M</th><th>R</th><th>A</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>1</td><td>3</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>1</td><td>4</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>3</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Eje Estratégico 3:</b> "Seguridad Alimentaria con Soberanía, Promoción de Exportaciones con Valor Agregado y Desarrollo Turístico"</p>	E	M	R	A	1	1	4	2	1	3	1	1	E	M	R	A	2	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	4	1	2	3	2	1	2	3	3	1
E	M	R	A																																																
1	1	4	2																																																
1	3	1	1																																																
E	M	R	A																																																
2	1	1	1																																																
2	1	3	1																																																
2	1	4	1																																																
2	2	2	1																																																
2	2	3	1																																																
2	2	4	1																																																
2	3	2	1																																																
2	3	3	1																																																



			<table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>M</th> <th>R</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>3</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>4</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>5</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>7</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>4</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>5</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>6</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>7</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>8</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>11</td><td>3</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Eje Estratégico 7:</b> "Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa integral con Soberanía Nacional"</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>M</th> <th>R</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>7</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>7</td><td>1</td><td>6</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>	E	M	R	A	3	1	2	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	5	1	3	1	7	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	2	3	1	3	2	4	1	3	2	5	1	3	2	6	1	3	2	7	1	3	2	8	1	3	2	11	3	E	M	R	A	7	1	2	1	7	1	6	1
E	M	R	A																																																																								
3	1	2	1																																																																								
3	1	3	1																																																																								
3	1	4	1																																																																								
3	1	5	1																																																																								
3	1	7	1																																																																								
3	2	1	1																																																																								
3	2	2	1																																																																								
3	2	3	1																																																																								
3	2	4	1																																																																								
3	2	5	1																																																																								
3	2	6	1																																																																								
3	2	7	1																																																																								
3	2	8	1																																																																								
3	2	11	3																																																																								
E	M	R	A																																																																								
7	1	2	1																																																																								
7	1	6	1																																																																								
Presupuesto quinquenal	X		El sector presenta el detalle de su presupuesto quinquenal por cada una de las acciones estratégicas, en el anexo 1 de Planificación y Presupuesto, el cual es referencial.																																																																								



ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE  
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Av. Mariscal Santa Cruz N° 1092 Casilla  
N° 12814  
Central Piloto: (591) 50850019  
Fax: (591-2) 2312641  
contactanos@planificacion.gob.bo  
www.planificacion.gob.bo

Por lo tanto, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien Sector Industrial, es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021 – 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" aprobado por Ley N°1407 de 9 de noviembre de 2021.

MPD/VPC/DGSPIE-NE 0158/2022  
CDGT/FRQP/Verónica Huarina  
C.c. Archivo



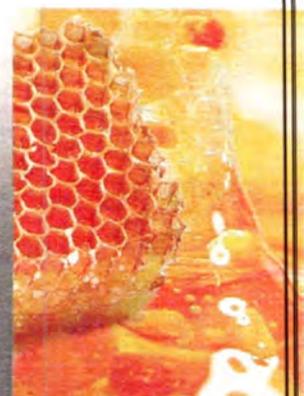
ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



**Alimenta tu vida**

**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL  
EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS  
Y DERIVADOS  
2021-2025**



## CONTENIDO

1.	DESARROLLO NORMATIVO SOCIAL .....	1
1.1.	Marco Normativo.....	1
2.	FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	3
3.	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES .....	3
3.1.	Principios empresariales.....	3
3.2.	Valores empresariales.....	5
4.	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL .....	7
4.1.	ANÁLISIS INTERNO .....	7
4.1.1.	Atribuciones.....	7
4.1.2.	Competencias .....	7
4.1.3.	Evaluación de cumplimiento de metas en el periodo 2018 (sep-dic) al 2020 ..	7
4.1.4.	Identificación de líneas de producción.....	9
4.1.4.1.	Línea lácteos. ....	9
4.1.4.2.	Línea frutícola .....	11
4.1.4.3.	Línea apícola y Stevia.....	13
4.1.4.4.	Línea de frutos amazónicos .....	15
4.1.4.5.	Línea de derivados y granos .....	16
4.1.5.	Identificación de oferta de productos.....	17
4.1.6.	Participación en el mercado .....	19
4.1.6.1.	Línea lácteos .....	19
4.1.6.2.	Línea néctar de frutas y fruta liofilizada .....	21
4.1.6.3.	Línea apícola y endulzantes .....	22
4.1.6.4.	Línea de frutos amazónicos .....	24
4.1.6.5.	Línea de derivados .....	25
4.1.7.	Descripción de mercados .....	27
4.1.8.	Segmentos cautivos y potenciales.....	29
4.1.8.1.	Segmentos cautivos .....	29

4.1.8.2.	Segmentos potenciales.....	31
4.1.9.	Análisis de la competencia .....	32
4.1.10.	Ventajas competitivas.....	32
4.1.11.	Canales de distribución.....	33
4.2.	Plan de Producción.....	33
4.2.1.	Capacidad instalada y utilizada de producción por planta.....	35
4.2.2.	Plan de abastecimiento e insumos y materia prima .....	36
4.3.	Plan de Innovación y/o Desarrollo de productos y procesos .....	41
4.3.1.	Análisis de costos actuales .....	42
4.4.	Metas de producción de bienes y/o prestación de servicios.....	43
4.5.	Plan de negocios.....	47
4.5.1.	Metas de ventas y/o ingresos .....	47
4.5.2.	Estrategias de mercado, ventas y/o marketing.....	48
4.5.3.	Estrategias de posicionamiento de la imagen de la empresa.....	48
4.6.	Gestión empresarial e innovación.....	50
4.6.1.	Gestión de riesgos .....	50
4.6.1.1.	Evaluación del impacto ambiental, en el marco de lo establecido en la Ley N° 1333 y sus reglamentos. ....	50
4.6.1.2.	Análisis y diseño de medidas de prevención y gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. ....	51
4.6.1.3.	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. ....	52
4.6.1.4.	Gestión Integral de Riesgos Empresariales.....	53
4.6.1.5.	Seguimiento y evaluación integral de planes .....	54
4.6.2.	Logística nacional e internacional .....	55
4.6.3.	Sistemas de información .....	57
4.7.	Plan de financiero.....	58
4.7.1.	Proyección de ingresos.....	58
4.7.2.	Proyección de gastos.....	61

4.7.3. Estimación de utilidades.....	64
4.7.4. Indicadores .....	64
4.7.4.1. Eficacia .....	64
4.7.4.2. Eficiencia .....	64
4.7.4.3. Eficiencia .....	65
4.7.5. Situación actual .....	65
4.7.6. Análisis del ciclo de vida de la Empresa .....	69
4.8. ANÁLISIS EXTERNO .....	70
5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE DESARROLLO .....	70
5.1. Planificación.....	74
5.2. Presupuesto quinquenal.....	74
ANEXOS.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación del cumplimiento de metas del 2018 (sep-dic) al 2020 -EBA.....	8
Tabla 2 Oferta de productos EBA .....	18
Tabla 3 Características del cliente o consumidor de los mercados.....	28
Tabla 4 Estrategias para la incursión en segmentos cautivos.....	30
Tabla 5 Estrategias para la incursión en segmentos potenciales.....	31
Tabla 6 Identificación de la competencia.....	32
Tabla 7 Propuesta de valor para Clientes y Consumidores.....	32
Tabla 8 Distribución y logística .....	33
Tabla 9. Capacidad utilizada por línea productiva y planta.....	35
Tabla 10. Plan de acopio de leche 2021-2025.....	36
Tabla 11 Plan de acopio de fruta – Néctar de frutas 2021-2025 .....	37
Tabla 12 Plan de acopio de fruta – Fruta liofilizada 2021-2025.....	38
Tabla 13 Plan de acopio de miel 2021-2025 .....	38
Tabla 14 Plan de acopio de stevia 2021-2025 .....	39
Tabla 15 Plan de acopio de castaña 2021-2025 .....	39
Tabla 16 Plan de acopio de quinua 2021-2025 .....	40
Tabla 17 Detalle de insumos requeridos.....	40
Tabla 18 Estructura de costos general .....	43
Tabla 19 Plan de producción - leche procesada 2021-2025 .....	44
Tabla 20 Plan de producción - Néctar de frutas 2021-2025.....	44
Tabla 21 Plan de producción – Fruta liofilizada 2021-2025 .....	45
Tabla 22 Plan de producción -Procesamiento Miel 2021-2025 .....	45
Tabla 23 Plan de producción - Stevia 2021-2025 .....	45
Tabla 24 Plan de producción – Almendra beneficiada 2021-2025 .....	46
Tabla 25 Plan de producción – Derivados 2021-2025.....	46
Tabla 19 Plan de producción – Beneficiado de quinua 2021-2025.....	46
Tabla 27 Plan de Ventas 2021-2025 .....	47
Tabla 28 Plan de Ventas nacional e internacional 2021-2025 .....	47
Tabla 29 Estrategias establecidas por mercado .....	48

Tabla 30 Estrategias de posicionamiento de marca.....	49
Tabla 31 Aspectos para el análisis de gestión de riesgos.....	50
Tabla 32 Categorización ambiental de las líneas productivas.....	50
Tabla 33 Gestión de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático .....	51
Tabla 34 Principales peligros identificados .....	52
Tabla 35 Principales riesgos identificados.....	53
Tabla 36 Distribución y Logística .....	56
Tabla 37 Proyección de Ingresos – 2021 al 2025 .....	60
Tabla 38 Proyección de Egresos – 2021 al 2025.....	62
Tabla 39 Proyección de Utilidades Operativas – 2021 al 2025 .....	64
Tabla 40 Análisis interno de la situación actual de la empresa.....	65
Tabla 41 Niveles y cantidad de personal de EBA.....	68
Tabla 42 Identificación de objetivos estratégicos empresariales .....	71
Tabla 43 Identificación de estrategias empresariales .....	72
Tabla 44 Identificación de objetivos estratégicos empresariales .....	73
Tabla 45 Presupuesto de inversión pública y gasto corriente .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Flujo de producción UHT - Línea lácteos .....	10
Gráfico 2 Flujo de producción fermentados - Línea lácteos .....	10
Gráfico 3 Flujo de producción quesos- Línea lácteos.....	11
Gráfico 4 Flujo de producción néctar de frutas (fruta fresca)- Línea frutícola.....	12
Gráfico 5 Flujo de producción néctar de frutas (pulpa adquirida)- Línea frutícola .....	13
Gráfico 6 Flujo de producción liofilizado - Línea frutícola.....	13
Gráfico 7 Flujo de procesamiento de miel -Línea apícola y stevia .....	14
Gráfico 8 Flujo de beneficiado de almendra - Línea de frutos amazónicos .....	15
Gráfico 9 Flujo productivo galletería- Línea de derivados.....	16
Gráfico 10 Flujo productivo extruidos - Línea de derivados.....	17
Gráfico 11 Flujo productivo barras energéticas - Línea de derivados.....	17
Gráfico 12 Participación por mercado.....	28
Gráfico 13 Barreras en el mercado.....	30
Gráfico 14 Segmentos potenciales.....	31
Gráfico 15 Plan de innovación 2021-2025.....	42
Gráfico 16 Sistemas de la información.....	57
Gráfico 17 Estructura organizacional - EBA.....	67
Gráfico 18 Esquema ciclo de vida de empresas.....	69
Gráfico 19 Análisis Externo.....	70

## PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS 2021-2025

### 1. DESARROLLO NORMATIVO SOCIAL

#### 1.1. Marco Normativo

El siguiente Plan Estratégico Empresarial se enmarca en el siguiente marco normativo:

**Constitución Política del Estado Plurinacional.** - En el Artículo 9° Numeral 6 se establece como fines y funciones esenciales del Estado, entre otras, promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

El Artículo 306 de la Constitución Política del Estado (CPE), constituye el modelo económico boliviano plural, orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.

El Artículo 316 de la CPE, indica que la función del Estado en la economía consiste en:

1. Conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. La ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales.
2. Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en esta Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios.

El Artículo 321 de la CPE, establece que la administración económica y financiera del Estado y de todas las entidades públicas se rige por su presupuesto y señala que la determinación del gasto y de la inversión pública, tendrán lugar por medio de mecanismos de participación ciudadana y de planificación técnica y ejecutiva estatal. Asimismo, establece que el proyecto de Ley del Presupuesto General para la siguiente gestión anual, incluirá a todas las entidades del sector público.

El Artículo 340 de la CPE, dispone que el Órgano Ejecutivo Nacional establecerá las normas destinadas a la elaboración y presentación de los proyectos de presupuestos de todo el sector público, incluidas las autonomías.

**La Agenda Patriótica 2025** se constituye en el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo, consiste en que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo cumplan sus metas establecidas.

La **Ley N° 1178** de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, dispone que la correcta ejecución de los recursos públicos es responsabilidad del principal ejecutivo de la entidad, a cuyo efecto debe cumplir las normas legales en actual vigencia.

La **Ley N° 2042** de 21 de diciembre de 1999, de Administración Presupuestaria, establece las normas generales a las que se debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año.

La **Ley N° 777** de 21 de enero de 2016 tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

**Ley N° 1347 del 17** de noviembre de 2020 Ley del bicentenario del Estado Plurinacional de Bolivia, que tiene por objeto declarar los años 2020 a 2025, como el quinquenio de preparativos del Bicentenario de la fundación de Bolivia, en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, y establecer mecanismos de coordinación interinstitucional e intergubernamental, para la celebración del Bicentenario a conmemorarse el 6 de agosto de 2025.

La **Ley N° 1407** de 9 de noviembre de 2021 tiene por objeto aprobar “El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 “Reconstruyendo la economía para vivir bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones” el cual establece en su parágrafo II del Artículo 4 los planes sectoriales, territoriales, de gestión territorial comunitaria, multisectoriales, estratégicos ministeriales, estratégicos institucionales, de empresas públicas, estrategias de desarrollo integral y otros, deberán ser adecuados, elaborados, formulados y ejecutados en concordancia con el PDES 2021-2025.

El **Decreto Supremo N° 3246** de 5 de julio de 2017, aprueba las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), regulando su aplicación en las entidades del Sector Público y determinando los procedimientos a emplear, medios y recurso a utilizar, en función al tiempo y espacio, para permitir la programación de acciones a corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el SPIE.

El **Decreto Supremo N° 3592** del 13 de junio de 2018, autoriza la fusión de las Empresas Públicas Productivas: Empresa Boliviana de Almendra y Derivados – EBA, Lácteos de Bolivia – LACTEOSBOL y la Empresa Pública Productiva Apícola – PROMIEL, para constituir la **EMPRESA BOLIVIANA DE ALIMENTOS Y DERIVADOS DENOMINADA “EBA”** de tipología Estatal.

## 2. FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados se constituye en una empresa dinamizadora de los complejos productivos que fomenta el desarrollo de productos amazónicos, lácteos, frutícolas, apícola, granos y otros, que brinda soluciones en producción de entrega de provisión de alimentos nutritivos y saludables a la población de forma eficiente y transparente, contribuyendo desde el ámbito de sus competencias y desde sus acciones establecidas en la agenda patriótica 2025 así como los ejes estratégicos 1 y 3 de los resultados y acciones establecidas en el PSDI 2021-2025 con las cuales se contribuye al PDES 2021-2025.

### RAZÓN DE SER

Somos una empresa estatal orgullosamente boliviana, que brinda soluciones en producción, entrega y provisión de alimentos nutritivos y saludables a la población, con seriedad, calidad y responsabilidad social

### HORIZONTE DE MEDIANO PLAZO

Ser la empresa estatal más prestigiosa, reconocida y posicionada en nuestros mercados; un referente en la provisión de alimentos nutritivos y saludables a nivel nacional e internacional; un aliado estratégico confiable que contribuye a mejorar la calidad de vida de su entorno.

## 3. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

### 3.1. Principios empresariales

Las servidoras y servidores públicos de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA guían su conducta bajo los siguientes principios éticos:

- a) **AMA QHILLA (No seas FLOJO)**. Realizar sus actividades con entereza y compromiso; sintiéndose parte importante del proceso de construcción del Estado Plurinacional; cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo asignado

- para que sus resultados logren el cumplimiento de los fines del Estado Plurinacional y de la EBA. Su trabajo está orientado por la disciplina, puntualidad y honestidad;
- b) **AMA LLULLA (No seas MENTIROSO)**. Regirse en el marco de la verdad, ya sea en su relación intra laboral y en su vinculación externa. La verdad es un instrumento de trabajo imprescindible y constituye una garantía de transparencia empresarial;
  - c) **AMA SUWA (No seas LADRÓN)**. Las servidoras y servidores públicos de la EBA son custodios naturales de los bienes y activos del patrimonio del Estado Plurinacional que se encuentran a su cargo, por lo tanto, no pueden disponer ilegalmente de los mismos ni utilizarlos para fines distintos a los que se encuentran destinados;
  - d) **AMA LLUNKU (No seas SERVIL)**. Las servidoras y los servidores públicos de la EBA responden únicamente por el bien de la colectividad, los resultados de su gestión y el cumplimiento de la Ley, todas sus actividades están al margen de cualquier interés o influencia de una o un servidor público superior.

Asimismo, de acuerdo al artículo 232 de la Constitución Política del Estado Plurinacional, se establecen los siguientes principios éticos que rigen el accionar y la conducta de las servidoras y servidores de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados - EBA:

- a) **Legitimidad**. Las actividades de las servidoras y servidores de la EBA se desarrollarán con validez, justicia y eficacia social, satisfaciendo las necesidades de la población;
- b) **Legalidad**. Los actos de las servidoras y servidores de la EBA se ajustan siempre a lo establecido en la Constitución Política del Estado Plurinacional, las leyes y disposiciones normativas subyacentes;
- c) **Imparcialidad**. Las servidoras y servidores de la EBA resuelven las peticiones y los conflictos en función de los intereses sociales y con justicia;
- d) **Publicidad**. Los actos de las servidoras y servidores de la EBA no pueden estar al margen del control social y tampoco requieren de solicitud expresa para ser transparentes;
- e) **Compromiso e interés social**. Todo acto de las servidoras y servidores de la EBA se desarrollarán velando por un buen servicio a la población, con empatía y solidaridad;
- f) **Ética**. El compromiso efectivo de las servidoras y servidores de la EBA con principios y valores éticos establecidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional conducen a un idóneo desempeño personal y laboral;
- g) **Transparencia**. Acceso de la población a información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable a través de la rendición pública de cuentas realizada ante el Control Social;
- h) **Igualdad**. Trato equitativo a toda la población sin distinción de ninguna naturaleza y reconocimiento pleno del derecho a ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación;

- i) **Competencia.** El ejercicio de la función pública se realizará siempre con capacidad técnica y ética;
- j) **Eficiencia.** El cumplimiento de objetivos y las metas trazadas se realizará optimizando los recursos disponibles oportunamente;
- k) **Calidad.** La elaboración de productos y la prestación de servicios de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA se cumplirán con satisfacción óptima de las necesidades de la población;
- l) **Calidez.** Es imprescindible brindar un trato amable, cortés, cordial, respetuoso y con amplio sentido de cooperación entre las servidoras y servidores en general y con la población que acude a la empresa en particular;
- m) **Honestidad.** El ejercicio de las funciones públicas, con base en la verdad, transparencia y justicia, conllevará una actuación correcta de las servidoras y servidores de la EBA;
- n) **Responsabilidad.** Es el ejercicio de las funciones públicas con capacidad, ética, eficiencia, calidad y honestidad, asumiendo las consecuencias de las acciones u omisiones en el desempeño de las mismas;
- o) **Resultados.** Las Servidoras y servidores públicos de la EBA representan el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades de la población.

### 3.2. Valores empresariales

La Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados – EBA asume los siguientes valores:

- a) **Armonía.** Valor que permite a cada persona establecer un ambiente que produzca satisfacción y bienestar, tanto en sí mismo, como con sus semejantes y las cosas que le rodean;
- b) **Bienestar común.** Velar porque el trabajo realizado otorgue beneficios sin afectar negativamente o perjudicar a otros grupos de personas;
- c) **Complementariedad.** Valor relacionado con la cooperación. En un ambiente laboral los diversos roles deben ser complementados entre sí para que los miembros de la EBA puedan cooperar en el logro de resultados de la empresa;
- d) **Dignidad.** Derecho que tiene todo el personal de la EBA a ser respetado y valorado como ser individual y social con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de ser persona;
- e) **Equidad.** El equilibrio de las relaciones laborales, lo justo en su plenitud, otorgando el trato social a cada uno de los trabajadores de la EBA como corresponde, considerando la naturaleza del mérito o circunstancia específica en cada caso;
- f) **Equilibrio.** Se refiere a la cualidad de mantenerse estable desarrollando acciones con armonía y compromiso;

- g) **Equidad de género.** Eliminar las brechas de desigualdad para el ejercicio pleno de las libertades y derechos de mujeres y hombres que prestan sus servicios en la EBA;
- h) **Igualdad.** Es el trato idéntico que se proporciona al personal de la EBA sin que medie diferencia por razones de raza, sexo, condición social o económica, y otros;
- i) **Igualdad de oportunidades.** Todo el personal de la EBA posee los mismos derechos inherentes y reciben un trato igualitario; tendrán las mismas oportunidades en el ejercicio de funciones;
- j) **Inclusión.** Valor que busca la integración de todo el personal de la EBA permitiendo que todos contribuyan con sus talentos sin importar su condición física, cultural, social o de otra índole;
- k) **Justicia social.** Es lograr un reparto equitativo de los bienes sociales. En el caso de la EBA, implica contribuir al desarrollo de la matriz productiva para generar excedentes económicos que coadyuvan a eliminar brechas de pobreza;
- l) **Libertad.** Derecho que tiene todo el personal de la EBA basado en la capacidad que posee para obrar según su propia voluntad, su ideología política, espiritualidad haciéndose responsable de sus actos;
- m) **Protección.** Todo el personal de la EBA tiene derecho a igual protección contra el racismo y toda forma de discriminación, de manera efectiva y oportuna en sede administrativa, que implique una reparación o satisfacción justa y adecuada por cualquier daño sufrido como consecuencia del acto racista o discriminatorio;
- n) **Reciprocidad.** Es la acción que motiva a corresponder a las y los servidores públicos de la EBA, de forma mutua la una a la otra; respecto lo dado y recibido;
- o) **Respeto.** Es el reconocimiento, aceptación, apreciación y valoración de las cualidades y los derechos de los otros, tanto compañeros de trabajo como usuarios externos;
- p) **Responsabilidad.** Entendida como la capacidad de los y las servidores públicos de la EBA, de responder por sus actos, en este sentido, los servidores públicos asumirán responsabilidades por el efecto que causen sus acciones u omisiones, de los recursos utilizados y los resultados emergentes del desempeño de sus funciones;
- q) **Solidaridad.** Capacidad de apoyar a otros para colaborar en el logro de un fin común;
- r) **Unidad.** Valor que se constituye a partir de una visión compartida, objetivo o una causa para el bien común, junto con la determinación y el compromiso del personal de la EBA, se traduce en el trabajo en equipo y del convencimiento real que necesitamos unos de otros.

## 4. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

### 4.1. ANÁLISIS INTERNO

En el marco del Decreto Supremo N° 3592 la EBA tiene como giro y principal actividad económica la extracción, recolección, acopio, producción, industrialización, comercialización y distribución de alimentos y productos derivados agropecuarios, agroindustriales, forestales no maderables y apícolas, así como fomentar el desarrollo de los complejos productivos donde interviene, la cual tiene las siguientes atribuciones y competencias:

#### 4.1.1. Atribuciones

La EBA tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, duración indefinida, autonomía de gestión técnica, financiera, administrativa, legal y comercial, con sujeción a las atribuciones de la Ministra o Ministro de Desarrollo Productivo y Economía Plural como responsable de la política del sector.

La EBA tiene carácter estratégico toda vez que generará excedentes económicos para potenciar el desarrollo económico productivo y financiar la atención de políticas sociales del país.

#### 4.1.2. Competencias

La dinamización de los complejos productivos territoriales de endulzantes, productos amazónicos, lácteos, frutícolas y de granos, a través de la optimización del uso de los recursos físicos y financieros, logrando una sinergia empresarial propia, que permita desarrollar y compartir una logística integral, fortaleciendo la cadena primaria, el procesamiento (industrialización) y comercialización de alimentos y productos derivados a gran escala.

#### 4.1.3. Evaluación de cumplimiento de metas en el periodo 2018 (sep-dic) al 2020

EBA inicia operaciones el 1 de septiembre del 2018 de acuerdo a decreto supremo Nro. 3592 del 13 de junio de dicha gestión, a partir de ello se realiza la programación de operaciones en marcada en las actividades principales de la empresa.

Hasta la gestión 2020 se preveía la culminación de los proyectos para la producción de liofilizados y stevia, mismos que por la coyuntura social de la gestión 2020 (gobierno de facto y Covid -19) extienden su conclusión. De igual manera se observa que la gestión 2020 a pesar la reprogramación de metas se tiene un nivel de cumplimiento del 65%.

A continuación, se detalla el nivel de cumplimiento de acciones de mediano plazo de las diferentes gestiones de EBA, alineadas al PDES 2016-2020.

Tabla 1 Evaluación del cumplimiento de metas del 2018 (sep-dic) al 2020 -EBA

ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO (B)		PRODUCTO (C)	INDICADORES DE PRODUCTO (D)					PROGRAMADO/ EJECUTADO								
			DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	LINEA BASE HASTA 2015	META DE MEDIANO PLAZO (PEI 2016-2020)	(Sep-Dic) 2018			2019			2020	
Cod. PEI	Denominación	Prog							Ejec	%	Prog	Ejec	%	Prog	Ejec	%
0	Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.	Gestión Administrativa	N/C	Porcentaje	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	85%	75%	95,7%	128%	90%	86%	96%	90%	65%	72%
1	Procesar 35.265.993 litros de leche acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020.	Procesamiento de leche	Litros de leche procesada	Litros	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	35.265.993	5.443.170	5.372.703	99%	16.485.400	14.912.028	90%	13.337.423	9.553.494	72%
2	Producir 17.567.589 litros de néctar de frutas y 13,5 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020.	Producción de Néctar de frutas	Litros de néctar de frutas producido	Litros	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	17.567.589	2.775.140	2.458.358	89%	7.776.752	6.739.529	87%	7.015.697	2.829.097	40%
		Producción de frutas liofilizadas	Toneladas de frutas liofilizadas	Toneladas	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	13,5	N/C	0	N/C	0	13,5	0,00	0%		
3	Producir 2.149 toneladas de miel y 9,9 toneladas de estevósido industrial acorde a necesidades que requiere el mercado del 2018 al 2020	Producción de Miel	Toneladas de miel producida	Toneladas	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	2.149	320	339,4	106%	1.000	1.005,0	101%	828,7	620,5	75%
		Producción de Estevia	Toneladas de estevia producida	Toneladas	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	9,9	N/C	0	N/C	0	9,9	0,00	0%		
4	Beneficiar 186,5 contenedores de castaña acorde a requerimientos de mercados nacional del 2018 al 2020.	Almendra Beneficiada	Numero de contenedores beneficiados	Contenedores (16.000 kg.)	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	199,5	46,5	36,5	78%	43,2	49,1	114%	109,76	100,90	92%
5	Producir 3.917 toneladas de productos derivados acorde a necesidades que requieren los mercados del 2018 al 2020.	Producción de Derivados	Toneladas de Derivados Producidos	Toneladas	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	4.320,7	598,7	743,3	124%	2.320	2.034,06	88%	1.402	1.140	81%
6	Generar Bs. 1.016.148.207 por ventas de bienes al mercado interno y externo del 2018 al 2020.	Venta de bienes	Monto por ventas en bolivianos	Bolivianos	Seguimiento y Evaluaciones realizadas	-	1.016.148.207	155.950.601	143.882.475	92%	510.556.830	418.472.553	82%	349.640.776	262.349.855	75%

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

#### 4.1.4. Identificación de líneas de producción

EBA coadyuva en las diferentes áreas productivas, través de sus plantas productivas de las líneas de producción con las que se cuenta, distribuidas en diferentes departamentos del país.

##### 4.1.4.1. Línea lácteos.

###### a) Ubicación y proveedores

Se cuenta con una línea productiva de lácteos para la producción de quesos, fermentados y productos UHT su principal materia prima es la leche fluida de vaca, la cual es acopiada de las comunidades productoras, estas se distribuyen de acuerdo a la ubicación de las plantas:

- Los proveedores de la planta de Achacachi - La Paz provienen de las comunidades Marcamasaya, Ajlla, Avichaca, Barco Belén, Belén, Chijipina Grande, Cotapampa, Suntia, Tahari, Taramaya 1, Taramaya 2, Warisata.
- Los proveedores de la Planta de Ivirgarzama - Cochabamba están organizados en tres Agrupaciones AGAPLE (Asociación de Ganaderos y Productores de Leche), ASOGAN (Asociación de Ganaderos) y APROGALER (Asociación de productores Ganaderos y Lecheros de Entre Ríos) los cuales tienen sus propios centros de acopio; la empresa recoge la leche y realiza los mantenimientos de los tanques de acopio y recolección.
- Los proveedores de la Planta de Challapata - Oruro entregan su leche a los acopiadores de la empresa, estos siguen una ruta convenida con la Organización OPLA de productores Ganaderos, que alberga productores en las comunidades de Huari, Pazña y otros.
- La planta de San Lorenzo, del departamento de Tarija trabaja con la Asociación de Productores Lecheros de la Provincia Méndez, y las comunidades de Rancho Norte, Sella Méndez, Erquiz, Oropeza, Corana Sud, Bordo Mollar y San Pedro.
- La planta de San Andrés realiza su acopio con comunidades aledañas de a la planta entre las cuales se tiene las comunidades de San Javier, Sancho Jere, Somopae Peroto, San Andrés, Casarabe, Rio Negro y otros.

Al contar con diferentes áreas y plantas productivas los procesos varían en función a la característica de cada línea esencialmente por la materia prima utilizada, a su vez las líneas productivas pueden dividirse en sublíneas por la maquinaria y equipo disponible, los diferentes productivas realizan la recepción de materia prima e insumos verificando la

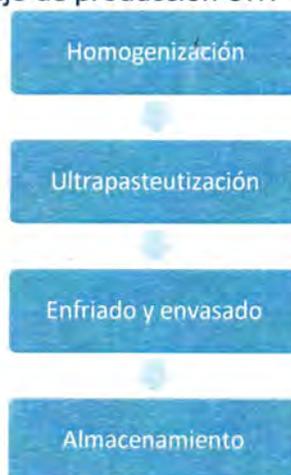
especificaciones técnicas y calidad; a continuación, se detalla los procesos productivos por línea productiva:

### b) Proceso productivo de lácteos

Para la producción de productos lácteos y derivados de leche se cuenta con tres sublíneas divididas en la producción de UHT, fermentados y quesos. El proceso inicia con el acopio de materia prima leche cruda, esta es preparada mediante el filtrado y una termización para pasar posteriormente a las diferentes sublíneas.

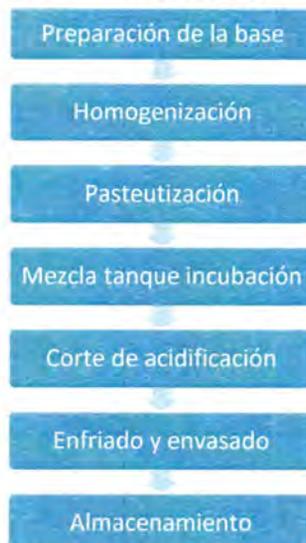
A continuación, se detalla de manera general el proceso productivo de cada sublínea en la línea lácteos:

Gráfico 1 Flujo de producción UHT - Línea lácteos



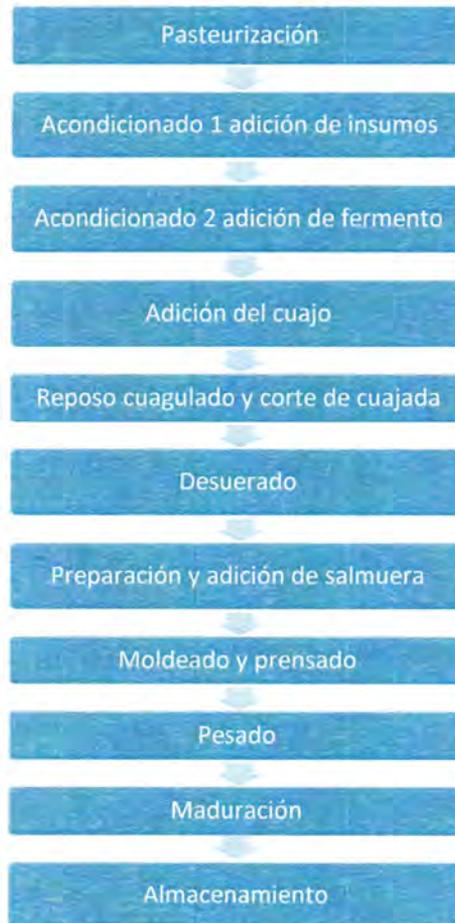
Fuente: Gerencia de línea lácteos

Gráfico 2 Flujo de producción fermentados - Línea lácteos



Fuente: Gerencia de línea lácteos

Gráfico 3 Flujo de producción quesos- Línea lácteos



*Fuente: Gerencia de línea lácteos*

#### 4.1.4.2. Línea frutícola

##### a) Ubicación y proveedores

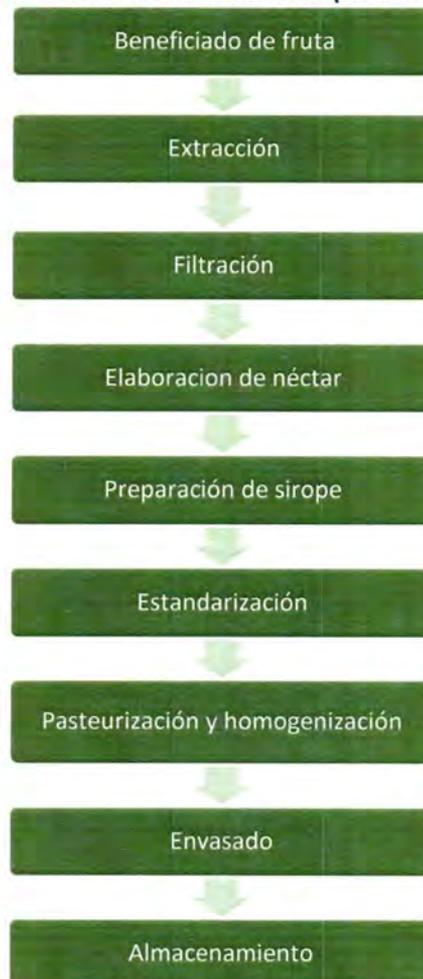
Se cuenta con la línea frutícola para la elaboración de néctar de frutas y la liofilización de fruta la cual proviene del procesamiento de frutas de temporada, las plantas acopian fruta de las comunidades aledañas, trabajando con asociaciones de productores entre los cuales se tiene; la Asociación de citricultores de Caranavi y Federación Carrasco tropical Valle Sacta. En el Chapare, los proveedores de fruta pertenecen los municipios de Villa Tunari, Shinahota, Chimoré, Puerto Villarroel, Entre Ríos y Bulo. En Caranavi los proveedores de fruta provienen de este Municipio, y de Palos Blancos.

A partir de la gestión 2021 se realiza el acopio de materia para su liofilización en las plantas de Villa 14 de septiembre (Cochabamba) y Palos Blancos (La Paz).

## b) Proceso productivo de frutas

La línea cuenta con dos tipos de procesos una la producción de néctar de fruta, donde se utiliza fruta fresca y pulpa de fruta adquirida como materia prima, y el proceso productivo varía de acuerdo al tipo de materia a ingresar al proceso; ya que la fruta fresca requiriere un proceso de beneficiado y la producción de fruta liofilizada a partir de fruta fresca. A continuación, se detalla los procesos productivos:

Gráfico 4 Flujo de producción néctar de frutas (fruta fresca)- Línea frutícola



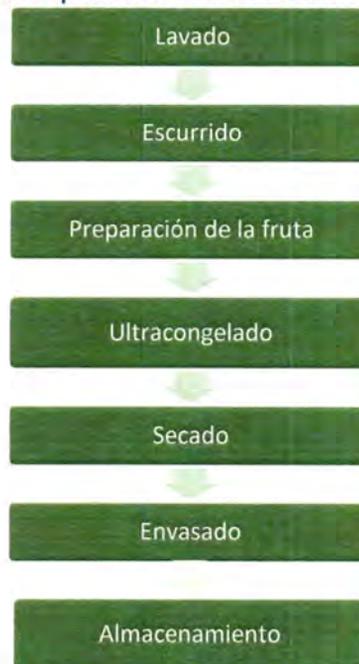
*Fuente: Gerencia de línea apícola, frutícola y stevia*

Gráfico 5 Flujo de producción néctar de frutas (pulpa adquirida)- Línea frutícola



*Fuente: Gerencia de línea apícola, frutícola y stevia*

Gráfico 6 Flujo de producción liofilizado - Línea frutícola



*Fuente: Gerencia de línea apícola, frutícola y stevia*

#### 4.1.4.3. Línea apícola y Stevia

##### a) Ubicación y proveedores

Se cuenta con una línea apícola donde EBA cuenta con tres Centros de Innovación Productiva para el procesamiento de miel y derivados de colmena, en el departamento de

Cochabamba-Villa Tunari con el CIP Samuzabety, en el Departamento de La Paz- Irupana y en el departamento de Chuquisaca- Monteagudo. Adicional a ello cuenta con tres plantas de apoyo que están ubicadas en Shinahota, El Villar y Camargo en los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca respectivamente.

Se trabaja en los departamentos productores de miel que son Tarija, Chuquisaca, Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, la importancia de esta actividad, está relacionada con el consumo a nivel nacional de miel, el aspecto nutricional relacionado, consiste no sólo en iniciar una estrategia de incentivo al consumo sino en incrementar la producción primaria, mejorar y diversificación de los productos finales trabajando con al menos 57 asociaciones apícolas con al menos 450 productores.

Adicionalmente, para línea stevia EBA cuenta en implementación la planta procesamiento de Stevia para el procesamiento de hoja de estevia ofreciéndose al mercado de productos orgánicos y de Comercio Justo. En la cual se acopiará hoja de stevia para su procesamiento y comercialización en el mercado interno y externo.

#### **b) Proceso productivo de frutas**

Para la línea apícola la miel acopiada es sometida principalmente a un proceso de filtración acompañado de procesos para realizar el control de calidad, de acuerdo al siguiente detalle:

**Gráfico 7 Flujo de procesamiento de miel -Línea apícola y stevia**



**Fuente:** Gerencia de línea apícola, frutícola y stevia

#### 4.1.4.4. Línea de frutos amazónicos

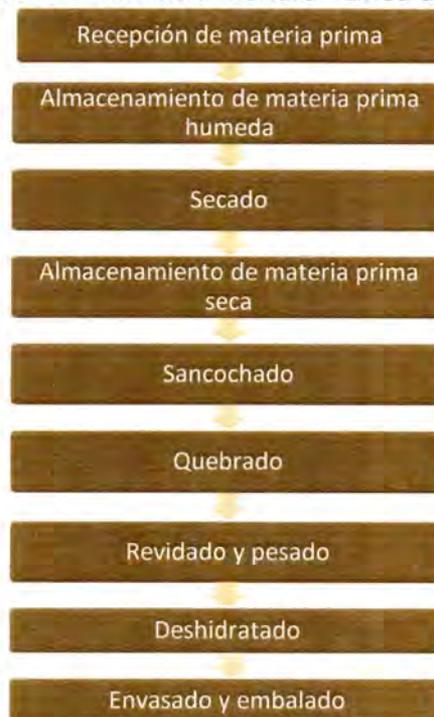
##### a. Ubicación y proveedores

Se cuenta con la línea de frutos amazónicos donde la principal materia prima es la castaña; en cascara EBA realiza el acopio de la castaña en diferentes regiones contando con convenios con comunidades campesina e indígenas, OECOMs y Asociaciones en tres principales zonas de acción priorizadas: Riberalta, Sena y Cobija trabajándose alrededor de 17 municipios, 123 comunidades y al menos 720 familias en toda la región amazónica de Bolivia. Además, EBA cuenta con una planta donde la castaña es beneficiada la Planta Industrial EBA Amazónica ubicada en el Municipio del Sena, trabajando además con otras plantas beneficiadoras que apoyan el beneficiado con la finalidad de atender los diferentes requerimientos, contribuyendo en la generación de empleo en la región.

##### b. Ubicación y proveedores

El proceso de frutos amazónicos muestra el ciclo de procesamiento de la castaña dividida esencialmente en dos etapas; el prebeneficiado y el beneficiado; debido a que es necesario contar con la materia prima seca para beneficiarla; siendo que por la tipología de acopio la materia prima llega húmeda a los almacenes de acopio.

Gráfico 8 Flujo de beneficiado de almendra - Línea de frutos amazónicos



*Fuente: Gerencia de línea Frutos amazónicos*

#### 4.1.4.5. Línea de derivados y granos

##### a. Ubicación y proveedores

La línea de derivados cuenta con una variedad de materias primas e insumos relacionada esencialmente a la línea de frutos amazónicos por el uso como insumo de la almendra para variedad de los productos producida en la Planta de derivados de El Alto. La planta cuenta con sublíneas para la producción de galletas, cereales extruidos, barras energéticas productos artesanales y fraccionado de frutos secos, entre otros.

En la línea de granos hasta la gestión 2021 se realiza la implementación de una Planta Industrializadora de Quinua Boliviana ubicada en el Departamento de Oruro Municipio de Soracachi, mediante el cual se prevé el acopio de quinua en los Departamentos de La Paz, Oruro y Potosí para beneficiar a productores de la región e inicia su funcionamiento en la gestión 2022.

##### b. Procesos productivos

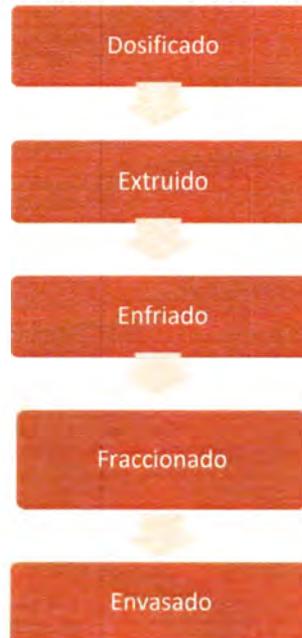
La línea cuenta con dos áreas productivas; la de granos donde se realiza el beneficiado de quinua y la línea de derivados donde se realizan una variedad de productos como ser galletas, extruidos, barras energéticas, productos artesanales, además de realizar el fraccionado de almendra y aceite de almendra en presentaciones comercializables. A la gestión 2021 la planta de quinua se encuentra en implementación y se prevé la puesta en marcha la gestión 2022, a continuación, se detalla los principales procesos productivos de la planta de derivados:

Gráfico 9 Flujo productivo galletería- Línea de derivados



*Fuente: Planta de derivados*

Gráfico 10 Flujo productivo extruidos - Línea de derivados



*Fuente: Planta de derivados*

Gráfico 11 Flujo productivo barras energéticas - Línea de derivados



*Fuente: Planta de derivados*

#### 4.1.5. Identificación de oferta de productos

EBA diferencia y define sus productos en relación a las líneas productivas donde aparte del producto como tal se tienen otras formas de dar valor como ser el precio, las presentaciones

y las variedades. A continuación, se detalla la oferta de los productos en las diferentes líneas:

Tabla 2 Oferta de productos EBA

LÍNEA	PRODUCTO	SUB	ACE	EXP	MA
<b>LÁCTEOS</b>					
<b>UHT</b>	Fluida	946 ml sachet	150-160 ml sachet		946 sachet
	Saborizadas (chocolate y frutilla)	1000 ml sachet	110-180 ml sachet		1000 ml sachet 140 ml sachet
	Enriquecidas y fortificadas	800 ml sachet	150 ml sachet (enriquecida y con frutas)		
	Con pulpa de frutas	1000 ml sachet			
<b>Fermentados</b>	Kumis (natural, quinua y saborizado)	1000 ml botella	150 – 110 ml sachet		1000 ml botella
	Yogures Natural, Bebible y probiótico (varios sabores)	1000 ml botella	110-160 ml sachet		1000 ml botella 120 ml sachet
	Frutados (varios sabores)	1000 ml botella	110-160 ml sachet		1000 ml botella
	Bebidas lácteas		110-160 ml sachet		
<b>Quesos</b>	Frescos	500 gr			400 -500 gr
	Semi maduros	500 gr			400 -500 gr
	Maduros	500 gr			400 -500 gr
<b>APÍCOLA Y STEVIA</b>					
<b>Miel</b>	Miel de Abeja	750 gr	10 gr sachet	750 gr	750 gr
		450 gr			450 gr
		250 gr			250 gr 10 gr
<b>Stevia</b>	Estevia			5 kg bag	40 gr polvo 500 ml
<b>FRUTÍCOLA</b>					
<b>Néctar de frutas</b>	Néctar de Frutas (varios sabores)	4000 ml	110-180 ml sachet		2000 ml pet 500 ml pet 110 ml sachet
	Néctar de Frutas concentrado (varios sabores)	300 ml botella			
<b>Liofilizados</b>	Trozados	10 gr bolsa 30 gr bolsa mix			30 gr mix
	Polvo			5 kg bag	500 gr caja
	Otros			Pedidos especiales	
<b>FRUTOS AMAZÓNICOS</b>					
<b>Amazónicos</b>	Almendra	500 gr 80 gr		20 kg caja	20 kg caja 500 gr bolsa 250 gr bolsa 30 gr bolsa
<b>DERIVADOS</b>					
<b>Galletería</b>	Galletas de almendra	1000 gr	30 a 22 gr		500 gr 250 gr 30 gr
	Galletas surtidas	1000 gr	30 a 22 gr		500 gr 250 gr 30 gr
	Galletas de almendra con salvado de trigo				500 gr 250 gr 30 gr

LÍNEA	PRODUCTO	SUB	ACE	EXP	MA
	Galletas de harina de almendra y quinua con chips de chocolate			200 gr 500 gr otros	
<b>Extruidos</b>	Extruidos de cereales	250 gr	20-30 gr		500 gr 30 gr
<b>Barras de cereales</b>	Barra de cereales	180 gr paq.	30 gr		180 gr paq.
<b>Fraccionado</b>	Aceite				150 ml frasco 60 ml frasco
	Frutos secos	250 gr bolsa	20 gr		20 gr bolsa
<b>Artesanal</b>	Alfajor				35 gr caja
	Turrón				20 gr caja
	Beso de Pando				25 gr caja
	Rosca navideña				500 gr
	Stollen				800 gr caja
<b>Chocolatería (tercerizado)</b>	Chocolate de taza				100 gr barra
	Nativa				60 gr barra
	En polvo	500 gr			500 gr
	Pepitas				20 gr bolsa
	Grajeas				20 gr bolsa
<b>GRANOS</b>					
<b>Granos</b>	Quinua			50 kg bag	1 kg bolsa
	Quinua Polvo				500 gr bolsa

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

#### 4.1.6. Participación en el mercado

La participación en el mercado es diferente para cada línea de negocio con las que cuenta la empresa, siendo que cuentan con variables propias de su sector; a continuación, se realiza la descripción por las diferentes líneas en operación.

##### 4.1.6.1. Línea lácteos

El mercado interno está asociado a la experiencia de EBA en la venta de productos lácteos y sus diferentes derivados; principalmente a los mercados de subsidio prenatal y lactancia como parte del paquete con productos UHT, variedad de yogures y quesos, seguidamente de la alimentación complementaria escolar con la entrega de raciones líquidas de UHT y yogures y es partícipe del mercado interno abierto con su toda la gama de productos. La leche es uno de los alimentos más básicos del consumo para la nutrición y salud y sus derivados que genera esta industria se categorizan como lácteos e incluyen una amplia gama que van desde los productos fermentados, como el yogur y el queso, hasta los no fermentados: mantequilla, helados, etc.

La FAO y la OMS recomiendan consumir un promedio de 160 a 180 litros per cápita anualmente; Según datos del Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lácteo – PROLECHE, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) durante la gestión 2020 la producción de leche en Bolivia superó los 750 millones de litros donde los

bolivianos consumen 64,5 litros/año; lo cual coloca a Bolivia entre los países de consumo más bajos a nivel mundial y de los últimos en Latinoamérica.

El sector industrial láctea en Bolivia, en su vertiente formal se caracteriza por ser oligopólico y concentrado geográficamente; donde la principal empresa láctea es PIL ANDINA, que cuenta con tres plantas, Santa Cruz, Cochabamba y La Paz donde procesa el 60% de la leche del país, con alrededor de 736 mil litros/día (Memoria Pil Andina, 2019). Entre otras empresas representativas se tiene a Delizia, SOALPRO, EBA, y distribuye sus productos en todo el territorio nacional mediante distribuidores propios y terceros y el restante está dividida en pequeños y medianos productores están integrados por más de 30 industrias de transformación de leche.

Este sector se encuentra en constante crecimiento siendo que se cuentan con políticas de estado que intervienen en el sector, estrategia que puede ser utilizada por las diferentes empresas del sector. El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural del Estado Plurinacional, mediante Ley N° 204 del 15 de diciembre de 2011, creó el FONDO DE APOYO AL COMPLEJO PRODUCTIVO LÁCTEO-PROLECHE, bajo tuición de la entidad desconcentrada PRO-BOLIVIA, con la finalidad principal de fomentar el consumo de leche en la población boliviana y aumentar el índice per cápita anual promedio de consumo/litro a nivel promedio de América Latina.

Como parte de las políticas nacionales se encuentra las empresas del estado como dinamizadores de diferentes sectores productivos, dentro del sector lácteo el estado considera que debe crear una empresa estatal que ayude a la producción nacional de lácteos; donde la gestión 2007 se crea la empresa LACTEOSBOL la cual inicia actividades productivas con un acopio estimado de 3.000 litros/día, la cual fue creciendo mediante la implementación de plantas productivas en diferentes departamentos del país, donde hoy en día, ya como Empresa de Alimentos y Derivados EBA se llega a un acopio de al menos 51 mil litros/día con la cual se apoya a mejorar la distribución del ingreso en beneficio de los productores lecheros de las diferentes regiones.

De acuerdo a la publicación “Lácteos: un aporte nutricional en la dieta humana “el IBCE, refiere indica el Departamento de Santa Cruz es el departamento que más acopia con el 51% de la leche, le sigue Cochabamba con el 33%. Asimismo, dijo que, en relación al acopio de leche, el año 2017 la Planta Industrializadora de Leche (PIL Andina) ocupa el primer lugar con un 85% nivel nacional, sigue la Empresa de Lácteos “Delizia” con el 5% y el resto de las empresas tienen un 10% del acopio nacional.

La participación de EBA, se encontraría dentro del 10% del acopio nacional, donde para la gestión 2018 se tiene un acopio de 13,8 millones de litros, para la gestión 2019 un acopio de 14,9 millones de litros y para la gestión 2020 un acopio de 9,6 millones de litros de leche.

#### 4.1.6.2. Línea néctar de frutas y fruta liofilizada

##### a. Néctares

El néctar es una bebida alimenticia, elaborado a partir de la mezcla de pulpa o jugo de una o varias frutas, agua y azúcar. Este rubro se encuentra en crecimiento con la tendencia mundial de alimentación más sana.

En la gestión 2013 se realiza un estudio de mercado comprendiendo los periodos 2008 a 2013 los cuales están extractados de la página del Instituto Nacional de Estadística (INE) la cual permite evidenciar la relevancia del sector. Donde se puede observar que en el sector específico de bebidas y tabaco tuvo un crecimiento anual del 12% la gestión 2011 y del 28% para la gestión 2012.

Dentro del rubro de bebidas se encuentran los jugos que a su vez se clasifican en; Jugos a base de frutas, Jugos a base de citrus y Jugos con componentes principales como la soya.

Durante estos últimos años se tuvo un crecimiento de los jugos en las preferencias de los consumidores siendo que es un producto sustituto de las gaseosas algo más saludables. La producción de bebidas tuvo una tendencia creciente puesto que esta se incrementa de 495 millones de litros a 988 millones al 2013 de la cual un 8% pertenece a los jugos.

Las principales empresas privadas del sector son: Vascal, PIL Andina, Del Valle, Valle, Delizia, Cascada, etc. Estas empresas controlan alrededor del 70% del mercado, sin que ninguna empresa domine claramente el mercado.

Actualmente, los productos de EBA por las características nutricionales son demandados por mercados como el subsidio y alimentación complementaria escolar y tiene baja participación en el mercado abierto. Se trabaja en el desarrollo de productos que ofrezcan a los clientes otras alternativas nutricionales como ser la reducción de azúcar para los diferentes mercados.

##### b. Liofilizados

Las tendencias mundiales de alimentación en los últimos años indican un interés acentuado de los consumidores hacia ciertos alimentos, que además del valor nutritivo aporten beneficios a las funciones fisiológicas del organismo humano o que disminuyan la ocurrencia de enfermedades. El uso de productos naturales sin conservantes ni colorantes artificiales, presenta un considerable aumento en la demanda, diversificando sus presentaciones y usos en diferentes sectores en la industria, tal es el caso de productos liofilizados que por la característica de su proceso de producción conserva todas las propiedades nutricionales del fruto. Su consumo a nivel mundial se ha incrementado

significativamente en las últimas décadas, a tal punto que en países productores como Brasil se está desabasteciendo el consumo interno de este fruto por atender la demanda internacional del mismo.

Existen escasas empresas que elaboran productos liofilizados en Bolivia, a pesar que es un proceso reconocido internacionalmente por la eficiencia para la conservación de alimentos, que además mantiene los nutrientes y propiedades organolépticas de los alimentos; las empresas liofilizadoras representativas en Bolivia son IBL - Industria Boliviana de Liofilizados y Natur S.R.L. ubicados en el departamento de Santa Cruz.

Como se indicó anteriormente, se cuenta con un estudio de la AEMP en la gestión 2013 indica que para esa gestión el 8% del mercado de bebidas analcohólicas pertenece a jugos y néctares. Las principales empresas privadas del sector son: Vascal, PIL Andina, Del Valle, Valle, Delizia, Cascada, etc., las cuales controlan el alrededor del 70% del mercado, sin que ninguna empresa domine claramente el mercado.

Dentro del 8% del mercado de bebidas analcohólicas se encuentra la participación de EBA que de acuerdo a al consumo per cápita de bebidas analcohólicas se estima que se tendría una participación de al menos el 4% de la participación en dicho sector.

#### 4.1.6.3. Línea apícola y endulzantes

##### a. Apícola

La FAO (2018) señala que entre los años 1990 y 2016, la producción mundial de miel natural ha experimentado un crecimiento del 52,4%; de 1,17 millones de toneladas producidas en 1990, subió a 1,79 millones el 2016. En el trienio que comprende los años 2014-2016, los mayores productores mundiales fueron: China, con el 27,7%, secundado de lejos por Turquía con un 6,1%, Estados Unidos con 4,6%, Ucrania con 3,7% y Argentina en quinto lugar con un 3,2%.

El mismo informe refiere que, el mercado interno de la miel es bastante atractivo. En el año 2016, del total de la producción mundial, solo un 36% fue comercializado en el mercado internacional. China fue el principal exportador del 2017 a nivel mundial con un 19% de participación, seguido de Argentina con el 10%, India con el 5%, México, Brasil y Alemania tuvieron una participación del 4% cada uno. Entre tanto, el principal país importador de miel en el periodo 2013-2017 fue Estados Unidos con un promedio del 27% de las compras a nivel mundial, alcanzando en el año 2017, 202,6 mil toneladas, equivalentes a 568,8 millones de dólares; luego está Alemania que adquirió el 13%.

Por otra parte, los países con mayor consumo per cápita de miel en los últimos años (2012-2016) según la FAO, fueron Turquía con 1,25 kg. por persona al año y Alemania con 1,03 kg.

Argentina que es uno de los mayores productores del continente tiene un consumo de 0,156 gramos por persona al año. Sin embargo, estas cifras, que desde todo ángulo situaron a la miel entre los negocios con mayor proyección mundial, últimamente se vieron afectadas por algunas señales negativas, retomando el eterno debate entre cantidad y calidad. El desmedido afán por producir o comercializar mayores cantidades de miel, hizo que muchos productores o empresas recurran a técnicas poco éticas como la adulteración de sus productos con la finalidad de bajar sus precios.

En Bolivia, según datos de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados (EBA), de 250 toneladas de miel que se producían el año 2014, la cifra se incrementó considerablemente hasta alcanzar el año 2019 las 1.200 toneladas, generando un movimiento económico de hasta 38 millones de bolivianos. En nueve departamentos producen miel y tienen asociaciones de apicultores bien establecidas. Alrededor de 220 municipios demuestran potencial para la producción apícola; y el departamento de Cochabamba es el mayor productor de miel con una cantidad promedio anual de 350 toneladas.

Asimismo, según datos de la Federación de Apicultores de Cochabamba, dicho departamento lidera el consumo per cápita de miel alcanzando los 1,70 kg (un kilo con 700 gramos) por persona al año, seguido de La Paz con un consumo de 1,10 kg., y Tarija que está cerca de los 1,00 kg.

En la actualidad, 1 kg de miel ecológica tiene un valor aproximado de 80 bolivianos En los supermercados nacionales. Mientras que la miel natural, tiene un precio de entre 35 a 50 bolivianos, dependiendo de la forma en la que se comercializa, ya sea ésta al menudeo o por mayor. Un requisito indispensable para la obtención de miel ecológica es, que las zonas donde se ubican las colmenas estén protegidas de cultivos tratados con productos químicos en un radio de 3 km., porque el área por donde ellas salen a recoger el néctar y el polen de las flores, debe estar alejada de zonas urbanas y cultivos intensivos, así de esta manera poder asegurar en el néctar de las flores la ausencia de contaminación, de tal forma lograr un producto con estándares de calidad que se exige en el mercado nacional e internacional.

Por Decreto Supremo N° 1447 de 25 de diciembre de 2012, se creó la Empresa Pública Productiva Apícola PROMIEL, en el marco del Decreto Supremo N° 590 de creación del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas, SEDEM, con la principal función principal fomentar el desarrollo del sector apícola nacional en toda la cadena productiva, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y consumidores.

Actualmente, EBA compra a los productores aproximadamente 380 toneladas de miel al año a un precio de 35 bolivianos el frasco (kg), hay que reconocer que este acuerdo firmado con el anterior gobierno del MAS, ha sido desde todo punto de vista uno de los principales

factores que impulsaron la producción de miel a nivel nacional, ya que se logró introducir este producto al mercado nacional a través de dos beneficios sociales: el subsidio de lactancia y la Alimentación Complementaria Escolar.

#### **b. Stevia**

El país produce cada año al menos 80 toneladas de Stevia, de esa cantidad el 70 % se destina a la producción de lejía, que se usa para el acullico de la hoja de coca, de acuerdo a datos de la Cámara Boliviana de la Stevia (Castebol), quienes afirman que la mayor parte de la hoja de Stevia, el 70 por ciento, es para el mercado de la coca. La Stevia siempre ha sido y será más saludable que el azúcar y que cualquier otro edulcorante sintético.

La nueva modalidad de elaborar la lejía es mezclarla con bicarbonato y Stevia molida para que tenga un sabor agradable utilizado como acompañante para acullicar. La demanda de la Stevia para la elaboración de la lejía ha causado que la endulzante suba de precio, “las coqueras compran Stevia molida a 100 bolivianos el kilo, la fraccionan y sacan 500 bolsitas, cada una la venden en un boliviano. Los productores se acostumbraron a vender en 100 bolivianos (el kilo), pero su precio real es de 35 bolivianos”, indica Castebol.

La Stevia es usada en el mercado interno para fabricar miel de Stevia. La hoja se la mezcla con yerba mate y en repostería la usan para personas diabéticas y las que quieren bajar de peso.

EBA cuenta en implementación una nueva línea de producción de Stevia, para ello se ha desarrollado un trabajo previo de identificación de proveedores que garanticen la cantidad mínima requerida de hoja seca de Stevia mediante el fortalecimiento de producción primaria. Según datos de la Federación de Apicultores de Cochabamba este departamento lidera el consumo per cápita de miel alcanzando los 1,7 kg por persona al año, seguido de La Paz con un consumo de 1,1 kg, Tarija que está cerca de los 1 kg., con un promedio de consumo de 1 kg a nivel nacional. Por lo que se estima de acuerdo a la población una producción de 11.600 toneladas, donde la participación de la empresa representaría el 9% respecto al consumo per cápita.

#### **4.1.6.4. Línea de frutos amazónicos**

La castaña es uno de los productos no tradicional más exportado del país donde sus principales mercados son Países Bajos, Reino Unido, Alemania, EEUU, Canadá, Australia, etc. Para la gestión 2018 se exportan al menos 221,2 millones de dólares en castaña y para la gestión 2019 se exportan 156 millones de dólares (VCEI).

El mercado externo está asociado a la experiencia de EBA en la exportación de almendra y al trabajo que se realiza desde la empresa en Bolivia y la sucursal de EBA en Hamburgo,

Alemania; misma que es un asunto sectorial concluyentemente, siendo que los últimos años, desde 2017, los precios internacionales de la almendra han sufrido una serie de variaciones, originadas entonces por la escasez de materia prima, que elevó los precios a niveles nunca antes vistos, situación que causa la adquisición de la caja de castaña a precios exorbitantes, que rompieron con cualquier intento de actuar como sector, sin reglas, sin políticas claras que permitan estabilizar un buen momento internacional en un equilibrio de precios que beneficie a toda la cadena productiva de la castaña. La codicia de empresarios y recolectores intentó mantener los precios altos y, como es lógico, la demanda cayó en un año a precios por debajo de los registrados en los últimos 5 años, además generó una nueva amenaza: la competencia del Perú, con sus ventajas competitivas sobre mercados pactados y la colaboración inescrupulosa de contrabandistas de materia prima que favorecen esa industria con el producto de los bosques bolivianos.

No solamente no se recuperó el precio internacional de la almendra, también se perdió el interés del mercado internacional por nuestro producto, que puede ser sustituido por muchas otras nueces que componen el espectro de ese rubro de productos, oportunidad que fue aprovechada por la industria peruana para abrirse nuevos mercados en el Asia con precios bajos, y desplazar la hegemonía de primeros exportadores, del 76% en 2013 al 69% en 2019 (fuente INC).

De acuerdo a datos del INE y del Viceministerio de Comercio Exterior e Integración para la gestión 2019, se exporta castaña por un valor de 156 millones de dólares donde para dicha gestión EBA tiene una exportación de al menos 4,01 millones de dólares con una participación estimada del 2,6 % en dicho mercado.

#### 4.1.6.5. Línea de derivados

##### a. Quinua

En los últimos años, se constata un progresivo aumento de la producción de quinua, especialmente en los países que han sido tradicionalmente los principales productores, esto es Bolivia, Perú y Ecuador, y se estima que más del 80% de la producción mundial de quinua se concentra en esos tres países. El interés por las propiedades nutricionales de la quinua y de los derivados que pueden generarse a partir de esta planta se ha multiplicado en los últimos años.

Históricamente, Bolivia ha sido el principal productor de quinua, los departamentos de Potosí y Oruro ocupan gran parte de sus hectáreas para la producción de Quinua como se muestra en el gráfico. Existe una concentración mayor de producción de quinua en la región del altiplano boliviano, en donde el número de productores de quinua alcanza

aproximadamente a 70.000 familias dedicadas a su cultivo. (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, 2017).

Los principales compradores de la quinua boliviana en las gestiones 2019 y 2020 fueron: Estados Unidos con una participación del 44% sobre el total exportado, seguido de Francia (11 %), Alemania (10 %), China (7 %) y Canadá (6%) (IBCE).

Para la gestión 2020 entre enero y septiembre de este año, las exportaciones de quinua lograron captar 71 millones de dólares por la venta de 28.656 toneladas del cereal, mientras que, en el mismo período de 2019, sólo se percibieron 69 millones de dólares tras acomodar 24.580 toneladas (IBCE).

De acuerdo al análisis realizado los precios hasta el 2008, se fueron incrementando hasta llegar a 720 Bs/qq; debido a que la demanda en el mercado internacional creció debido al conocimiento en las propiedades nutritivas de la quinua; sin embargo, en la actualidad se considera el precio de 420 Bs/qq, precio que considera la EBA para la presente gestión.

De acuerdo a la Cámara Boliviana de Exportadores de Quinua y Productos Orgánicos CABOLQUI las principales empresas productoras y exportadoras de quinua en Bolivia están ANDEAN VALLEY S.A., CITY S.R.L, COMRURAL S.R.L, CORONILLA S.A., IRUPANA S.A, JATARY S.R.L., QUINOABOL S.R.L., QUINOAFOODS S.A., SIMSA S.A., SINDAN ORGANIC S.R.L) representan más del 70% de las exportaciones bolivianas de Quinua Real Orgánica.

Actualmente EBA a través de la exportación de castaña cuenta con presencia internacional, a través de la cual se plantea incursionar en el mercado de exportación del cereal andino, incentivando la producción, además de la búsqueda de nuevos mercados para los productos.

#### **b. Derivados (Galletas, fraccionados, extruidos)**

El mercado cuenta con una variedad de productos de galletería, cereales, barras energéticas y otros, que de acuerdo a las características y requerimiento del mercado estos pueden utilizar ingredientes nutricionales con características saludables. Entre los ingredientes nutricionales se encuentran; la avena, salvado, almendra, soya, quinua, cacao orgánico y convencional, etc., relacionados a productos dulces.

De manera general, el consumo de productos dulces está relacionado con la alimentación de los hogares desde siglos atrás; y Bolivia también es un mercado demandante de productos dulces, como chocolates, galletas y golosinas; pero condicionado a características y hábitos de los consumidores donde se sustituirían ciertos ingredientes nutricionales a requerimiento del consumidor.

La canasta de productos alimenticios conocidos como saludables, muestra un importante crecimiento, según un reciente estudio realizado en julio de 2014 por Nielsen, líder mundial en información y medición de lo que los consumidores ven y compran, el análisis presenta los resultados de auditorías en 21.450 hogares de Brasil, Chile, Colombia, México y Puerto Rico (Página 7- 2015). La categoría de alimentos saludables, representa actualmente un 17% del gasto total de la canasta familiar en esos países, siendo Brasil el país más grande en este consumo, y ubicando a Chile como el con mayor índice de gasto versus el total de su población.

La incursión de los productos saludables en Bolivia tiene una relación estrecha diferentes empresas como ser Irupana, La Francesa, SIMSA y otros. En la actualidad, ya se encuentran presentes en mercados y micromercados están ubicados en las ciudades de La Paz y El Alto, algunos en Cochabamba y Santa Cruz, y hay menor o nula presencia en otros departamentos sin embargo se encuentra en crecimiento.

Actualmente EBA incursiona en el mercado de productos dulces en las variedades galletería, cereales, barras energéticas y otros, donde como valor agregado se tienen ingredientes nutricionales presentes los mercados de subsidio y mercado abierto. A partir de la gestión 2019 se incursiona en el mercado del Programa, de Alimentación Complementaria Escolar el cual tiene requerimientos que buscan un aporte nutricional en niños y jóvenes en edad escolar.

La línea de derivados de almendra no cuenta con un lineamiento del mercado específico que permita identificar la participación en el mercado, no obstante, para la gestión 2019 se procesan 2.034 toneladas de productos derivados y para la gestión 2020 se procesan 1.140 toneladas de productos derivados.

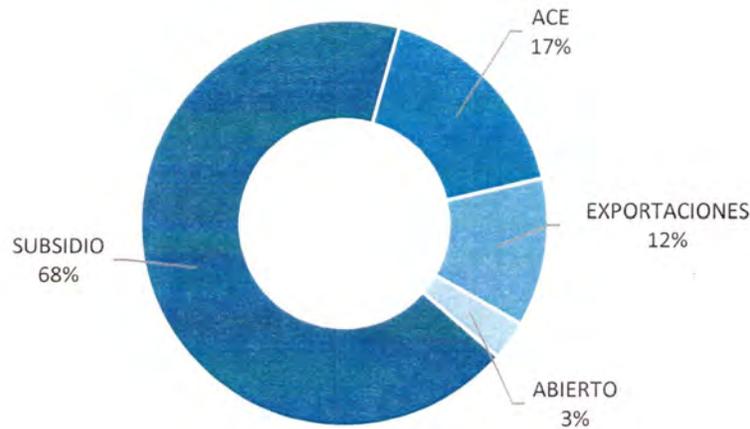
#### 4.1.7. Descripción de mercados

La empresa tras la fusión de las empresas EBA, PROMIEL y LACTEOSBOL, fusiona también sus mercados y a tres años de operación EBA se desenvuelve en los mercados de subsidio (universal, prenatal y lactancia), alimentación complementaria escolar (ACE), mercado abierto y exportaciones y para la gestión 2021, tiene la siguiente participación como se muestra en el Grafico N° 12:

La mayor parte de los ingresos proviene de las ventas al mercado de subsidio a nivel nacional, seguida por el mercado de exportaciones, las cuales son principalmente por ventas de almendra orgánica y convencional, seguidamente por ventas al mercado de alimentación complementaria escolar en diferentes municipios del país como ser, Cercado, Sipe Sipe, Villa Tunari, El Alto, La Paz, Vinto, Entre Ríos, Santa Rosa del Sara entre otros,

finalmente el mercado abierto se trabaja a nivel nacional mediante distribuidores, mayoristas y minoristas.

Gráfico 12 Participación por mercado



Fuente: Departamento de planificación y control operativo

Cada mercado puede diferenciar entre el cliente y el consumidor final de los diferentes productos con los que cuenta la empresa, el cliente es quien coloca las reglas, quien define los estándares de los productos; el consumidor final es quien define la demanda, adquiere los estándares, los acepta y consume el producto. En algunos casos recurrentes, el cliente y el consumidor final son la misma persona; a continuación, se detalla la distinción para cada mercado del cliente y consumidor:

Tabla 3 Características del cliente o consumidor de los mercados

TIPO DE CLIENTE	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
CLIENTE	<p>Es la entidad encargada por Norma de distribuir los subsidios de alimentos a diversas poblaciones de beneficiarias, por departamento.</p> <p>Tenemos los subsidios PRENATAL, de LACTANCIA y UNIVERSAL</p> <p>Que son distribuidos hoy por el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas SEDEM.</p> <p>Se suscribe un contrato de provisión.</p>	<p>El cliente son las entidades municipales que tienen por Ley la obligación de dotar un desayuno escolar a niños, niñas y adolescentes de escuelas fiscales.</p> <p>Establecen sus propios estándares para la adquisición de estos productos.</p> <p>Se suscribe un contrato de provisión.</p>	<p>En todos los casos, el cliente de otro país actúa sobre estándares ya definidos sea o no bróker, el cliente define características propias del producto, pero por sobre todo define las condiciones de la venta. Bajo suscripción de un contrato sujeto a normativa internacional de comercio.</p> <p>Las faltas a los estándares y a los contratos se penalizan de forma severa.</p>	<p>Si bien existen intermediarios, en este caso, el cliente es también el consumidor final.</p> <p>Es exigente para productos caros y compara precios cuando existe competencia.</p> <p>En la mayoría de las veces se guía por el precio de productos similares y los compara.</p> <p>Valora la limpieza y la oportunidad de adquirir.</p>

TIPO DE CLIENTE	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
CONSUMIDOR FINAL	Es la beneficiaria, madre gestante, niños y niñas lactantes, mujeres en estado de gestación con y sin seguro a corto plazo de acuerdo al tipo de subsidio.	Es el niño, niña y adolescente de primaria o secundaria de escuelas y colegios fiscales que se alimentan diariamente con el alimento escolar.	El consumidor es quien decide adquirir nuestro producto, en el país de destino, producto ya procesado localmente, en forma libre consume el producto, observa el precio y la calidad. Es un cliente cuidadoso, que puede ser sostenible o eliminarnos de su mente en forma categórica.	

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

La dependencia de un solo mercado (caso de los subsidios) es comprometida, si bien vendemos a precios razonables, una falla en su estructura o en sus prioridades de compra, afecta de forma significativa al negocio de la empresa, somos muy sensibles a las cantidades solicitadas por el cliente, que no se guía por leyes de oferta y demanda, o por leyes económicas, sino por reglas ya establecidas y en otros casos por el criterio de algunos de sus funcionarios.

#### 4.1.8. Segmentos cautivos y potenciales

Dentro de los mercados donde la empresa tiene presencia existen segmentos cautivos y potenciales, y de acuerdo a las estrategias se puede optar un cupo para el aumento de la participación.

##### 4.1.8.1. Segmentos cautivos

El mercado cautivo es aquel en el cual existen una serie de barreras de entrada que impiden la competencia, y convierten al mercado en un monopolio u oligopolio. En el comportamiento de los mercados de las diferentes líneas se encuentra dentro de oligopolios ya que existen empresas grandes posicionadas, que principalmente se observa en el mercado abierto y exportaciones entre las principales barreras se tiene:

Gráfico 13 Barreras en el mercado



Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

EBA busca incursionar en segmentos cautivos, para el aumento de la participación en sus mercados y disminuir la dependencia de mercados sensibles, para ellos se establecen las siguientes estrategias para la incursión en segmentos cautivos:

Tabla 4 Estrategias para la incursión en segmentos cautivos

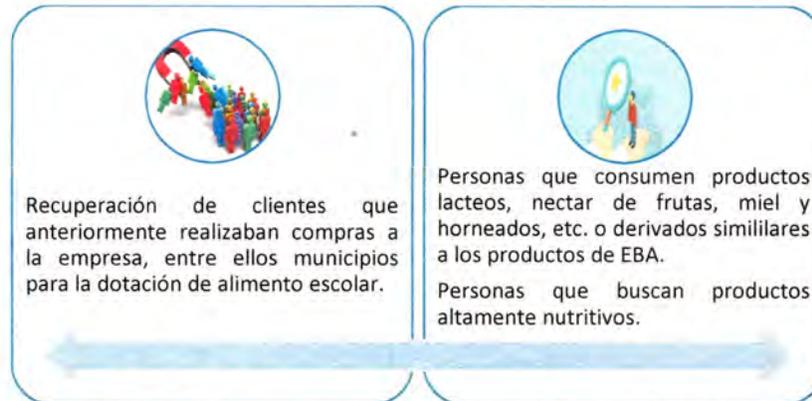
 <p><b>ACE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en licitaciones de diferentes municipios.</li> <li>Búsqueda constante de municipios que requieran raciones estudiantiles o para canastas familiares.</li> <li>Participación en ferias municipales.</li> <li>Desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades del mercado.</li> </ul>	 <p><b>EXPORTACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención de certificaciones con reconocimiento internacional de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>Participación en ferias internacionales para la ampliación de la cartera de clientes.</li> <li>Introducción de nuevos productos.</li> </ul>	 <p><b>MERCADO ABIERTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiones con distribuidores mayoristas para la distribución de los productos.</li> <li>Promociones para la difusión de los productos.</li> <li>Optimización de costos de producción para el establecimiento de precios competitivos.</li> <li>Consolidación de la marca</li> </ul>
--	---	--

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

#### 4.1.8.2. Segmentos potenciales

Se denominan grupo homogéneo de clientes potenciales que adquieren y/o consumen con características similares a los productos de EBA, personas que actualmente no lo consumen, pero lo necesitan, personas a las que actualmente no consumen, pero en el futuro podrían hacerlo entre las principales destacan:

Gráfico 14 Segmentos potenciales



*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

Con el establecimiento de estrategias, EBA busca incursionar en segmentos potenciales para un aumento de la participación en sus mercados y disminuir la dependencia de mercados sensibles. Como la promoción de los productos para su difusión entre ellos se tiene:

Tabla 5 Estrategias para la incursión en segmentos potenciales

		
ACE	EXPORTACIONES	MERCADO ABIERTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiones con municipios a los que anteriormente se realizó la provisión de productos.</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas que ofertan productos complementarios a los productos de EBA.</li> <li>• Optimización de costos de producción para el establecimiento de precios competitivos.</li> <li>• Diversificación de la oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de nuevos productos a la cartera de clientes de castaña de EBA.</li> <li>• Participación en ferias internacionales para la oferta de nuevos productos.</li> <li>• Difusión y elaboración de productos con alto contenido nutricional para su oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiones con distribuidores mayoristas para la distribución de los productos.</li> <li>• Promociones para la difusión de los productos.</li> <li>• Optimización de costos de producción para el establecimiento de precios competitivos.</li> <li>• Difusión masiva de las bondades de los productos.</li> <li>• Ampliación de puntos de venta y distribución.</li> </ul>

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

#### 4.1.9. Análisis de la competencia

En el mercado existe una competencia variada siendo que se cuenta diferentes líneas productivas participes de diferentes mercados, se realiza un análisis general de los principales competidores relacionados a EBA:

Tabla 6 Identificación de la competencia

CRITERIO	LÁCTEOS	FRUTÍCOLA - NÉCTAR DE FRUTAS	FRUTÍCOLA-LIOFILIZADO	MIEL	STEVIA	DERIVADOS	GRANOS
IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES	PIL, DELIZIA, SOALPRO, LA PURITA, ILVA, ETC	PIL, DELIZIA, EL VALLE, ETC.	NATUR. IBL, ETC	Productores apícolas y microempresas	La bolivianita, NATUR, DULCE, ETC	Empresas panificadoras con líneas de galletería, extruidos y barras energéticas; <b>Princesa sa.</b>	ANDREA VALLEY QUINUABOL, SINDAN, ANAPQUI, SIMSA, ETC
VENTAJA COMPETITIVA	Posicionamiento y consolidación de la marca.	Posicionamiento y consolidación de la marca.	Ingreso al mercado y certificaciones	Precio	Presencia en el mercado	Posicionamiento y consolidación de la marca.	Presencia internacional
CONTENIDO DE DIFUSIÓN	Alimentación confiable y saludable	Refrescante, deliciosa y nutritiva	-	-	Naturalmente dulce	Deliciosamente saludable	Saludable y sabroso

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

#### 4.1.10. Ventajas competitivas

La ventaja competitiva muestra los atributos y características relevantes que la empresa tiene para ofrecer a sus mercados que reflejan la propuesta de valor respecto a la competencia. Para la identificación de la propuesta de valor se identifica la razón de por qué los clientes nos prefieren, respondiendo a las preguntas ¿Cuál es la oferta distintiva de EBA? o ¿Qué nos diferencia de los demás?

A continuación, se realiza la propuesta de valor de cada mercado:

Tabla 7 Propuesta de valor para Clientes y Consumidores

TIPO DE CLIENTE	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
CLIENTE	La calidad de los productos que cumple con todos los estándares, también somos una empresa estatal, lo que permite la adjudicación directa como proveedor.  Las capacidades instaladas aportan certificaciones y otros similares, que a ojos	La distribución geográfica de las plantas permite realizar las entregas de los productos a nivel nacional. Con un alto cumplimiento en tiempos de entregas.  Personalización de envases y adecuación de acuerdo al	Mantenimiento de un precio estable.  Cumplimiento de entregas.  Confianza de las transacciones.  Certificaciones.  Trazabilidad de la provisión, web posventa.	A través de ofertas, promociones, atención posventa.  Diversificación de la oferta de productos naturales y nutritivos.  Precio competitivo.  Disponibilidad del producto.

	<p>del cliente son ventajas de EBA.</p> <p>La distribución geográfica de las plantas permite realizar las entregas de los productos a nivel nacional.</p>	<p>requerimiento del cliente.</p> <p>En aceptación de la población beneficiaria, bajos índices de reclamos.</p>	<p>Servicio de venta personalizada (EBA Internacional).</p>	
CONSUMIDOR FINAL	<p>Diversificación de la oferta de productos naturales y nutritivos.</p>	<p>Diversificación de la oferta de productos naturales y nutritivos.</p>	<p>Productos naturales y nutritivos.</p>	

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

Entre la principal propuesta de valor es la alta calidad de los productos con una oferta de productos naturales y nutritivos.

#### 4.1.11. Canales de distribución

EBA tiene diferentes canales de distribución para llegar a los clientes, usuarios y consumidores finales van desde los mayoristas/distribuidores, hasta la venta directamente al cliente. Además de contar con presencia en distintos departamentos que facilitan la distribución en lugares geográficos, de acuerdo a la característica de cada mercado.

Tabla 8 Distribución y logística

MERCADOS	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
DESCRIPCIÓN	<p>Entregas con transporte contratado a agencias del subsidio en todo el país.</p> <p>Uso de almacenes intermedios.</p> <p>Distribución y control propios.</p> <p>Costos de fletes y alquileres.</p> <p>Control de cantidades</p>	<p>Entregas con transporte contratado a las unidades educativas.</p> <p>Evitar almacenaje intermedio.</p> <p>Distribución y control propios del área.</p> <p>Costos de fletes y alquileres.</p> <p>Control de cantidades.</p>	<p>Logística internacional, preferencia ultramar, envío a EBA Internacional, distribución local en Europa.</p> <p>Almacén Intermedio para consolidación.</p> <p>Costos logísticos y alquileres.</p> <p>Identificación de mercados.</p> <p>Control de cantidades.</p>	<p>Distribución masiva contratada en cuatro zonas geográficas del País.</p> <p>Control de distribución masiva y cantidades.</p> <p>Entregas directas a mercados profesionales y supermercados. Entregas a almacenes del Distribuidor.</p> <p>Costos de comisiones.</p> <p>Estudios de mercado.</p> <p>Apertura de tiendas.</p>

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

#### 4.2. Plan de Producción

La EBA tiene como giro y principal actividad económica la extracción, recolección, acopio, producción, industrialización, comercialización y distribución de alimentos y productos derivados agropecuarios, agroindustriales, forestales no maderables y apícolas, así como fomentar el desarrollo de los complejos productivos donde interviene.

Se cuenta con siete líneas productivas lácteos, frutícola, apícola, stevia, frutos amazónicos, granos y derivados; contando con dieciocho plantas en operación a la gestión 2021 y se espera contar con las 20 plantas en operación para la gestión 2022.

La línea de lácteos cuenta con cinco plantas productivas ubicadas en Achacachi, Challapata, Ivirgarzama, San Lorenzo y San Andrés de los departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba, Tarija y Beni respectivamente. Las plantas de Achacachi, Ivirgarzama y San Andrés cuentan con una línea de producción de productos UHT, y todas las plantas cuentan con una línea de producción de quesos y fermentados (yogures).

En la línea frutícola se cuenta con tres plantas procesadoras de frutas Caranavi (La Paz), Villa 14 de septiembre y Valle Sacta (Cochabamba) las cuales disponen de tres líneas de producción; i) beneficiado de cítricos (recepción, clasificado, lavado y secado de fruta), ii) extracción de jugo virgen y iii) la preparación de néctar de frutas en sachet botellas y bidones. Adicionalmente se cuentan con dos plantas liofilizadoras de frutas en Palos Blancos (La Paz) y Villa 14 de septiembre (Cochabamba) para el procesamiento de fruta liofilizada tipo snack y en polvo.

La línea apícola y stevia, cuenta con tres Centros de Innovación Productiva – CIP en los municipios de Samuzabety (Cochabamba), Monteagudo (Chuquisaca) e Irupana (La Paz) y tres plantas de apoyo para procesar miel en los municipios de Shinahota (Cochabamba), Camargo y El Villar (Chuquisaca). Los Centros de Innovación Productiva cuentan con cuatro actividades centrales. i) Procesamiento de miel para su venta en distintos mercados; ii) Producción primaria; iii) Escuela apícola y; iv) mejoramiento genético y en las plantas se dedican exclusivamente al procesamiento de miel; adicionalmente se cuenta con una línea de procesamiento de stevia la cual se encuentra en implementación y se prevé su puesta en marcha en la gestión 2022.

La línea de frutos amazónicos realiza el beneficiado de castaña de almendra orgánica y convencional contando con una planta en el departamento de Pando Planta Industrial EBA Amazónica, además de la contratación del servicio de terciarizado para la atención de la demanda.

En línea de granos y derivados se cuenta con la implementación de una planta industrializadora de quinua en Soracachi en el Departamento de Oruro. Adicionalmente se cuenta con una planta que elabora una variedad de productos derivados de almendra y otros productos cuenta con las líneas de producción de horneado, cereales extruidos, barras energéticas, fraccionado, entre otros.

A continuación, se detalla las actividades productivas de las diferentes líneas para el quinquenio.

#### 4.2.1. Capacidad instalada y utilizada de producción por planta

De manera general se realiza el análisis de utilización de capacidad para todas las líneas y plantas productiva, con el fin de realizar el seguimiento al aprovechamiento de las capacidades en diferentes periodos, la cual se detalla a continuación:

Tabla 9. Capacidad utilizada por línea productiva y planta

LÍNEA	PLANTA	CAPACIDAD	UNIDAD	% DE USO
<b>Lácteos</b>	Planta Procesadora de Lácteos Achacachi.	20.000	Litros/día	90%
	Planta Procesadora de Lácteos Challapata	10.000	Litros/día	86%
	Planta Procesadora de Lácteos San Lorenzo	10.000	Litros/día	75%
	Planta Procesadora de Lácteos Ivirgarzama	30.000	Litros/día	59%
	Planta Procesadora de Lácteos San Andrés	20.000	Litros/día	43%
<b>Frutas</b>	Planta Procesadora de Frutas de Villa 14 de Sep.	140.000	Litros/mes	40%
	Planta Procesadora de Frutas de Caranavi	150.000	Litros/mes	35%
	Planta Procesadora de Frutas de Valle Sacta	400.000	Litros/mes	31%
	Planta Liofilizadora de Frutas Villa 14 de Sep.	20	Tn/ mes	16%
	Planta Liofilizadora de Frutas Palos Blancos	20	Tn/ mes	60%
<b>Apícola y estevia</b>	Centro de Innovación Productiva Samuzabety	29	Tn/ mes	71%
	Planta Productiva Apícola Shinahota	9	Tn/ mes	90%
	Centro de Innovación Productiva Monteagudo	29	Tn/ mes	64%
	Planta Productiva Apícola El Villar	6	Tn/ mes	51%
	Planta Productiva Apícola Camargo	6	Tn/ mes	67%
	Centro de Innovación Productiva Irupana	29	Tn/ mes	24%
	Planta procesadora de Stevia Ibuelo	40	Tn/ mes	En implementación
<b>Frutos amazónicos</b>	Planta Industrial EBA Amazónica	14	Tn/ día	50%
<b>Derivados y Granos</b>	Planta de Producción de Derivados El Alto	130	Tn/ mes (horneado)	58%
		100	Tn/ mes (fraccionado)	19%
	Planta Industrializadora de Quinua Soracachi	539	Tn/ mes	En Implementación

**Fuente:** Planificación y Control Operativo, uso de capacidad a diciembre de la gestión 2021

De acuerdo al comportamiento del mercado el uso de la capacidad tiene una estacionalidad donde en enero y diciembre debido al inicio o cierre de actividades usualmente de algunos clientes institucionales; como ser el mercado del Alimento Complementario Escolar y los subsidios donde las capacidades tienden a bajar, y recuperando la normalidad los meses posteriores.

#### 4.2.2. Plan de abastecimiento e insumos y materia prima

Las principales materias primas e insumos varían de acuerdo a la línea productiva y los diferentes productos que se elaboran. Se cuenta con un plan de abastecimiento de acuerdo a la programación de la demanda comercial.

Se detalla el plan de abastecimiento de materia prima por línea productiva:

##### a) Línea lácteos

La principal materia prima de la línea es la leche fluida de vaca para lo cual se realiza el acopio de las comunidades productoras que apoyan en la provisión de la leche, se distribuyen de acuerdo a los lugares de ubicación de las plantas.

Tabla 10. Plan de acopio de leche 2021-2025  
(Expresado en litros)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
ACHACACHI	3.389.446	4.886.778	4.984.514	5.084.204	5.185.888	<b>23.530.830</b>
CHALLAPATA	1.875.863	2.056.030	2.097.151	2.139.094	2.181.875	<b>10.350.013</b>
IVIRGARZAMA	4.348.885	4.362.748	4.450.003	4.539.003	4.629.783	<b>22.330.422</b>
SAN LORENZO	1.640.774	2.299.043	2.345.024	2.391.924	2.439.763	<b>11.116.528</b>
SAN ANDRÉS	1.787.724	1.698.649	1.732.622	1.767.274	1.802.620	<b>8.788.889</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.042.692</b>	<b>15.303.248</b>	<b>15.609.313</b>	<b>15.921.499</b>	<b>16.239.929</b>	<b>76.116.681</b>

*Fuente: Gerencia de Línea de Lácteos*

En el periodo 2021-2025 se prevé el acopio de al menos 76,12 millones de litros de leche cruda, con crecimiento gradual de la producción por gestión para la consolidación de la línea.

##### b) Línea Frutícola

La materia prima para la producción de néctar de frutas son frutas de temporada entre ellas naranja, mandarina, carambola, copoazu y piña, mismas que han tenido un crecimiento importante en el transcurso de los últimos años. Adicionalmente se realiza la adquisición de pulpas concentradas de fruta como ser manzana, durazno y pera cuando no se consigue fruta fresca de temporada en la cantidad para la atención de la demanda, además se cuenta con una variedad de sabores ofertados al mercado.

A continuación, se detalla el plan de acopio para las plantas procesadoras de néctar de frutas:

**Tabla 11 Plan de acopio de fruta – Néctar de frutas 2021-2025  
(Expresado en Kilogramos)**

FRUTA	PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Naranja	Caranavi	199.471	347.143	354.086	361.168	368.391	<b>1.630.259</b>
	Villa 14 de Septiembre	-	140.000	142.800	145.656	148.569	<b>577.025</b>
	Valle Sacta	84.752	250.000	255.000	260.100	265.302	<b>1.115.154</b>
Mandarina	Caranavi	105.464	93.929	95.808	97.724	99.678	<b>492.603</b>
	Valle Sacta	173.262	200.000	204.000	208.080	212.242	<b>997.584</b>
Piña	Valle Sacta	268.783	145.000	147.900	150.858	153.875	<b>866.416</b>
Maracuyá	Villa 14 de Septiembre		12.000	12.240	12.485	12.734	<b>49.459</b>
Copoazu	Valle Sacta	1.284	40.000	40.800	41.616	42.448	<b>166.148</b>
Carambola	Valle Sacta	-	40.000	40.800	41.616	42.448	<b>164.864</b>
Manzana (pulpa)	Caranavi	6.960	7.907	8.065	8.226	8.391	<b>39.549</b>
	Villa 14 de Septiembre	22.400	19.963	20.362	20.770	21.185	<b>104.680</b>
	Valle Sacta	22.080	25.313	25.819	26.336	26.862	<b>126.410</b>
Durazno (pulpa)	Caranavi	3.995	7.907	8.065	8.226	8.391	<b>36.584</b>
	Villa 14 de Septiembre	27.380	19.923	20.321	20.728	21.142	<b>109.494</b>
	Valle Sacta	14.570	25.313	25.819	26.336	26.862	<b>118.900</b>
Tamarindo (pulpa)	Villa 14 de Septiembre	-	26.617	27.149	27.692	28.246	<b>109.704</b>
<b>TOTAL</b>		<b>930.401</b>	<b>1.401.015</b>	<b>1.429.034</b>	<b>1.457.617</b>	<b>1.486.766</b>	<b>6.704.833</b>

*Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia*

Se proyecta para la elaboración de néctar de frutas en el periodo 2021-2025 el acopio de al menos 6.059 toneladas de fruta en sus diferentes variedades y la adquisición de al menos 645 toneladas de pulpa de fruta para la ampliación de variedad de sabores. A partir de la gestión 2022 se trabaja con productores de durazno, manzana y pera nacionales buscando minimizar la importación de pulpas.

La materia prima principal para la producción de liofilizado son frutas de temporada con menor porcentaje de agua entre ellas banano, piña, asai, papaya, mango entre otros, frutas que de acuerdo a sus características es factible su liofilización. Para la gestión 2021 se realiza la estimación del requerimiento de materia prima para pruebas de funcionamiento, como la producción destinada a comercialización; a continuación, se detalla el plan de acopio para las plantas liofilizadoras de frutas por gestión:

Tabla 12 Plan de acopio de fruta – Fruta liofilizada 2021-2025  
(Expresado en kilogramos)

FRUTA	PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Banano	Palos Blancos	24.737	272.671	278.124	283.686	289.360	<b>1.148.578</b>
	Villa 14 de Septiembre	45.933	147.520	150.470	153.479	156.549	<b>653.951</b>
Piña	Palos Blancos		97.663	99.616	101.608	103.640	<b>402.527</b>
	Villa 14 de Septiembre	1.630	97.393	99.341	101.328	103.355	<b>403.047</b>
Asai	Palos Blancos		181.633	185.266	188.971	192.750	<b>748.620</b>
	Villa 14 de Septiembre	160	725.529	741.060	755.881	770.999	<b>2.993.629</b>
Papaya	Palos Blancos	1.505	29.256	29.841	30.348	31.046	<b>121.996</b>
	Villa 14 de Septiembre	5.040	50.967	51.986	53.026	54.086	<b>215.105</b>
Mango	Palos Blancos		967	986	1.005	1025	<b>3.983</b>
	Villa 14 de Septiembre	54	1.451	1.480	1.510	1.540	<b>6.035</b>
<b>TOTAL</b>		<b>79.059</b>	<b>54.322</b>	<b>1.332.379</b>	<b>1.360.046</b>	<b>1.387.156</b>	<b>1.414.990</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

Se proyecta el acopio de al menos 7.281,44 toneladas de frutas en diferentes variedades, para la producción de liofilizados en el periodo 2021-2025.

### c) Línea Apícola y Stevia

La materia prima principal de la línea apícola es la miel de abeja, la cual es acopiada de diferentes regiones donde destacan tres áreas de influencia: la zona del chaco, la zona del trópico y la zona occidental, ello se traduce en la expansión gradual de las zonas productoras de miel y es proporcional con los volúmenes adquiridos de materia prima. A continuación, se detalla el requerimiento de materia prima por gestión:

Tabla 13 Plan de acopio de miel 2021-2025  
(Expresado en kilogramos)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Samuzabety	263.337	222.000	226.440	230.969	235.588	<b>1.178.334</b>
Shinahota	125.677	104.400	106.488	108.618	110.790	<b>555.973</b>
Monteagudo	226.671	263.976	269.256	274.641	280.133	<b>1.314.677</b>
El Villar	18.991	40.800	41.616	42.448	43.297	<b>187.152</b>
Camargo	44.265	59.688	60.882	62.099	63.341	<b>290.275</b>
Irupana	171.659	208.152	212.315	216.561	220.893	<b>1.029.580</b>
<b>TOTAL</b>	<b>850.600</b>	<b>899.016</b>	<b>916.996</b>	<b>935.336</b>	<b>954.043</b>	<b>4.555.991</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

Se proyecta un acopio de al menos 4.556 toneladas de miel en el periodo 2021-2025.

La línea de stevia cuenta como materia prima principal la hoja de stevia, cultivada en departamentos como Santa Cruz, Chuquisaca, Tarija, Beni y Cochabamba; el rendimiento promedio de la stevia, que es de 1.500 kilos de hoja seca por hectárea, los cuales se recolecta en cuatro cosechas al año. A la gestión 2021 se realiza la implementación de la planta procesadora de stevia en el municipio de Shinahota Cochabamba y se prevé la puesta en marcha a fines de la presente gestión, contando con plan de acopio de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 14 Plan de acopio de stevia 2021-2025  
(Expresado en toneladas)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Shinahota		50	150	150	150	500

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

Se proyecta un acopio de al menos 500,8 toneladas de hoja de stevia para el periodo 2021-2025.

#### d) Línea de Frutos Amazónicos

La materia prima de la línea es la castaña en cascara la cual tiene un alcance geográfico que comprende el departamento de Pando, parte del departamento de Beni en las provincias Vaca Díez e Itenez y el Norte del departamento de La Paz, provincia Abel Iturralde. Trabajando en tres zonas de acción Cobija donde llega la castaña acopiada de los municipios de Filadelfia, Porvenir, Bolpebra, Bella Flor y Santa Rosa del Abuná. El Sena se caracteriza por su posición geográfica central en el departamento de Pando, además de que es el lugar de ubicación de la planta beneficiadora, el fuerte de EBA en dicho centro donde llegará la castaña acopiada de los municipios de San Lorenzo, El Sena, Puerto Rico e Ixiamas y el centro y Riberalta es la capital de la castaña, la presencia de EBA, no solamente como parte del sector, sino también como presencia del Estado ante el sector en toda la Región Amazonica, debe tener el impulso adecuado para permanecer como un referente, a dicho centro llega la castaña acopiada de los municipios de Gonzalo Moreno, Nueva Esperanza, Santos Mercado, Villanueva, Riberalta, San Joaquín, Magdalena y Baures.

Tabla 15 Plan de acopio de castaña 2021-2025  
(Expresado en cajas de 23 kilos)

MATERIA PRIMA	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	TOTAL
CASTAÑA	82.947	272.000	245.000	221.000	133.000	953.947

Fuente: Gerencia de Línea de Frutos Amazónicos

**Nota:** La zafra corresponde al periodo de cosecha, etapa que tiene un periodo de duración de 5 a 7 meses de acuerdo a la disponibilidad de materia prima para la empresa el cual puede incluir meses de una gestión y otra.

Se proyecta el acopio de al menos 953.947 cajas de castaña para su beneficiado en el periodo 2021-2025.

**e) Línea de Granos y Derivados**

La Planta Derivados se dedica a la producción de galletas, horneados, barras energéticas, cereales, frutos tostados entre otros, los cuales son fabricados usualmente con harina de trigo, salvado, avena, cereales y para conseguir sabores o propiedades estructurales especiales se les incorporan pequeñas cantidades de otras harinas o almidones. Esencialmente en la mayor variedad de productos se agrega almendra siendo que se cuenta con dicha materia prima de la línea de frutos amazónicos.

Adicionalmente cuenta con la implementación de planta procesadora de quinua en el municipio de Soracachi del departamento de Oruro y se prevé su puesta en marcha el 1er semestre de la gestión 2022, iniciando el acopio de quinua dicha gestión. A continuación, se detalla el requerimiento de materia prima por gestión:

**Tabla 16 Plan de acopio de quinua 2021-2025  
(Expresado en toneladas)**

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Soracachi	-	1.986	2.026	2.067	2.108	<b>8.187</b>

*Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica*

Se proyecta el acopio de al menos 8.187 toneladas de quinua para su beneficiado en el periodo 2021-2025.

**f) Abastecimiento de insumos**

Las actividades de abastecimiento se enfocan esencialmente en la adquisición de materia prima, adicionalmente se realiza la adquisición de una variedad de insumos. Se adquieren insumos necesarios de acuerdo a la demanda comercial, concordante a la provisión de materia prima; a continuación, se detalla de manera general los insumos principales requeridos para la elaboración de la variedad de productos:

**Tabla 17 Detalle de insumos requeridos**

LÍNEA	ITEM
LÁCTEOS	Azúcar
	Estabilizantes
	Cacao en polvo
	Sal

LÍNEA	ITEM
	Esencias naturales y de frutas
	Ácido cítrico y fólico
	Agua
	Chía
	Cultivos
	Quinoa y otros cereales
	Sal
	Cuajo
	Conservantes
	Agua
FRUTÍCOLA	Azúcar
	Ácidos autorizados
	Colorantes autorizados
	Esencias
	Citrato
	Fosfato
APÍCOLA	Azúcar
	Cera
	Láminas de cera
DERIVADOS	Azúcar
	Azúcar molida
	Chía
	Chocolate en polvo, cobertura y chip.
	Coco rallado
	Harina de cereales
	Huevos
	Leche
	Sulfatos
	Tostados

*Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia*

La adquisición de los insumos cuenta con un procedimiento, el cual es concordante a la demanda comercial; regulados por procesos de contratación de acuerdo al requerimiento de cada área o planta productiva.

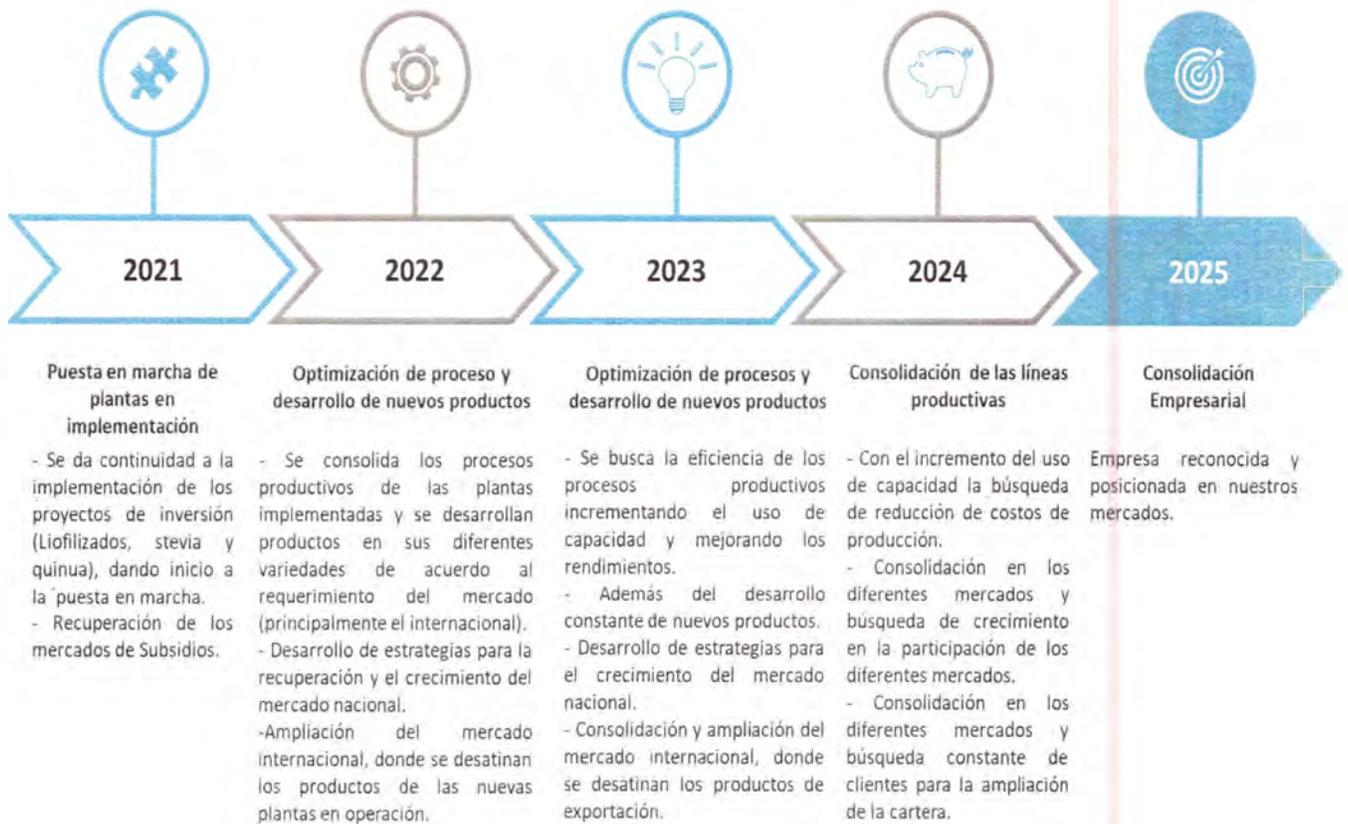
#### 4.3. Plan de Innovación y/o Desarrollo de productos y procesos

Empresas que transforman y dan valor agregado en el sector de alimentos se encuentran constantemente dinamismo en procura de fidelizar la preferencia de consumo de los clientes, además, del avance tecnológico constante y las exigencias del mercado, es necesario que la empresa realizase contantemente actividades de innovación como parte de la adecuación competitiva en el sector alimenticio.

De acuerdo al modelo de crecimiento empresarial (cinco etapas de crecimiento) mediante las empresas Promiel, EBA y Lacteosbol cumplen con el objetivo de logro de resultados dentro el SEDEM, seguida su posterior salida para conformación de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA, la cual de acuerdo a dicho modelo de crecimiento EBA entra en la etapa de consolidación para su posterior madurez.

Desde su creación EBA trabaja constantemente en la innovación mediante el desarrollo de productos, mejora tecnológica y estandarización de procesos de acuerdo a las oportunidades y demanda comercial. Donde las estrategias de innovación se basan en los siguientes lineamientos para cada gestión:

Gráfico 15 Plan de innovación 2021-2025



**Fuente:** Gerencia de Gestión Estratégica

#### 4.3.1. Análisis de costos actuales

EBA en sus líneas productivas cuenta con una variedad de al menos 40 productos en diferentes presentaciones de acuerdo al requerimiento del mercado, por la magnitud de la empresa se detalla un análisis de costos en general, como se muestra a continuación:

Tabla 18 Estructura de costos general

DETALLE	%
<b>COSTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>74,70%</b>
Materias primas	34,20%
Materiales y suministros	17,90%
Servicios	4,00%
Mantenimiento	0,70%
Mano de obra	9,60%
Gastos indirectos	8,30%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>10,20%</b>
Costos administrativos	1,60%
Sueldos y salarios	4,50%
Impuestos	4,10%
<b>COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>1,10%</b>
Operaciones comerciales	0,70%
Sueldos y salarios	0,40%
<b>DEPRECIACIONES Y AJUSTES</b>	<b>7,11%</b>
<b>UTILIDADES BRUTAS</b>	<b>6,80%</b>

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica

#### 4.4. Metas de producción de bienes y/o prestación de servicios

La proyección de la producción responde a la demanda comercial de acuerdo a los requerimientos de cada mercado y es distribuida en las diferentes líneas y plantas productivas de acuerdo a la regionalización de la demanda.

A continuación, se muestra el programa de producción a mediano plazo de cada línea productiva.

##### a) Línea lácteos

En esta línea se cuenta con cinco plantas para el procesamiento de leche y diferentes derivados, todas las plantas cuentan con líneas de producción de fermentados (yogurt bebible, frutado, yogurt probiótico, kumis y kumis quinua) y quesos (Fresco, Edam c/s chía y Danbo). Adicionalmente, las plantas de Achacachi, Ivirgarzama y San Andrés cuentan con la línea UHT (leche entera, saborizada, leche con frutas y leche enriquecida).

A mediano plazo para la elaboración de los diferentes productos se proyecta procesar **76,14 millones de litros de leche** cruda de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 19 Plan de producción - leche procesada 2021-2025  
(Expresado en litros)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
ACHACACHI	3.394.668	4.886.778	4.984.514	5.084.204	5.185.888	<b>23.536.052</b>
CHALLAPATA	1.877.599	2.056.030	2.097.151	2.139.094	2.181.875	<b>10.351.749</b>
IVIRGARZAMA	4.348.885	4.362.748	4.450.003	4.539.003	4.629.783	<b>22.330.422</b>
SAN LORENZO	1.640.774	2.299.043	2.345.024	2.391.924	2.439.763	<b>11.116.528</b>
SAN ANDRÉS	1.800.153	1.698.649	1.732.622	1.767.274	1.802.620	<b>8.801.318</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.062.079</b>	<b>15.303.248</b>	<b>15.609.313</b>	<b>15.921.499</b>	<b>16.239.929</b>	<b>76.136.068</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Lácteos

**Nota:** La materia prima de la línea de acuerdo a sus características al ser perecedero, es acopiada y procesada con prioridad en el día o hasta dos días posterior al acopio.

### b) Línea Frutícola

Esta Gerencia cuenta dos líneas productivas; la línea de producción de néctar de frutas y la línea de producción de fruta liofilizada. La línea de producción de néctar de frutas cuenta con tres plantas productivas para la elaboración de néctar de frutas en diferentes presentaciones (galón, botellas, sachet) y sabores (naranja, mandarina, piña, maracuyá, copoazú, manzana, durazno, tamarindo), contando con una línea de beneficiado de fruta para la obtención de la pulpa que posteriormente es procesada, pasteurizado y envasado.

Para el periodo 2021-2025 se proyecta la producción de al menos **29,99 millones litros de néctar de frutas** de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 20 Plan de producción - Néctar de frutas 2021-2025  
(Expresado en litros)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Caranavi	931.577	1.221.440	1.245.869	1.270.786	1.296.202	<b>5.965.874</b>
Villa 14 de Septiembre	694.699	2.109.059	2.151.240	2.194.265	2.238.150	<b>9.387.413</b>
Valle Sacta	1.558.162	3.173.515	3.236.985	3.301.725	3.367.760	<b>14.638.147</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.184.437</b>	<b>6.504.014</b>	<b>6.634.094</b>	<b>6.766.776</b>	<b>6.902.112</b>	<b>29.991.433</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

En el caso de la línea de producción de fruta liofilizada se cuenta con dos plantas productivas para la elaboración de fruta liofilizada en polvo como tipo snack. A mediano plazo se programa la producción de al menos **1.086 toneladas de fruta liofilizada** de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 21 Plan de producción – Fruta liofilizada 2021-2025  
(Expresado en toneladas)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Villa 14 de Septiembre	3,1	150,7	164,2	179,0	195,1	692,1
Palos Blancos	2,5	85,7	93,4	101,8	110,9	394,3
<b>TOTAL</b>	<b>5,6</b>	<b>236,3</b>	<b>257,6</b>	<b>280,8</b>	<b>306,1</b>	<b>1.086,4</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

### c) Línea apícola y stevia

La línea Apícola trabaja esencialmente con procesamiento de miel y otros derivados de colmena, con tres Centros de Innovación Productiva – CIP’s y tres plantas piloto de apoyo para procesar miel. El principal producto es la miel de abeja en diferentes presentaciones como ser frascos de 750 gr, 450 gr, 250 gr y sachet de 10 gr, como a requerimiento de acuerdo a necesidades del mercado.

Para el mediano plazo se proyecta el procesamiento de al menos **3.804 toneladas de miel** de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 22 Plan de producción -Procesamiento Miel 2021-2025  
(Expresado en toneladas)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Samuzabety	243,9	186,7	190,5	194,3	198,2	1.013,6
Shinahota	110,9	86,4	88,1	89,9	91,7	467,0
Monteagudo	168,6	228,0	232,5	237,2	241,9	1.108,2
El Villar	19,2	28,8	29,4	30,0	30,6	138,0
Camargo	42,4	41,7	42,5	43,4	44,2	214,2
Irupana	153,6	172,2	175,6	179,1	182,7	863,2
<b>TOTAL</b>	<b>738,8</b>	<b>743,8</b>	<b>758,6</b>	<b>773,8</b>	<b>789,3</b>	<b>3.804,3</b>

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

La línea stevia cuenta con una planta para el procesamiento de stevia en polvo y líquida en diferentes presentaciones, la cual a la gestión 2021 se encuentra en implementación previendo su producción a partir de la gestión 2022. Se proyecta la producción de al menos **12 toneladas de stevia**.

Tabla 23 Plan de producción - Stevia 2021-2025  
(Expresado en toneladas)

PLANTA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Shinahota	-	4	12	12	12	40

Fuente: Gerencia de Línea de Frutícola, Apícola y Stevia

#### d) Línea de Frutos Amazónicos

En la línea de frutos amazónicos se cuenta con una planta beneficiadora de almendra en el municipio del Sena, además de la contratación del servicio de beneficiado con empresas de la región con el fin de cumplir con los requerimientos comerciales.

En el mediano plazo se proyecta el beneficiado de **406,76 contenedores de almendra beneficiada**, como se detalla a continuación:

Tabla 24 Plan de producción – Almendra beneficiada 2021-2025  
(Expresado en contenedores)

LÍNEA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Frutos amazónicos	31,33	117,24	105,60	95,26	57,33	406,76

Fuente: Gerencia de Línea de Frutos Amazónicos

Nota: La producción de la línea va determinada por la disponibilidad de la materia prima, y su ciclo de la castaña que está sujeto a factores externos como la producción natural del fruto y factores climáticos.

#### e) Línea de Granos y Derivados

Para la línea de derivados se cuenta con la Planta Derivados en la ciudad de El Alto de dedica a la producción de galletas, horneados, barras energéticas, cereales, frutos tostados entre otros, en el cual se proyecta la producción de al menos **9.562 toneladas de los diferentes productos derivados** de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 25 Plan de producción – Derivados 2021-2025  
(Expresado en kilogramos)

LÍNEA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Derivados	1.500,5	1.964,9	2.004,2	2.032,2	2.060,7	9.562,5

Fuente: Planta de Derivados

Para la planta de beneficiadora de quinua se prevé el inicio de operaciones la gestión 2022, donde a mediano plazo se proyecta el beneficiado de al menos **6.959 toneladas de quinua**.

Tabla 26 Plan de producción – Beneficiado de quinua 2021-2025  
(Expresado en Toneladas)

LÍNEA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Frutos amazónicos	-	1.688	1.722	1.757	1.792	6.959

Fuente: Gerencia de Gestión de Estratégica

#### 4.5. Plan de negocios

##### 4.5.1. Metas de ventas y/o ingresos

El proceso de comercialización de EBA se desarrollará en el mercado nacional e internacional. El mercado nacional está compuesto por ventas de los diferentes productos que produce la empresa en los mercados del Subsidio Prenatal y Lactancia, Subsidio Universal por la Vida, Alimentación Complementaria Escolar y Mercado Abierto. Por su parte, la almendra beneficiada (conocida en el mercado internacional como Brazilian Nutt) en sus tipos orgánica y convencional además de incursionar en la exportación de la quinua fruta liofilizada a través de dos canales: EBA Internacional con sede en Hamburgo – Alemania y exportaciones directas desde Bolivia.

Donde se proyecta lograr ventas por un valor de Bs 2.467,90 millones de bolivianos de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 27 Plan de Ventas 2021-2025**  
(Expresado en millones de Bolivianos)

Línea	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
LÁCTEOS	97,62	129,16	131,74	134,38	137,07	<b>629,97</b>
FRUTÍCOLA	30,84	59,15	60,34	61,54	62,77	<b>274,64</b>
LIOFILIZADOS	0,82	58,58	59,87	61,20	62,56	<b>243,03</b>
APÍCOLA	46,50	56,17	57,30	58,44	59,61	<b>278,02</b>
STEVIA	-	6,35	6,49	6,64	6,79	<b>26,27</b>
FRUTOS AMAZÓNICOS	36,19	70,08	71,48	72,91	74,37	<b>325,03</b>
DERIVADOS	73,61	88,97	90,75	92,57	94,42	<b>440,32</b>
GRANOS	-	30,62	31,24	31,86	32,50	<b>126,22</b>
NO ELABORADOS	19,25	25,50	26,01	26,53	27,06	<b>124,35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>304,84</b>	<b>524,60</b>	<b>535,23</b>	<b>546,08</b>	<b>557,15</b>	<b>2.467,90</b>

*Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica y Gerencia de Ventas y Mercadeo*

**Tabla 28 Plan de Ventas nacional e internacional 2021-2025**  
(Expresado en millones de Bolivianos)

Línea	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
NACIONAL	268,66	436,95	444,36	451,93	459,66	<b>2061,56</b>
INTERNACIONAL	36,19	80,86	85,78	89,06	97,50	<b>389,39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>304,85</b>	<b>517,81</b>	<b>530,14</b>	<b>540,99</b>	<b>557,15</b>	<b>2450,95</b>

*Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica y Gerencia de Ventas y Mercadeo*

Este monto responde a las ventas en los diferentes mercados donde participa la empresa, tanto nacionales e internaciones; donde el 53% corresponde a ventas al subsidio, el 29% ventas al mercado externo, el 14% a ventas al mercado de alimento complementario escolar y el 5% ventas al mercado abierto.

#### 4.5.2. Estrategias de mercado, ventas y/o marketing

Para lograr los objetivos de venta, nos planteamos el concepto de manejo de “las 4 P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción, en diferentes niveles de enfoque y aplicación para cada tipo de mercado, en forma acorde a la tabla siguiente:

Tabla 29 Estrategias establecidas por mercado

ESTRATEGIA	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
PRODUCTO	Especificaciones de contrato para subsidios. Presentaciones de acuerdo a contrato.	Especificaciones técnicas de cada municipio o contrato. Presentaciones municipales y genéricas.	Estándares internacionales, certificaciones, manejo de contratos. Productos con Valor Agregado. Presentaciones del cliente.	Estándares de mercado, normativa técnica nacional. Certificaciones y regulaciones. Presentaciones comerciales.
PRECIO	Precios manejados por contrato acorde a normativa propia de SEDEM. Considerar el promedio del reglamento. Coordinar con otros proveedores una media.	Los precios se negocian con la Entidad Municipal de acuerdo a su Convocatoria, existe competencia en precios para la adjudicación.	El precio lo fija el bróker si es MP, se debe buscar política sectorial de precios, existe dependencia circular entre MP y PT actualmente. Producto con valor agregado tiene mejor manejo de precios.	Precio de mercado por cada zona geográfica. Fuerte énfasis en el Costo. Responder a la pregunta: ¿si podríamos bajar el precio para competir, sin generar pérdidas? Técnicas de Benchmarking
PLAZA	Entregas con transporte contratado a agencias del subsidio en todo el país. Uso de almacenes intermedios. Distribución y control propios. Costos de fletes y cánones. Control de cantidades	Entregas con transporte contratado a las unidades educativas. Evitar almacenaje intermedio. Distribución y control propios del área. Costos de fletes y cánones. Control de cantidades.	Logística internacional, preferencia ultramar, envío a EBA Internacional, distribución local en Europa. Almacén Intermedio para consolidación. Costos logísticos y cánones. Identificación de mercados. Control de cantidades.	Distribución masiva contratada en tres zonas geográficas del País. Control de distribución masiva y cantidades. Entregas directas a mercados profesionales y supermercados. Entregas a almacenes del Distribuidor. Costos de comisiones. Estudios de mercado. Apertura de tiendas.
PROMOCIÓN	Web de trazabilidad. Posventa.	Web de trazabilidad. Posventa.	Coordinación sectorial. Propaganda ecologista. Web de trazabilidad. Posventa.	Diseño de envases y etiquetas. Espacios publicitarios. Propaganda. Producto promocional. Web de trazabilidad. Posventa.
PERSONAL	Encargados por línea y un responsable de coordinación de mercado.	Área específica con agentes en cada municipio donde hay presencia	Área específica con personal de logística, almacenaje y despacho.	Área amplia con responsables de monitoreo de distribución masiva. Vendedores, preventistas y comisionistas

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

#### 4.5.3. Estrategias de posicionamiento de la imagen de la empresa

EBA en la mente del consumidor principalmente es vista como una Empresa Pública Productiva manejada por el estado, actualmente se viene trabajando en la constante promoción de los beneficios de los productos de la empresa, además de la promoción de las actividades de apoyo técnico con los productores de materia prima. Entre las principales estrategias para la promoción de la marca se tiene:

Tabla 30 Estrategias de posicionamiento de marca

	ESPECIFICACIÓN	CARACTERÍSTICA	
FILOSOFÍA CORPORATIVA	Promoviendo una alimentación sana y saludable	Se promueve la alimentación saludable mediante productos altamente nutricionales.	
	Consume lo nuestro	Consumir lo nuestro es altamente fundamental para el proceso de reactivación económica, además de apoyar en el fortalecimiento del aparato productivo del país.	
CANALES	Página web, redes sociales, medios audiovisuales, etc.	Se prioriza la promoción mediante redes sociales, al ser altamente efectiva y de menor costo, además de los medios tradicionales.	
CONTENIDO	Promoción de los productos y beneficios nutricionales	Es necesario dar a conocer las características nutricionales de los productos, a los diferentes clientes como a los mercados potenciales.	
	Información relevante de la empresa.	Descripción de los convenios participación en ferias y actividades de importancia de la empresa.	
	Acciones para la reactivación económica por parte de EBA.	Trabajo con productores primarios, convenios con instituciones para la reactivación económica, inauguración de plantas productivas.	

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

## 4.6. Gestión empresarial e innovación

### 4.6.1. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos nos permite encarar eventos futuros y que se cuente con una respuesta a dicho riesgo con el establecimiento de diferentes estrategias.

Se realiza el análisis de la evaluación del impacto ambiental, riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, seguridad industrial y salud ocupacional como la gestión integral de riesgos, mediante la siguiente metodología:

Tabla 31 Aspectos para el análisis de gestión de riesgos

ASPECTO	METODOLOGÍA
Impacto ambiental – Ley 1333	Análisis del cumplimiento de la normativa
Riesgo de desastres y adaptación al cambio climático	Análisis de familia de peligros, descripción del posible desastre, evento de peligro, descripción del riesgo, descripción del riesgo, evaluación de riesgo y la respuesta al riesgo.
Seguridad y salud ocupacional	Elaboración de una matriz IPER; donde se determina la familia de peligros, descripción del peligro, familia de riesgos, descripción y evaluación del riesgo, como el establecimiento de los controles y medidas a implantar.
Gestión integral de riesgos	Identificación de los riesgos y su manejo.

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

#### 4.6.1.1. Evaluación del impacto ambiental, en el marco de lo establecido en la Ley N° 1333 y sus reglamentos.

La evaluación del impacto ambiental en la empresa se enmarca en la Ley de Medio Ambiente N°1333 del 27 de abril de 1992, actualmente las diferentes actividades de la empresa se categorizan en dos categorías de acuerdo a los diferentes sectores en los que se desenvuelven:

Tabla 32 Categorización ambiental de las líneas productivas

LÍNEA	Categoría	Instrumento
Lácteos	4	Licencia ambiental
Frutícola	4	Licencia ambiental
Apícola y stevia	4	Licencia ambiental
Frutos amazónicos	3	Plan de manejo ambiental
Granos y derivados	4	Licencia ambiental

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

En la citada Ley de Medio Ambiente en su artículo 15 establece que toda obra, actividad pública o privada que es de categoría 3 debe realizar la Evaluación de Impactos Ambientales y para la categoría 4 no requieren de una Evaluación de Impactos Ambientales, pero si contar con una licencia ambiental, y establece al Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero como instrumento de regulación.

Todas las plantas en operación cuentan con las licencias ambientales y en el caso de la línea de frutos amazónicos la planta cuenta con un Plan de Manejo Ambiental.

#### 4.6.1.2. Análisis y diseño de medidas de prevención y gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.

Al contar con diferentes líneas y muchas plantas productivas los riesgos por desastres y adaptación al cambio climático, varían en función a la región donde se encuentran como también la actividad productiva que realizan. A continuación, se realiza sintetización de los riesgos principales identificados para cada línea:

Tabla 33 Gestión de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático

RIESGOS	LÁCTEOS	FRUTÍCOLA	APÍCOLA	STEVIA	FRUTOS AMAZÓNICOS	GRANOS	DERIVADOS
Afectación en el ciclo de floración para la segregación de néctar para las abejas.			X				
Arrasar con grandes extensiones de vegetación, daños de la infraestructura	X						
Contaminación de la materia prima	X	X	X			X	X
Daños de la infraestructura por peligros climatológicos.	X	X	X	X	X	X	X
Disminución de forraje para ganado	X					X	
Disminución en la disponibilidad de la materia prima	X	X	X	X	X	X	
Disminución en la disponibilidad de la materia prima por la floración.			X				
Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	X	X	X		X	X	
Quema de apiarios y muerte de las abejas			X				
Quema o pérdida de materia prima			X	X	X	X	

Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo

Los principales riesgos identificados están relacionados con la materia prima y la ubicación de las plantas ya que tienen una estrecha relación con el medio ambiente y el cambio

climático, entre las acciones que se toman están la aceptación y la adaptación al riesgo al ser riesgos no controlables al ser externos.

El anexo 01 muestra la matriz del análisis de riesgos de manera detallada, además de la respectiva evaluación y la incidencia en las actividades de la empresa

#### 4.6.1.3. Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

En el ámbito de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional inicialmente la mayor cantidad de las plantas productivas cuentan con un Comité Mixto Higiene y Seguridad Ocupacional de acuerdo a la Ley General de Higiene Seguridad Ocupacional y Bienestar Artículo 30°.

Adicionalmente se realiza un análisis y evaluación de riesgos reflejados en una matriz IPER (Anexo 02). A continuación, se muestra una sintetización de los principales peligros identificados en las diferentes ares:

**Tabla 34 Principales peligros identificados**

PELIGROS	LÁCTEOS	FRUTÍCOLA	APÍCOLA	DERIVADOS	
				FRUTOS AMAZÓNICOS	DERIVADOS
Apilamiento de canastillos y/o cajas	X	X	X	X	X
Contacto con vapores de agua	X	X	X	X	
Cortes en maquinas		X		X	
Ejecución de movimientos repetitivos	X	X	X	X	X
Ejecución de posturas inadecuadas	X	X	X	X	X
Equipo y/o maquinaria que emite ruido	X	X	X	X	X
Exposición a gases	X	X		X	X
Exposición a temperaturas humedad	X	X		X	X
Fatiga muscular	X	X	X	X	X
Generación de calor en el área	X	X		X	X
Manejo de materiales a alta temperatura	X	X		X	X
Manipulación de equipos	X	X	X	X	X
Movimiento de cargas	X	X	X	X	X
Movimiento de cargas y ejecución de movimientos repetitivos	X	X	X	X	X
Movimiento de objetos pesados	X	X	X	X	X
Piso a desnivel					X
Piso resbaloso	X	X	X	X	X
Productos apilados a alturas elevadas	X	X	X	X	X
Radiación térmica	X	X		X	X
Superficies calientes	X	X		X	X
Sustancias corrosivas	X				
Trabajo a distinto nivel	X	X		X	X
Trabajo con vapores a presión	X	X		X	X
Trabajo en altura	X	X		X	X
Vapor caliente	X	X		X	X

**Fuente:** Departamento de Planificación y Control Operativo

Adicionalmente el área comercial, entre los principales riesgos está relacionados a ejecución de movimientos repetitivos, movimiento de cargas y fatiga muscular, de acuerdo a las características de las actividades cotidianas que se realiza.

Es necesario indicar que los peligros identificados, son propios de los diferentes procesos productivos y se trabaja constantemente para contar con las condiciones necesarias para que el personal puede realizar su trabajo en condiciones normales.

#### 4.6.1.4. Gestión Integral de Riesgos Empresariales

Se realiza la identificación, cuantificación, acciones y monitoreo a las consecuencias de eventos potenciales, que puede llegar a afectar en alguna medida el cumplimiento de los objetivos de la empresa mostradas en el Anexo 03.

Entre los principales riesgos que afectan al logro de los objetivos se identifica:

Tabla 35 Principales riesgos identificados

RIESGOS	LÁCTEOS	FRUTÍCOLA	APÍCOLA	FRUTOS AMAZÓNICOS	DERIVADOS
Accesibilidad a las plantas productivas			X	X	
Dificultades en el proceso de producción	X	X	X	X	X
Almacenes con sobre stock de insumos	X	X			
Almacenes con sobre stock de producto terminado	X	X			
Ausencia del personal por enfermedad		X			
Caida de las cajas por mala manipulación en el traslado de la miel a los camiones.			X		
Cambio climático y producción baja por la estacionalidad de la materia prima.				X	
Cambio de personal					X
Contaminación de la materia prima	X		X		
Deforestación con afectación al ecosistema.				X	
Detección de plagas en el área interna de planta	X				
El personal no cuenta con el carnet sanitario	X				
Escases de combustible para calderos	X				
fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	X	X	X	X	X
Falta de canastillos	X	X			
Falta de floración incidiendo en la disponibilidad de materia prima			X		
Falta de logística para el acopio de miel de producción propia			X		
Falta de Seguimiento a productores de stevia con contrato con EBA.			X		
Filtración de producto en el envasado	X				
Incendios con afectación al ecosistema.			X	X	
Incumplimiento a las especificaciones del producto terminado	X				
La materia prima no cumple con los parámetros de calidad establecidos.	X	X			
Materia prima de dudosa procedencia			X		

RIESGOS	LÁCTEOS	FRUTÍCOLA	APÍCOLA	FRUTOS AMAZÓNICOS	DERIVADOS
Modificación del cronograma de producción	X	X			
Multas por Inspecciones no programadas	X	X			X
Parada de la producción		X	X	X	X
Parámetros de calidad bajos en función a la temporada de la castaña.				X	
Parámetros de calidad en función a la estacionalidad de la fruta		X			
Perdida de colmenas			X		
Personal con Coronavirus					X
Personal no competente	X	X			
Precios altos y disponibilidad de recursos para la compra de materia prima en zafra.				X	
Retraso en las entregas y costo de la Importación de insumos químicos.		X	X		
Disponibilidad de materia prima e insumos	X	X	X	X	X

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

Adicionalmente se cuentan con riesgos en la gestión empresarial que principalmente se enfocan en el cumplimiento de las acciones estratégicas y conflictos sociales. Para las actividades comerciales se tienen riesgos principalmente con la competencia desleal, la pérdida de mercados, etc.

#### 4.6.1.5. Seguimiento y evaluación integral de planes

Se determinan acciones a desarrollar con el fin de atender los diferentes riesgos buscando la disminución de incidencia de dichos riesgos en las actividades de la empresa. De acuerdo a los análisis en las diferentes áreas se tiene los siguientes planes de acción:

##### a) Gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.

La gestión de riesgos y adaptación al cambio climático al contar con variables externas a las actividades externas de la empresa. Como se muestra en el Anexo 4 se determinan acciones que busquen reducir el grado de exposición a los diferentes peligros, dentro de las diferentes medidas a adoptar; están la aceptación y la adaptación al riesgo.

Inicialmente a las principales acciones a desarrollar se tiene:

- Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables tanto internas como externas a condiciones climatológicas a las que están expuestas las plantas de acuerdo a su ubicación geográfica.
- Suscripción de convenios con diferentes productores de materia prima donde se establezcan acciones para contar con la materia prima necesaria alineada a las políticas de seguridad alimentaria del gobierno nacional.

## **b) Seguridad Industrial y Salud Ocupacional**

Realizado el análisis para la gestión de riesgos referente a Seguridad y Salud Ocupacional reflejado en la Matriz IPER, como se muestra en el Anexo 5 se determina la implementación de diferentes medidas de seguridad industrial y salud ocupacional, para las diferentes áreas productivas como el área comercial al ser las más propensas con probabilidades de riesgos.

Entre las principales medidas a adoptar se tiene:

- El control de ambientes: Con la mejora o adecuación de ambientes o maquinaria.
- Control de operaciones: Con el establecimiento de tiempos de exposición en ambientes y el establecimiento de un plan de mantenimiento.
- Capacitación: Capacitación en diferentes áreas de acuerdo al requerimiento del personal.
- Señalética: Inspección del estado de señalética actual y la implementación de señalética faltante.
- EPP'S: Dotación de equipos de protección personal a los trabajadores de las plantas productivas y al área comercial.

## **c) Gestión Integral de Riesgos Empresariales**

Realizado el análisis de los riesgos para las diferentes áreas se toma las siguientes respuestas a los riesgos:

- Evitar el riesgo. - Se analiza cambiar procesos, procedimientos objetivos, planes, metas, etc.
- Aceptar el riesgo. - Se decide no tomar acciones frente a este lo que implica que se permitirá que el evento ocurra sin importar su costo e impacto a la organización.
- Transferir el riesgo. - Esto implica traspasar el riesgo a un tercero. Esto no quiere decir que el riesgo se elimina simplemente que la responsabilidad de su gestión ya no nos pertenece.
- Mitigar el riesgo. - Consiste en tomar acciones para reducir la probabilidad de que el riesgo ocurra y/o para mitigar su impacto a la organización, además de eliminar la fuente del riesgo si fuera posible.

Como se muestra en el Anexo 06 se toman acciones para reducir los niveles del riesgo y su incidencia en las actividades de la empresa.

### **4.6.2. Logística nacional e internacional**

La empresa cuenta con diferentes canales de distribución para llegar a los clientes, usuarios y consumidores finales van desde los mayoristas/distribuidores, hasta la venta

directamente al cliente. Se cuenta con presencia a nivel nacional en los diferentes mercados, además de contar con diferentes plantas productivas en siete departamentos del país que facilitan la distribución de los productos.

A continuación, se realiza una síntesis de la logística y distribución para los mercados principales.

Tabla 36 Distribución y Logística

MERCADOS	SUBSIDIOS SUB	ALIMENTACIÓN COMPLEM. ESCOLAR ACE	EXTERNO Y EXPORTACIONES EXP	INTERNO ABIERTO INT
DESCRIPCIÓN	<p>Entregas con transporte contratado a agencias del subsidio en todo el país.</p> <p>Uso de almacenes intermedios.</p> <p>Distribución y control propios.</p> <p>Costos de fletes y alquileres.</p> <p>Control de cantidades</p>	<p>Entregas con transporte contratado a las unidades educativas.</p> <p>Evitar almacenaje intermedio.</p> <p>Distribución y control propios del área.</p> <p>Costos de fletes y alquileres.</p> <p>Control de cantidades.</p>	<p>Logística internacional, preferencia ultramar, envío a EBA Internacional, distribución local en Europa.</p> <p>Almacén Intermedio para consolidación.</p> <p>Costos logísticos y alquileres.</p> <p>Identificación de mercados.</p> <p>Control de cantidades.</p>	<p>Distribución masiva contratada en cuatro zonas geográficas del País.</p> <p>Control de distribución masiva y cantidades.</p> <p>Entregas directas a mercados profesionales y supermercados.</p> <p>Entregas a almacenes del Distribuidor.</p> <p>Costos de comisiones.</p>

*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo*

Consideramos las cantidades de producto y su colocación en los mercados, además de la distribución geográfica de las plantas productivas se establece la regionalización con el fin de optimizar el transporte y los costos, explicadas a continuación:

- a) Subsidios: Las cantidades están sujetas a la población beneficiaria administrada por el Servicio Desarrollo de las Empresas Productivas, y de acuerdo a la demanda la logística buscará el traslado directo de los productos desde las plantas a las agencias de subsidio, a través de contratos de transporte y arrendamiento de almacenes intermedios si es que fuera necesario.
- b) ACE: la demanda de cantidades de este mercado responde a la población estudiantil de municipio clientes de la empresa, o en su caso, a la cantidad de personas a quienes llegara la ración. La logística y distribución se realiza mediante el traslado directo de los productos desde las plantas a las unidades educativas o lugares determinados por el cliente, evitando almacenajes intermedios que elevarían el costo.

- c) Exportaciones: las cantidades y el abastecimiento están en función al número de compromisos obtenidos formalmente y al cronograma de despachos de productos desde la amazonia. Es importante contar con un almacén intermedio que nos permita consolidar la carga y efectuar los trámites de exportación. Mantener una buena relación con empresas navieras, certificadoras, transportistas a puerto y velar por el cumplimiento de tiempos de entrega.
- d) Mercado Abierto: la demanda está en función a un análisis de mercado, para esta gestión sustentado por el crecimiento del consumo per cápita de productos lácteos y frutícolas principalmente, determinado por información de entidades oficiales como INE, Proleche, AEMP; que nos permite aplicar el indicador de crecimiento a la población departamental y establecer metas que van alrededor de una participación posible en el mercado. Identificando las modalidades de distribución con mayoristas en tres regiones claramente definidas: Norte (Beni y Pando), Centro (Santa Cruz, Cochabamba, La Paz) y Sur (Potosí, Chuquisaca, Tarija y Oruro).

Si bien no se cuenta con una fuerza de ventas y distribución que permita la consolidación en el mercado. Se realizan las gestiones para el establecimiento de acciones estratégicas con distribuidores mayoristas con fuerza de ventas establecida, el costo de ese servicio es elevado, es probable que debamos mejorar las composiciones de algunos productos que tengan un margen bajo de contribución.

#### 4.6.3. Sistemas de información

La información generada por las diferentes actividades de la empresa es administrada por diferentes sistemas informáticos de acuerdo al siguiente detalle:

Gráfico 16 Sistemas de la información



**Fuente:** Gerencia de Gestión Empresarial

Los sistemas fueron implementados desde el inicio de operaciones de EBA hasta la gestión 2021 y para la gestión 2022 se busca su consolidación. Estos sistemas se clasifican en transaccionales, de comunicación, de control de procesos y de apoyo

A partir de los sistemas informáticos con los que se cuenta, se proyecta la implementación de otros sistemas que complementen a los sistemas ya implementados para el monitoreo de las operaciones, donde para las gestiones posteriores se prevé el desarrollo de los siguientes sistemas:

- **Sistema financiero:** Con el desarrollo de módulo de contabilidad para el control de los fondos en avance, pasajes, viáticos y gastos operáticos; el módulo de tesorería para el control de ingresos con disgregación de libretas y líneas productivas; el módulo de adquisiciones y contrataciones para el control de los procesos de contratación y su estado y un módulo de presupuestos que permita organizar la información generada por el SIGEP.
- **Sistemas de facturación exportación:** Sistema de control de ventas al extranjero.

#### 4.7. Plan de financiero

A continuación, se verá la viabilidad financiera de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados -EBA, de acuerdo a ingresos, gastos y utilidad, además de sus respectivas variables:

##### 4.7.1. Proyección de ingresos

###### a) Variables de Mercado

- Tasa de crecimiento vegetativo (1,4% anual) en los subsidios prenatal, lactancia y universal (fijo). A nivel nacional se consideran una cantidad aproximada de 73.000 paquetes mensuales o 876.000 paquetes anuales entregados a las madres en etapa de gestación y en sus primeros meses de nacido del niño o niña.
- Participación y composición por tipo de paquete y departamento en los Subsidios (variable). Se consideran de los 876.000 paquetes un aproximado del 16% (136.800) del paquete prenatal, 36% (319.200) lactancia y 47% (411.000) subsidio universal, de los cuales un 80% es urbano y un 20% rural.
- Para el mercado del ACE se considera el Documento Base de Contratación por Municipio, eso dependerá de los contratos firmados que en la gestión 2021 fueron 11 municipios y el análisis del cumplimiento de gestiones anteriores (aproximadamente un 90% de cumplimiento del contrato).
- Para el mercado abierto, se considera metas comerciales de acuerdo a un incremento de oferta en el mercado abierto (variable), es decir, gestión comercial.

- Para el mercado internacional, se proyecta mediante el análisis del precio y demanda internacional que se tenga, en este mercado varía mucho el producto que se oferte y el destino al cual sea orientado. Para ello EBA cuenta con una sucursal en Hamburgo Alemania, de esta manera llegar a clientes finales.

**b) Variables de Producción**

- Demanda del mercado de acuerdo al grafico de participación de la gestión 2022.
- Abastecimiento de la materia prima, disponibilidad y calidad de la misma.
- Capacidad instalada /utilizada.
- Punto de equilibrio.
- Puesta en marcha de los nuevos complejos industriales (Plantas nuevas)

**c) Variables Financieras**

- La estructura económica, está compuesta por el patrimonio de las ex empresas públicas LACTEOSBOL, PROMIEL y EBA, así mismo la norma de constitución, determina que todos los pasivos y activos de estas empresas son asumidas por la Empresa Boliviana de Alimentos - EBA, entre ellos los préstamos otorgados a través del FINPRO, recursos destinados a la implementación de proyectos de inversión.
- El análisis financiero efectuado, permite diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. Con el fin de brindar información oportuna, integra y fiable, esto permitirá tomar decisiones ejecutivas pertinentes y oportunas.

Tabla 37 Proyección de Ingresos – 2021 al 2025

SALDO FINANCIERO		29,85	10,57	39,42	56,28	69,30
OPERACIONES	MERCADO	2021	2022	2023	2024	2025
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>290,27</b>	<b>433,30</b>	<b>437,49</b>	<b>441,74</b>	<b>446,05</b>
<b>DERIVADOS</b>		<b>56,49</b>	<b>88,97</b>	<b>90,11</b>	<b>91,26</b>	<b>92,43</b>
	Subsidio	55,67	75,64	76,70	77,77	78,86
	ACE	0,15	12,56	12,62	12,68	12,75
	Abierto	0,67	0,78	0,79	0,81	0,82
<b>LÁCTEOS</b>		<b>75,50</b>	<b>129,16</b>	<b>130,74</b>	<b>132,34</b>	<b>133,96</b>
	Subsidio	64,36	88,24	89,47	90,73	92,00
	ACE	5,74	31,84	32,00	32,16	32,32
	Abierto	5,39	9,08	9,26	9,45	9,64
<b>NÉCTAR</b>		<b>25,94</b>	<b>59,15</b>	<b>59,86</b>	<b>60,57</b>	<b>61,30</b>
	Subsidio	21,66	43,79	44,40	45,02	45,65
	ACE	2,96	14,31	14,38	14,45	14,52
	Abierto	1,32	1,06	1,08	1,10	1,12
<b>LIOFILIZADO</b>		<b>-</b>	<b>16,34</b>	<b>16,34</b>	<b>16,34</b>	<b>16,34</b>
	Liofilizado	-	16,34	16,34	16,34	16,34
<b>MIEL Y DERIVADOS</b>		<b>38,61</b>	<b>56,17</b>	<b>56,94</b>	<b>57,71</b>	<b>58,50</b>
	Subsidio	37,73	51,18	51,90	52,63	53,36
	ACE	0,04	3,45	3,47	3,49	3,50
	Abierto	0,84	1,54	1,57	1,60	1,63
<b>STEVIA</b>		<b>-</b>	<b>6,35</b>	<b>6,36</b>	<b>6,37</b>	<b>6,38</b>
	Abierto	-	0,55	0,57	0,58	0,59
	Exportaciones	-	5,79	5,79	5,79	5,79
<b>QUINUA</b>		<b>-</b>	<b>30,62</b>	<b>30,62</b>	<b>30,62</b>	<b>30,62</b>
	Exportaciones	-	30,62	30,62	30,62	30,62
<b>ALMENDRA</b>		<b>18,40</b>	<b>21,02</b>	<b>21,02</b>	<b>21,02</b>	<b>21,02</b>
	Exportaciones	18,40	21,02	21,02	21,02	21,02
<b>NO ELABORADOS</b>		<b>0,15</b>	<b>14,02</b>	<b>14,02</b>	<b>14,02</b>	<b>14,02</b>
	ACE	0,15	14,02	14,02	14,02	14,02
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>75,17</b>	<b>11,49</b>	<b>11,49</b>	<b>11,49</b>	<b>11,49</b>

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica

#### 4.7.2. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos en los periodos de evaluación del proyecto, se parte como base de Estado de Resultados de las Gestión 2019 que se configura un año con relativa normalidad, en función al desarrollo de cada uno de los mercados, ya que la gestión 2020 y 2021 fue de suspensión de servicios y mercados por el impacto del COVID a nivel nacional, siendo la gestión 2019 de relativa normalidad, de la cual se parte de las utilidades de Bs10.911.768 (Diez millones novecientos once mil setecientos sesenta y ocho 00/100 bolivianos), que representan un nivel de rentabilidad del 12.61% sobre el margen de bruto de la totalidad de las ventas de Bs 418.087.465 (Cuatrocientos dieciocho millones ochenta y siete mil cuatrocientos sesenta y cinco 00/100 bolivianos), a este efecto dicho margen de rendimiento se discrimina en función al crecimiento de las ventas de cada año proyectado por la Gerencia de Comercialización. Siendo esta tasa nominal de descuento aplicada a la ponderación de los ingresos en relación a los gastos sujeto a la variable macroeconómica de la inflación.

De las variables mencionadas, precedentemente, se presenta el flujo, planteando los escenarios de diferimiento y reprogramación de los créditos financiados con el FINPRO, en el que se evidencia que se puede contar con el suficiente capital de operaciones para cumplir con el pago de las obligaciones y desarrollar las operaciones, tal como se expone a continuación:

Tabla 38 Proyección de Egresos – 2021 al 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>EGRESOS</b>	<b>309,55</b>	<b>404,45</b>	<b>420,63</b>	<b>428,72</b>	<b>436,81</b>
<b>ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>	<b>309,55</b>	<b>25,49</b>	<b>26,51</b>	<b>27,02</b>	<b>27,53</b>
Sueldos y Salarios	15,70	16,49	17,14	17,47	17,80
Servicios Básicos	0,46	0,54	0,56	0,57	0,58
Otros Gastos	7,93	8,47	8,81	8,98	9,15
<b>GESTIÓN PRODUCCIÓN DERIVADOS</b>	<b>21,66</b>	<b>25,13</b>	<b>26,14</b>	<b>26,64</b>	<b>27,14</b>
Sueldos y Salarios	4,40	4,62	4,81	4,90	4,99
Servicios Básicos	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10
Materia Prima	8,44	10,49	10,91	11,12	11,33
Insumos de Producción	4,73	5,32	5,53	5,64	5,74
Materiales de Envase	1,76	1,93	2,01	2,05	2,09
Otros Gastos	2,24	2,67	2,77	2,83	2,88
<b>GESTIÓN PRODUCTIVA LÁCTEOS</b>	<b>91,39</b>	<b>102,92</b>	<b>107,04</b>	<b>109,09</b>	<b>111,15</b>
Sueldos y Salarios	13,63	14,31	14,89	15,17	15,46
Servicios Básicos	2,80	3,15	3,28	3,34	3,41
Materia Prima	48,03	54,53	56,71	57,81	58,90
Insumos de Producción	6,51	7,72	8,03	8,18	8,34
Materiales de Envase	9,34	10,58	11,00	11,21	11,42
Otros Gastos	9,08	10,31	10,72	10,93	11,13
Apoyo a la Producción	2,00	2,31	2,40	2,45	2,50
<b>GESTIÓN PRODUCTIVA ENDULZANTES</b>	<b>38,78</b>	<b>44,19</b>	<b>45,96</b>	<b>46,85</b>	<b>47,73</b>
Sueldos y Salarios	5,92	6,27	6,52	6,65	6,77
Servicios Básicos	0,27	0,31	0,33	0,33	0,34
Materia Prima	25,31	29,82	31,02	31,61	32,21
Insumos de Producción	0,21	0,24	0,25	0,26	0,26
Materiales de Envase	2,46	2,55	2,65	2,70	2,75
Otros Gastos	4,61	4,99	5,19	5,29	5,39
<b>GESTIÓN PRODUCTIVA FRUTÍCOLA</b>	<b>13,62</b>	<b>15,84</b>	<b>16,47</b>	<b>16,79</b>	<b>17,10</b>
Sueldos y Salarios	3,08	3,23	3,36	3,43	3,49
Servicios Básicos	1,13	1,30	1,35	1,38	1,40
Materia Prima	2,76	3,92	4,08	4,16	4,23
Insumos de Producción	0,91	0,94	0,98	1,00	1,01
Materiales de Envase	2,50	2,87	2,98	3,04	3,10

Otros Gastos	3,24	3,57	3,72	3,79	3,86
<b>GESTIÓN PRODUCTIVA AMAZÓNICOS</b>	<b>49,31</b>	<b>48,04</b>	<b>49,97</b>	<b>50,93</b>	<b>51,89</b>
Sueldos y Salarios	10,15	10,66	11,08	11,29	11,51
Servicios Básicos	0,40	0,46	0,48	0,49	0,50
Materia Prima	24,09	20,76	21,59	22,00	22,42
Servicio de Tercerizado	7,28	8,44	8,78	8,95	9,12
Materiales de Envase	1,48	1,41	1,47	1,50	1,52
Otros Gastos	5,92	6,32	6,57	6,70	6,83
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>4,81</b>	<b>5,21</b>	<b>5,42</b>	<b>5,52</b>	<b>5,62</b>
Sueldos y Salarios	3,24	3,40	3,54	3,61	3,67
Servicios Básicos	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09
Otros Gastos	1,50	1,72	1,79	1,83	1,86
<b>ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR</b>	<b>4,10</b>	<b>40,14</b>	<b>41,75</b>	<b>42,55</b>	<b>43,36</b>
Sueldos y Salarios	1,04	1,09	1,13	1,15	1,18
Servicios Básicos	0,05	0,08	0,08	0,08	0,08
Productos	2,58	38,52	40,06	40,83	41,60
Otros Gastos	0,42	0,46	0,48	0,49	0,50
<b>SERVICIO DE LOGÍSTICA</b>	<b>7,56</b>	<b>34,39</b>	<b>35,76</b>	<b>36,45</b>	<b>37,14</b>
Sueldos y Salarios	0,19	0,21	0,22	0,22	0,23
Transporte	7,35	34,16	35,53	36,21	36,90
Otros Gastos	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	<b>32,55</b>	<b>22,40</b>	<b>23,29</b>	<b>23,74</b>	<b>24,19</b>
<b>TOTAL, GASTOS OPERATIVOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>287,86</b>	<b>363,75</b>	<b>378,30</b>	<b>385,58</b>	<b>392,85</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>1,48</b>	<b>40,70</b>	<b>42,33</b>	<b>43,14</b>	<b>43,95</b>
<b>SALDO</b>	<b>1,48</b>	<b>39,42</b>	<b>56,28</b>	<b>69,30</b>	<b>78,55</b>
<b>AMORTIZACIÓN FINANCIAMIENTO (FINPRO)</b>	<b>-</b>	<b>Diferido</b>	<b>Diferido</b>	<b>Diferido</b>	<b>Cuota 2025</b> <b>60,52</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1,48</b>	<b>39,42</b>	<b>56,28</b>	<b>69,30</b>	<b>18,02</b>

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica

#### 4.7.3. Estimación de utilidades

A continuación, detallamos los resultados operativos esperados en el quinquenio 2021-2025:

Tabla 39 Proyección de Utilidades Operativas – 2021 al 2025

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>316,40</b>	<b>433,30</b>	<b>437,49</b>	<b>441,74</b>	<b>446,05</b>
Venta de Bienes	316,40	433,30	437,49	441,74	446,05
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(295,09)</b>	<b>(406,34)</b>	<b>(410,27)</b>	<b>(414,26)</b>	<b>(418,30)</b>
Sueldos y Salarios	(52,09)	(68,37)	(69,03)	(69,71)	(70,39)
Aportes Patronales	(7,73)	(10,14)	(10,24)	(10,34)	(10,44)
Beneficios Sociales	(0,82)	(1,07)	(1,08)	(1,09)	(1,10)
Costo de Bienes y Servicios	(208,26)	(273,38)	(276,03)	(278,71)	(281,43)
Regalías, Patentes, Tasas, Multas y Otros	(2,28)	(2,99)	(3,02)	(3,05)	(3,08)
Alquileres y Otras Rentas de la Propiedad	(3,20)	(4,20)	(4,25)	(4,29)	(4,33)
Impuestos	(20,71)	(27,19)	(27,45)	(27,72)	(27,99)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>21,31</b>	<b>26,96</b>	<b>27,22</b>	<b>27,48</b>	<b>27,75</b>

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica

Como se puede observar a partir de la gestión 2021 se tienen resultados operativos positivos, con una tendencia creciente.

#### 4.7.4. Indicadores

##### 4.7.4.1. Eficacia

Es el **grado de cumplimiento** de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos (bienes, servicios y/o normas) u operaciones, con relación a los programados.

$$\left( \frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos programados}} \right) \times 100$$

##### 4.7.4.2. Eficiencia

Es la optimización de los recursos que se disponen para el logro de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos (bienes, servicios y/o normas) u operaciones; para determinar el índice de eficiencia se pueden aplicar las siguientes fórmulas:

$$\left( \frac{\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Objetivos alcanzados}}}{\text{Estandar seleccionado}} \right) \times 100 \qquad \left( \frac{\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Objetivos Alcanzados}}}{\frac{\text{Recursos Programados}}{\text{Objetivos Programados}}} \right) \times 100$$

#### 4.7.4.3. Eficiencia

Es la minimización del costo de los insumos utilizados.

$$\left( \frac{\text{Costo de los Insumos Utilizados}}{\text{Costo Estándar de los Insumos Utilizados}} \right) \times 100$$

#### 4.7.5. Situación actual

Se realiza el análisis interno midiendo la situación actual de la empresa bajo las 4 perspectivas básicas del Balance Score Card: Financiera, de Cliente, de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje y realizando una comparación con una situación deseable en las siguientes gestiones, identificando el trabajo a realizar en las diferentes perspectivas:

Tabla 40 Análisis interno de la situación actual de la empresa

PERSPECTIVA	ACTIVIDADES QUE CREAN VALOR	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEABLE
CLIENTE	Atención y satisfacción de su cliente interno (interno en EBA)	Se cuenta con herramientas informáticas que permiten realizar la comunicación interna de la empresa, además de contar con una trazabilidad de la información, sin embargo, en algunas plantas se tiene una conexión de servicio de internet inestable.	Mejorada la conectividad y acceso a internet de la totalidad de las unidades productivas de EBA, con lo que se han optimizado los canales de información.
	Atención y satisfacción del cliente extremo (Externo a EBA)	Se realiza la atención y el asesoramiento a un cliente en función del canal de venta y el mercado.	Mejorados los procesos de las actividades productivas, venta y promoción de productos, estableciendo procedimientos de atención al cliente para satisfacer las necesidades de los mismos. Además de la atención oportuna en función a las experiencias obtenidas.
	Crecimiento de las ventas	Al culminar la gestión 2021 se tiene un crecimiento en las ventas del mercado nacional del 16% y para el mercado internacional del 19% respecto a la gestión 2020.	Reparados los mercados, crecimiento constante y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos de los proyectos de inversión al mercado.
	Cobertura	Debido a la localización de las plantas se cuenta con una amplia cobertura con presencia a nivel nacional e internacional mediante la sucursal en Hamburgo-Alemania. Atendiendo a cuatro mercados en específico subsidios, ACE, mercado abierto e internacional; siendo el mercado de subsidio el mercado más importante, sin embargo, en el mercado abierto no se cuenta con buena cobertura debido a la alta competencia en el mercado.	Se cuenta con nuevos canales de comercialización masiva de productos alimenticios a empresas especialistas en distribución ampliando la cartera de clientes a nivel nacional en el mercado abierto. La ampliación de la cartera de clientes internacionales finales, eliminando la intermediación.
	Desarrollo de la marca y posicionamiento del mercado.	A partir de la gestión 2019 se inicia la consolidación de las marcas, estandarización de las líneas productivas, el diseño de envases y material de promoción. Adicionalmente en coordinación entre el área comercial y el área productiva se definen nuevos productos a desarrollar de acuerdo al requerimiento del mercado. La gestión 2021 lanzándose al mercado al menos 8 productos nuevos.	Estrategias de marketing consolidadas para el posicionamiento y ampliación de alcance a nuevos clientes, contar con un sistema de compras en línea, logrando que el cliente pueda realizar su pedido de productos por internet con un buen procedimiento de servicio de entrega en las ventas en línea. El desarrollo de nuevos productos de acuerdo al requerimiento del mercado, lanzamiento de los productos de las nuevas plantas implementadas.
Apertura y consolidación de nuevos mercados internacionales y nacionales	La gestión 2021 se realiza la recuperación de gran parte de los clientes de los diferentes mercados. Adicionalmente se gestiona futuros clientes para la promoción de productos lanzados dicha gestión.	Crecimiento de las ventas, posibilidad de pago de obligaciones financieras, carteras de clientes consolidadas y expansión de cuotas de mercado	

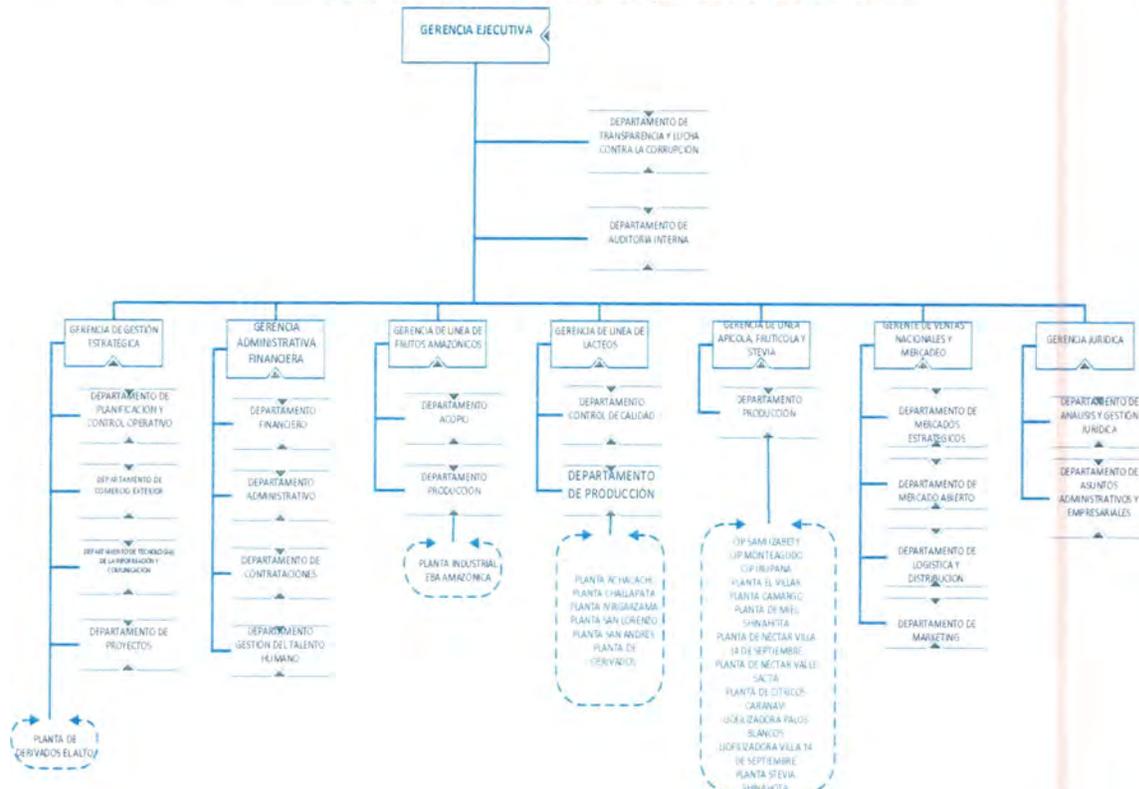
PERSPECTIVA	ACTIVIDADES QUE CREAN VALOR	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEABLE
<b>FINANCIERA</b>	Generación de Utilidades	La gestión 2021 se generan 2,32 millones en utilidades	Para la gestión posterior 2022 se proyecta una recuperación y crecimiento llegándose a al menos Bs 10 millones, posterior a dicha gestión un crecimiento paulatino de al menos el 5%.
	Existencia de flujo de efectivo	La gestión 2020 se tuvo una disminución abismal del flujo de efectivo ocasionando dificultades para la compra de materia prima, sobre todo castaña en cascara, para revertir esta difícil situación en la gestión 2021, el cual en la gestión 2021 se trabajó con políticas de ahorro y austeridad con el fin de recuperar los niveles de disponibilidad de efectivo.	Se cuenta con políticas de recuperación de cartera como medidas para contar con efectivo. Políticas de austeridad y ahorro consolidados para contar con el flujo de efectivo necesario para el desarrollo de las actividades.
	Rentabilidad	Para medir la rentabilidad de ventas se debe definir una estructura de costos que admita el proceso de toma de decisiones y el control de producción y comercialización de precio productos.	Rentabilidad de acuerdo a los objetivos de la empresa, relacionado con el nivel de ventas y optimización de los costos obtenidos.
	Ingresos	En la gestión 2021 se tuvo ventas por un valor de Bs. 304,85 millones e ingresos netos por un valor de Bs. 376,38 millones incluyendo los desembolsos para pago de los proyectos.	Para la gestión 2022 se proyecta ventas por un valor de al menos Bs 433,29 millones.
	Costos	Los egresos de la empresa son manejados mediante el sistema SIGEP, sin embargo, dicho sistema para la evaluación de ciertos indicadores como la obtención de los estados financieros al momento.	Se cuenta con un sistema que permita la obtención de información e indicadores a requerimiento.
<b>PROCESOS INTERNOS Y DE CRECIMIENTO</b>	Procesos de producción	Se cuentan con los procesos productivos definidos, sin embargo, debido a las diferencias de maquinaria y la necesidad de renovación de la misma en plantas antiguas se requiere realizar la verificación de la maquinaria para un correcto funcionamiento.	Se cuenta con recetas estandarizadas de la maquinaria y equipo. Realizar la renovación paulatina de la maquinaria y equipamiento obsoleto.
	Optimización de recursos	Se realiza la evaluación constante de los proveedores para la adquisición de insumos con relación calidad precio. Se establecen políticas de ahorro y optimización de recursos.	Evaluación constante de los proveedores para la adquisición de insumos con relación calidad precio. Consolidar las políticas de ahorro y optimización de recursos.
	Formulación de una estructura de costos actuales y nuevos productos.	Se cuentan con costos registrados en el sistema correspondientes a gestiones pasadas	Costos actualizados de todos los productos, con estructura de costos actualizada.
	Inversión en infraestructura para el mejoramiento de la producción.	Se realizó la optimización de la maquinaria de la planta de Achacachi, y se realiza las adecuaciones menores a requerimiento de las diferentes plantas. Asimismo, se consolidó la puesta en funcionamiento de tres plantas industriales de alta tecnología en alimentos.	Se cuenta con maquinaria y equipamiento de acuerdo a los requerimientos de producción para la atención de la demanda. Se espera una planta más hasta fin de año, haciendo un total de 20 plantas industriales al control de EBA.
	Investigación y desarrollo de nuevos productos.	Se realiza el desarrollo contante de nuevos productos, mejoramiento y modificación de las recetas y sus presentaciones de acuerdo a los requerimientos de mercado.	Desarrollo contante de nuevos productos, mejoramiento y modificación de las recetas y sus presentaciones de acuerdo a los requerimientos de mercado.
<b>APRENDIZAJE</b>	Certificación con sistemas de gestión e inocuidad para nuestras plantas	Se cuenta con cuatro plantas certificadas bajo la Norma Boliviana 324:2013 BPM y una planta con certificación orgánica.	Siete plantas con una certificación HACCP y una planta con certificación orgánica.
	Aprendizaje continuo del personal	Se realiza los controles para contar con personal calificado, además que los mismos cuenten con los conocimientos de acuerdo a normativa Gubernamental.	Contar con un plan de capacitación y actualización del personal en diferentes temáticas, concordante con las políticas de crecimiento profesional.
	Diseño organizacional y su implementación	Se realiza un ajuste al Manual de Organización y Funciones de la empresa, concordante a las actividades, inicio de puesta en marcha de nuevas plantas, de la mano al crecimiento de la empresa.	Se cuenta con un Manual de Organización y funciones concordante a las actividades realizadas además de contar con un Manual de Cargos tanto para oficina central, como y para las plantas productivas.
	Productividad de los empleados	No se cuenta con indicadores que midan la productividad del personal.	Se cuenta con instrumentos de análisis de carga laboral o indicadores de medición del desempeño

**Fuente:** Departamento de Planificación y Control Operativo, elaborado con información de las diferentes áreas de EBA

Adicionalmente, requiere contar con una estructura que permita desarrollar sus actividades coadyubando el desarrollo de los complejos productivos territoriales de lácteos, frutícola, apícola, stevia, frutos amazónicos, granos y derivados, optimizando los recursos financieros, racionalizando los gastos administrativos, generando una sinergia empresarial y logística integral que fortalecerá la producción, industrialización y comercialización de productos y sus derivados a gran escala, estas actividades deben ser realizadas a través de un estructura organizacional con competencias y funciones claros, niveles jerárquicos identificados, relaciones de dependencia y de coordinación de las diferentes unidades organizacionales.

La estructura muestra el nivel ejecutivo, el nivel de asesoramiento constituido por la Gerencia de Gestión Estratégica, el nivel de control interno con la presencia del Departamento de Auditoría Interna y Departamento de Transparencia, el nivel gerencial con las gerencias Administrativa Financiera, las gerencias de línea de Frutos Amazónicos, Lácteos, Apícola y Frutícola; la Gerencia de Ventas y Mercadeo y la Gerencia de Asuntos Jurídicos como se muestra a continuación:

**Gráfico 17 Estructura organizacional - EBA**



**Fuente:** Departamento de Planificación y Control Operativo

La EBA tiene su Oficina Central en la ciudad de La Paz, en donde se encuentran la Gerencia Administrativa Financiera, la Gerencia de la Línea de Lácteos y Derivados, la Gerencia de línea Apícola, Frutícola y Stevia, la Gerencia de Ventas y Mercadeo, Gerencia Jurídica, además de la Gerencia de Gestión Estratégica y las unidades organizacionales transversales. La Gerencia de Frutos Amazónicos se ubica en la ciudad de Riberalta en el Departamento del Beni, permitiendo una mejor coordinación de sus actividades técnicas y operativas en esta región.

Las diferentes Líneas de Producción y sus Plantas Productivas cuentan con personal técnico y administrativo, estos últimos coordinan sus actividades funcionales con las unidades organizacionales de la Oficina Central, permitiendo una mejor comunicación y coordinación entre las mismas.

Tabla 41 Niveles y cantidad de personal de EBA

NIVELES	NRO DE CASOS
GERENTE EJECUTIVO	1
GERENTE OPERATIVO/COORDINACIÓN GENERAL	7
JEFE DE UNIDAD I	12
JEFE DE UNIDAD III	5
JEFE DE UNIDAD II	6
RESPONSABLE I/PROFESIONAL I	13
RESPONSABLE II/PROFESIONAL II	26
PROFESIONAL III	20
PROFESIONAL IV	17
PROFESIONAL V	10
PROFESIONAL VI	15
TÉCNICO I	51
TÉCNICO II	28
TÉCNICO III	62
TÉCNICO IV	34
TÉCNICO V	46
TÉCNICO VI	37
AUXILIAR I	47
AUXILIAR II	85
AUXILIAR III	71
AUXILIAR IV/OPERARIO I	208
AUXILIAR V/OPERARIO II	81
OPERADOR III	84
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>966</b>

De un análisis de los recursos humanos que son parte de la Empresa Boliviana de Alimentos es que genera empleo para aproximadamente 1000 trabajadores (administrativa y operativo).

Se debe aclarar que, en el marco de los acuerdos laborales, el personal fabril de la Planta Beneficiadora de Almendra ubicado en El Sena, están sujetos a la Ley general del Trabajo,

el demás personal se encuentra como personal a contrato, siendo la expectativa en el futuro incorporar a EBA al marco regulatorio de la Ley de Empresas Públicas.

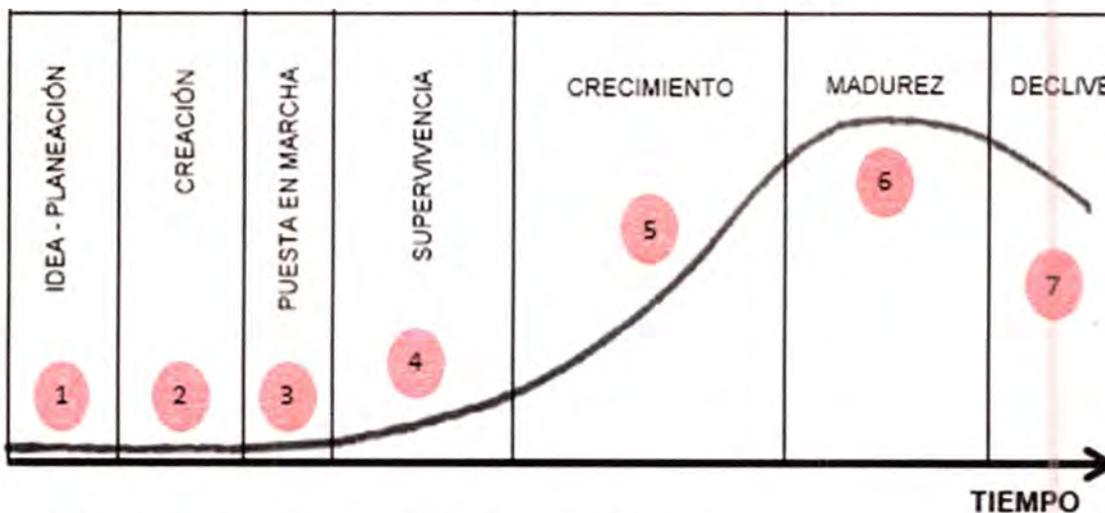
#### 4.7.6. Análisis del ciclo de vida de la Empresa

La Empresa Bolivia de Alimentos y Derivados fue creada mediante Decreto Supremo 3592 de fecha 13 de junio de 2018, a partir de la disolución sin liquidación de las Empresas Públicas Productivas EBA, LACTEOSBOL y PROMIEL. A partir de la emisión del Decreto Supremo de creación, entra una fase de construcción de la estructura y efectivamente inicia operaciones el 01 de septiembre de 2018.

Siendo que la empresa se constituye sobre la base de tres empresas públicas, la etapa de puesta en marcha se establece como la consolidación de los mercados de las empresas mencionadas, además de la continuidad de proyectos de inversión implementados por dichas líneas.

Se ha revisado el esquema del ciclo de vida de una empresa representada en el Grafico 13.

Gráfico 18 Esquema ciclo de vida de empresas



Fuente. <https://gerenciando.net/7-etapas-ciclo-de-vida-de-una-empresa>

Del análisis del estado de situación de la EBA en función esquema del ciclo de vida, para el periodo 2021-2025, la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados se encuentra en una fase de crecimiento (etapa 5). En este periodo, se plantea la consolidación de los mercados vigentes, identificación de nuevos mercados para los productos actuales y los nuevos productos a ser introducidos a través de proyectos concluidos y de los que se encuentran en fase de implementación.

#### 4.8. ANÁLISIS EXTERNO

Las líneas productivas son participes de diferentes sectores productivos, por lo cual el análisis externo se realiza bajo la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, a continuación, se detalla el análisis:

Gráfico 19 Análisis Externo



*Fuente: Departamento de Planificación y Control Operativo, elaborado con información de las diferentes áreas de EBA*

### 5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE DESARROLLO

EBA como empresa pública, está articulada al PSDI 2021-2025 del Sector Industrial del MDPyEP y al PDES 2021-2025, en función a los cuales la cual plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Se ha apoyado el 90% de las operaciones de la empresa.
- Se ha producido 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta en el periodo 2021-2025
- Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.
- Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025
- Beneficiar 406 contenedores de castaña 2021-2025

- Generar Bs.2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025
- Se ha generado Bs.389.388.845 por ventas de bienes de productos priorizados al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.
- Se ha brindado oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de cada gestión.
- Se ha diversificado la producción de la industria láctea.
- Se ha implementado una industria de endulzantes naturales.
- Se han industrializado frutos amazónicos.
- Se ha diversificado la producción de derivados de quinua.

Para el logro de los objetivos estratégicos mencionados corresponde realizar el siguiente análisis acorde a las actividades que realiza la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados:

**Tabla 42 Identificación de objetivos estratégicos empresariales**

<b>RESULTADO PDES/PSDI</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL</b>
<b>1.1.4.2. Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado</b>	Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.
	Producir 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.
	Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.
	Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025.
	Beneficiar 406 contenedores de castaña en el periodo 2021-2025
	Generar Bs 2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025
	Generar BS.389.388.845 por ventas de bienes de las líneas priorizadas al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.
Brindar oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de la empresa.	
<b>3.1.2 Se ha diversificado la producción de la industria láctea</b>	Diversificar la producción de la industria láctea
<b>3.1.3 Se ha generado industria de endulzantes naturales.</b>	Generar industria de endulzantes naturales.
<b>3.2.2 Se han industrializado frutos amazónicos</b>	Industrializar frutos amazónicos
<b>3.2.5 Se ha diversificado la producción de derivados de quinua</b>	Implementar y poner en funcionamiento una planta industrializadora de quinua

La tabla de identificación de los objetivos empresariales detalla de manera general la priorización de objetivos de cada una de las líneas de negocio, en función a su capacidad de producción y las metas priorizadas en el Plan de Desarrollo Económico Social-

En función a la programación se realiza la identificación de los objetivos estratégicos, que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 43 Identificación de estrategias empresariales**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL</b>	<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>
Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.	Fortalecer las acciones de las líneas de producción y área de inversión para contribuir al logro de los objetivos mediante el apoyo de manera transversal a las diferentes operaciones de la empresa.
Producir 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo del sector frutícola mediante la transformación de las frutas de estación con valor agregado para la producción de néctar y liofilizado de frutas.
Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo de la producción apícola mediante el procesamiento de miel y derivados de colmena.
Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025.	Consolidar la producción de productos derivados de almendra y otros subproductos de EBA otorgando valor agregado.
Beneficiar 406 contenedores de castaña en el periodo 2021-2025	Contribuir al desarrollo de del sector de frutos amazónicos (castaña) mediante la transformación con valor agregado.
Generar Bs 2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025	Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producidos por EBA destinados al mercado nacional.
Generar Bs.389.388.845 por ventas de bienes de las líneas priorizadas al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.	Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producido por EBA en el mercado internacional
Brindar oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de la empresa.	Contribuir al logro de los objetivos comerciales mediante el apoyo de manera transversal a las operaciones de los diferentes mercados de la empresa.
Diversificar la producción de la industria láctea	Implementar plantas de lácteos, para que permitan incrementar la capacidad productiva de la línea de lácteos
Generar industria de endulzantes naturales.	Conclusión y puesta en operación de la planta procesadora de Stevia. Acopio y procesado de 500tn de materia prima (Stevia en hoja seca)
Industrializar frutos amazónicos	Implementar una planta de transformación de frutos amazónico
Implementar y poner en funcionamiento una planta industrializadora de quinua	Generar industria para el procesamiento de la quinua.

Tabla 44 Identificación de objetivos estratégicos empresariales

RESULTADO PDES/PSDI	OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
1.1.4.2. Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado	Apoyar al menos el 90% de las operaciones de la empresa de manera transversal para el cumplimiento de sus objetivos de cada gestión.	Fortalecer las acciones de las líneas de producción y área de inversión para contribuir al logro de los objetivos mediante el apoyo de manera transversal a las diferentes operaciones de la empresa.
	Producir 29.991.433 litros de néctar de frutas y 1.086,4 toneladas de liofilizado de fruta acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo del sector frutícola mediante la transformación de las frutas de estación con valor agregado para la producción de néctar y liofilizado de frutas.
	Procesar 3.804,3 toneladas de miel acorde a necesidades que requiere el mercado del 2021 al 2025.	Contribuir al desarrollo de la producción apícola mediante el procesamiento de miel y derivados de colmena.
	Producir 9.562,5 toneladas de productos derivados en el periodo 2021-2025.	Consolidar la producción de productos derivados de almendra y otros subproductos de EBA otorgando valor agregado.
	Beneficiar 406 contenedores de castaña en el periodo 2021-2025	Contribuir al desarrollo de del sector de frutos amazónicos (castaña) mediante la transformación con valor agregado.
	Generar Bs 2.061.557.221 por ventas de bienes de todas las líneas, al mercado interno en el periodo 2021 al 2025	Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producidos por EBA destinados al mercado nacional.
	Generar BS.389.388.845 por ventas de bienes de las líneas priorizadas al mercado externo, en el periodo 2021 al 2025.	Coadyuvar en el impulso de la oferta de productos con valor agregado producido por EBA en el mercado internacional
Brindar oportunamente el 100% del servicio de logística y distribución de productos terminados a los diferentes mercados de la empresa.	Contribuir al logro de los objetivos comerciales mediante el apoyo de manera transversal a las operaciones de los diferentes mercados de la empresa.	
3.1.2 Se ha diversificado la producción de la industria láctea	Diversificar la producción de la industria láctea	Implementar plantas de lácteos, para que permitan incrementar la capacidad productiva de la línea de lácteos
3.1.3 Se ha generado industria de endulzantes naturales.	Generar industria de endulzantes naturales.	Implementar una industria de endulzantes naturales
3.2.2 Se han industrializado frutos amazónicos	Industrializar frutos amazónicos	Implementar una planta de transformación de frutos amazónico
3.2.5 Se ha diversificado la producción de derivados de quinua	Implementar y poner en funcionamiento una planta industrializadora de quinua	Generar industria para el procesamiento de la quinua.

## 5.1. PLANIFICACIÓN

La Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados, contribuye a los ejes 1 y 3 con las acciones que se muestran en el Anexo 1 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL- EBA, en el cual se detallan las acciones mediano plazo y la programación de acciones en el quinquenio 2021-2025.

## 5.2. PRESUPUESTO QUINQUENAL

En cuanto al presupuesto quinquenal se proyecta para las actividades de gasto corriente e inversión, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 45 Presupuesto de inversión pública y gasto corriente  
(Expresado en Millones de Bolivianos)

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL GRAL. PPTO. (BS.) millones
Inversión	49,79	129,38	74,15	37,08	0,00	290,40
Gasto corriente	314,42	636,68	649,12	646,56	659,49	2906,27
<b>TOTAL</b>						<b>3196,67</b>

Fuente: Presupuestos

# ANEXOS



## ANEXO 02 - MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN

### GESTIÓN RIESGOS DE DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Nro.	Proceso y/o actividad	Familia de peligros	Posible Desastre	Evento peligroso	Descripción del riesgo	EVALUACIÓN - VALORACIÓN			Nivel de Significancia	Respuesta al riesgo	Observaciones
						NA	NV	NR			
1	LÁCTEOS	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Las plantas que se encuentran en la región altiplánica y del chapare, están situadas en regiones con bajo riesgo de terremotos o sismos.
						1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Una planta que se encuentra en una región que no tiene riesgos de terremotos o sismos.
		Hidroológico	Inundaciones	Inundación de áreas externas e internas de planta de lácteos por intensas lluvias	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas de la región occidental se encuentran en zonas con baja recurrencia de lluvias e inundaciones.
						2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Las plantas de la región del Valle y Chapare se encuentran en zonas con recurrencia de lluvias e inundaciones.
		Meteorológicos	Frio Intenso/Lluvias intensas/ Heladas / Granizadas	Escases de forrajes para ganado por bajas temperaturas, Granizadas	Arrasar con grandes extensiones de vegetación, daños de la infraestructura	2	3	6	Importante	Aceptación al riesgo	Una planta se encuentra en una región con probabilidad de sequía.
						1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Cuatro plantas se encuentran en regiones con poca probabilidad de sequía.
						2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Cuatro plantas se encuentran en regiones con poca probabilidad de disminución de forraje.
						1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Una planta se encuentra en una región con poca probabilidad de disminución de forraje.
						2	1	2	Bajo	Aceptación al riesgo	La planta de Challapata es quien tiene mayor.
						1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las cuatro plantas restantes cuentan con un riesgo aceptable.
		Climatológicos	Sequías	Déficit de agua, escases de forraje para ganado vacuno	Incremento de los costos de la materia prima (leche)	2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Las plantas de la región altiplánica y valle tienen mayor riesgo de sequía.
						1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta del tropico es quien tiene menor riesgo de sequía por la región en la que se encuentra.
Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agrícola cercanos a planta de lácteos	Daños en la infraestructura externa	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas de la región altiplánica y valle tienen mayor riesgo de incendios.		
				1	2	2	Bajo	Aceptación al riesgo	La planta del tropico es quien tiene riesgo bajo de incendios por la región en la que se encuentra.		
				2	2	4	Moderado	Adaptación al riesgo	La planta del oriente tiene mayor riesgo a los incendios al encontrarse en regiones cercanas a chágqueo.		
2	FRUTICOLA	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta de Caranavi se encuentra en una región con riesgo bajo de terremotos.
						2	1	2	Bajo	Adaptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con bajo riesgo de terremotos.
		Hidroológico	Inundaciones / Lluvias intensas	Inundación de áreas externas e internas de la planta	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con riesgo moderado de lluvias e inundaciones.
						2	1	2	Bajo	Adaptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con riesgo bajo de heladas y granizadas.
		Químicos / Biológicos	Alteración del ambiente por la intervención de un agente externo	Transformaciones de suelo, vegetación, seres vivos, calidad del aire, etc.	Contaminación de la materia prima	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgos químicos biológicos aceptables.
		Climatológicos	Sequías	Déficit de agua, escases de forraje para ganado vacuno	Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgo bajo de sequías.
Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agrícola cercanos a la planta	Daños en la infraestructura externa	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgo bajo de incendios.		
3	APÍCOLA	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con riesgo aceptable de terremotos.
						2	1	2	Bajo	Adaptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con bajo riesgo de terremotos.
		Hidroológico	Inundaciones / Lluvias intensas	Inundación de áreas externas e internas de la planta	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con riesgo moderado de lluvias e inundaciones.
						1	2	2	Bajo	Adaptación al riesgo	Las plantas del tropico se encuentran en una región con riesgo bajo de lluvias e inundaciones.
		Meteorológicos	Frio Intenso/Heladas / Granizadas	Variación en las condiciones de temperatura y humedad	Disminución en la disponibilidad de la materia prima por la floración.	2	1	2	Bajo	Adaptación al riesgo	Las plantas se encuentran en una región con riesgo bajo de heladas y granizadas.
		Químicos / Biológicos	Alteración del ambiente por la intervención de un agente externo	Transformaciones de suelo, vegetación, seres vivos, calidad del aire, etc.	Contaminación de la materia prima	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgos químicos biológicos aceptables.
		Climatológicos	Sequías	Déficit de agua, pérdida de la flora	Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgo bajo de sequías.
Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agrícola cercanos a la planta	Quema de apiarios y muerte de las abejas.	2	2	4	Moderado	Adaptación al riesgo	Las plantas se encuentran en regiones con riesgo bajo de incendios.		

Nro.	Proceso y/o actividad	Familia de peligros	Posible Desastre	Evento peligroso	Descripción del riesgo	EVALUACIÓN - VALORACIÓN			Nivel de Significancia	Respuesta al riesgo	Observaciones
						NA	NV	NR			
4	STEVIA	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta del tropico se encuentran en una región con riesgo aceptable de terremotos.
		Hidrológico	Inundaciones / llluvias intensas	Inundación de áreas donde se cultiva la materia prima	Dificultades en la disponibilidad de la materia prima.	2	2	4	Moderado	Aceptación al riesgo	La planta del tropico se encuentran en una región con riesgo moderado de llluvias e inundaciones.
		Meteorológicos	Frio Intenso/Heladas / Granizadas	Variación en las condiciones de temperatura y humedad	Dificultades en la disponibilidad de la materia prima.	2	1	2	Bajo	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo bajo de heladas y granizadas.
		Climatológicos	Sequias	Déficit de agua, pérdida de la flora	Dificultades en la disponibilidad de la materia prima.	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo bajo de sequias.
		Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agricola cercanos a la planta	Quema o perdida de materia prima	1	2	2	Bajo	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo bajo de incendios.
5	FRUTOS AMAZÓNICOS	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de terremotos.
		Hidrológico	Inundaciones / llluvias intensas	Inundación de áreas externas e internas de la planta	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	1	2	2	Bajo	Aceptación al riesgo	La planta del tropico se encuentran en una región con riesgo bajo de llluvias e inundaciones.
		Meteorológicos	Frio Intenso/Heladas / Granizadas / Vientos	Variación en las condiciones de temperatura y humedad. Caída de arboles de castaño y frutos	Disminución en la disponibilidad de la materia prima	1	1	1	Aceptable	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de heladas y granizadas.
		Climatológicos	Sequias	Déficit de agua, pérdida de la flora	Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	1	2	2	Bajo	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo bajo de sequias.
		Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agricola cercanos a la planta	Quema o perdida de materia prima	1	1	1	Aceptable	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo aceptable de incendios.
6	GRANOS	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de terremotos.
		Hidrológico	Inundaciones / llluvias intensas	Inundación de áreas externas e internas de la planta	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	1	2	2	Bajo	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo bajo de llluvias e inundaciones.
		Meteorológicos	Frio Intenso/Heladas / Granizadas	Variación en las condiciones de temperatura y humedad	Disminución en la disponibilidad de la materia prima	2	2	4	Moderado	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo moderado de heladas y granizadas.
		Químicos/ Biológicos	Alteración del ambiente por la intervención de un agente externo	Transformaciones de suelo, vegetación, seres vivos, calidad del aire, etc., por fungicidas.	Contaminación de la materia prima	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de químicos o riesgos biológicos.
		Climatológicos	Sequias	Déficit de agua, pérdida de la flora	Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	2	2	4	Moderado	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo moderado de sequias.
		Antropogénicos	Incendios	Incendios por incremento de la frontera agricola cercanos a la planta	Quema o perdida de materia prima	1	2	2	Bajo	Adaptación al riesgo	La planta se encuentran en regiones con riesgo aceptable de incendios.
7	DERIVADOS	Geofísicos	Terremotos	Terremoto/Sismo	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de terremotos.
		Hidrológico	Inundaciones / llluvias intensas	Inundación de áreas externas e internas de la planta	Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptables de llluvias e inundaciones.
		Químicos/ Biológicos	Alteración del ambiente por la intervención de un agente externo	Transformaciones de suelo, vegetación, seres vivos, calidad del aire, etc., por contaminación de otras plantas industriales.	Contaminación de la materia prima	1	1	1	Aceptable	Aceptación al riesgo	La planta se encuentran en una región con riesgo aceptable de químicos o riesgos biológicos.

## ANEXO 03 - MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

N°	AREA PROCESO	ACTIVIDAD/ TAREA/ LUGAR/ EQUIPO	IDENTIFICACIÓN DEL PELIGRO				EVALUACIÓN DEL RIESGO				CLASIFICACIÓN DE CONTROLES					MEDIDAS	CLASIFICACIÓN	
			PELIGRO	EVENTO PELIGROSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	EXPOSICIÓN	POSIBILIDAD	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	EVALUACIÓN	NIVEL DE RIESGO	ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN	CONTROLES DE INGENIERÍA			ADM Y SERIALIZACIÓN
LACTEOS	Recepción de materia prima	Execución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
		Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP DOTACIÓN DE EPP	CAPACITACIÓN EPP
	Pasteurización	Superficies calientes	Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SERIALIZACIÓN	SERIALIZACIÓN
															X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP DOTACIÓN DE EPP	CAPACITACIÓN EPP
	Suministro de vapor	Trabajo con vapores a presión	Exposición a altas temperaturas y vapores	Fugas en las tuberías de suministro	Quemaduras por contacto con superficies calientes y vapor caliente	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN		X				MEJORA DE RECURRIMIENTO DEL MANGO DE LA LLAVE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS	CONTROL DE AMBIENTES
															X	X	CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DOTACIÓN EPPS PARA PROTECCIÓN DE MANOS	CAPACITACIÓN EPP
															X	X	SERIALIZACIÓN DEL ÁREA	SERIALIZACIÓN
	Adición del cuajo	Trabajo a distinto nivel	Posible caída o resbalón durante la adición del cuajo	Plataforma móvil	Desde una lesión leve hasta una fractura grave	2	3	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SERIALIZACIÓN	SERIALIZACIÓN
															X	X	DOTACIÓN DE BOTAS DE SEGURIDAD PARA LOS OPERADORES	EPP
	Suministro de vapor	Exposición a temperaturas humedades	Exceso térmico y problemas dermatológicos	Mal funcionamiento de los extractores	Enfermedades respiratorias, respiratorias	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	ROTACIÓN DE PERSONAL Y DETERMINACIÓN DE TIEMPOS DE EXPOSICIÓN MÁXIMOS	CONTROL OPERATIVO
			Fatiga muscular	Posibles lesiones musculares por el agitado manual	Movimientos repetitivos durante el calentamiento	Lesiones musculares tendinosas	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE	X					EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CUAJADO AUTOMATIZADO
	Tina de desuado	Aplastamiento	Posible aplastamiento por equipos en movimiento	Ostaclos en las tirantes de desuado	Desde una lesión leve hasta una fractura grave	2	1	A(5)	4	20	INACEPTABLE				X	X	PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA LOS EQUIPOS	CONTROL OPERATIVO
	Calentado de leche	Manejo de materiales a alta temperatura	Contacto de partes o elementos calientes	Falta de señalización	Quemaduras por contacto directo con las	2	3	B(4)	1	4	BAJA				X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DOTACIÓN DE EPPS	CAPACITACIÓN EPP
															X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Corte de cuajado	Trabajo a distinto nivel	Caída menor a distinto nivel	Ambiente inadecuado	Fracturas leves o graves	2	4	B(4)	5	16	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DOTACIÓN DE EPPS PROTECCIÓN PARA LOS PIES	CAPACITACIÓN EPP
		Preparado	Equipo en movimiento	Aplastamiento	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	2	4	C(3)	2	8	BAJA			X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Moldeado	Cuchillo	Cortes golpes penetraciones	Mala posición al realizar el corteado	Corte elocuchillo	4	4	D(2)	1	2	ACEPTABLE				X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Prensado	Contacto con vapores de agua	Exposición a vapores	Fugas	Exposición a vapores	3	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE TRABAJO LINEAS DE VAPOR CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP	CAPACITACIÓN EPP
		Preparación de salmuera	Filjo a presión de tuberías elevadas	Exposición a ruidos elevados	Expulsión de vapores	Pérdida auditiva	2	1	A(5)	1	5	BAJA			X	X	CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP	EPP
	Aplastamiento estantes inox	Movimiento de objetos pesados	Aplastamiento	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	4	3	D(2)	2	4	BAJA				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO DE TRABAJO EN CÁMARA DE FRÍO	CAPACITACIÓN
	Acomodar queso en estantes	Trabajo en altura	Caída mayores a distinto nivel	Mala manipulación de escaleras	Fracturas leves o graves	3	3	C(3)	3	9	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO DE TRABAJO EN CÁMARA DE FRÍO	CAPACITACIÓN
	Substracción de quesos de estantes	Trabajo en altura	Caída mayores a distinto nivel	Mala manipulación de escaleras	Fracturas leves o graves	3	3	C(3)	3	9	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO DE TRABAJO EN CÁMARA DE FRÍO	CAPACITACIÓN
	Limpeza de estantes	Trabajo en altura	Caída mayores a distinto nivel	Mala manipulación de escaleras	Fracturas leves o graves	3	3	C(3)	3	9	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA	CAPACITACIÓN
	Registro de fecha y lote en bolsas	Exposición a gases	Emisión de gases	Equipo sin jet con cinta transportadora	Malos, daño al tracto respiratorio	3	3	C(3)	1	3	BAJA				X	X	DOTACIÓN DE EPPS (GAFAS Y PROTECCIÓN RESPIRATORIA)	EPP
Corta y pesado de queso	Cuchillos	Exposición a material cortante	Cortes con herramientas manuales	Laceraciones en los dedos	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Embotado del queso	Execución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
Sellado al vacío	Equipo de sellado	Manipulación de herramientas manuales de corte	Actos inseguros	Traumatismo de dedos o manos	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Almacenado en canastillos	Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
Control de parámetros de calidad	Execución de posturas inadecuadas	Riesgo ergonómico	Medición de parámetros de calidad	Síndrome de trauma acumulativo	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
Limpeza del área de recepción	Gradas sin barandas	Caída a distinto nivel	Actos inseguros	Fracturas leves	2	2	B(4)	3	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
Cámaras de frío	Equipo y maquinaria que emite ruido	Exposición a ruido	Equipo en funcionamiento	Hipercacasia	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	DOTACIÓN DE EPP	EPP	
Emvasado	Piso resbaloso	Caída al mismo nivel	Movimientos rápidos	Caídas	3	3	C(3)	1	3	BAJA				X	X	LIMPIEZA Y SECADO DEL ÁREA DE TRABAJO	CONTROL DE AMBIENTES	
Almacenamiento de producto terminado e insumos	Movimiento de cargas y ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
Limpeza y desinfección	Productos químicos a alturas elevadas	Caídas a distinto nivel	Mala manipulación de escaleras	Fracturas leves o graves	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Preparación base	Lesión o enfermedad por contacto o exposición prolongada	Actos inseguros	Dermatitis	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO EN MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS USO DE EPP	CAPACITACIÓN		
	Execución de posturas inadecuadas	Riesgo ergonómico	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
Sachetado	Equipo y maquinaria que emite ruido	Exposición a ruido	Equipo en funcionamiento	Hipercacasia	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	DOTACIÓN DE EPP	EPP	
Embotado de paquetes	Manipulación de la sachetadora	Aplastamiento de manos y/o dedos	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	4	3	D(2)	2	4	BAJA				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
	Superficies calientes	Contacto con partes calientes	Actos inseguros	Quemaduras por contacto directo	2	2	B(4)	3	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN DE SERIALIZACIÓN	CAPACITACIÓN	
	Aplastamiento de canastillos	Aplastamiento	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	4	3	D(2)	2	4	BAJA				X	X	CAPACITACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO EN CÁMARA DE FRÍO	CAPACITACIÓN	

N°	AREA PROCESO	ACTIVIDAD/TAREA/ LUGAR/EQUIPO	IDENTIFICACIÓN DEL PELIGRO				EVALUACIÓN DEL RIESGO				CLASIFICACIÓN DE CONTROLES				MEDIDAS	CLASIFICACIÓN			
			PELIGRO	EVENTO PELIGROSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	EXPOSICIÓN	POSIBILIDAD	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	EVALUACIÓN	NIVEL DE RIESGO	ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN			CONTROLES DE INGENIERIA	ADM Y SEÑALIZACIÓN	EPPS
2	FRUTICOLAS	Recepción de materia prima	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
			Movimiento de cargas	Riesgos ergonómicos por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP	CAPACITACIÓN
		Procesamiento	Trabajo a distinto nivel	Posible caída o resbalón durante la adición del cuajo	Plataforma mojada	Desde una lesión leve hasta una fractura grave	2	3	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X		IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN	SEÑALIZACIÓN
			Superficies calientes	Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X	X		DOTACIÓN DE BOTAS DE SEGURIDAD PARA LOS OPERADORES	EPP
		Almacenado en canastillos	Movimiento de cargas	Riesgos ergonómicos por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X			IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN	SEÑALIZACIÓN
		Control de parámetros de calidad	Ejecución de posturas inadecuadas	Riesgos ergonómicos	Medición de parámetros de calidad	Síndrome de trauma acumulativo	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
		Limpieza del área de recepción	Gradas sin baranda	Caída a distinto nivel	Actos inseguros	Fracturas leves	2	2	B(4)	3	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
			Equipo y/o maquinaria que emite ruido	Exposición a ruido	Equipo en funcionamiento	Hipoacusia	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X			DOTACIÓN DE EPP	EPP
		Cámaras de frío	Piso resbaloso	Caída al mismo nivel	Movimientos rápidos	Caidas	3	3	C(3)	1	3	BAJA			X			LIMPIEZA Y SECADO DEL ÁREA DE TRABAJO	CONTROL DE AMBIENTES
			Piso resbaloso	Caída al mismo nivel	Movimientos rápidos	Caidas	3	3	C(3)	1	3	BAJA			X			LIMPIEZA Y SECADO DEL ÁREA DE TRABAJO	CONTROL DE AMBIENTES
		Envasado	Movimiento de cargas y ejecución de movimientos repetitivos	Riesgos ergonómicos	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
		Almacenamiento de producto terminado e insumos	Productos apilados a alturas elevadas	Caidas a distinto nivel	Mala manipulación de escalera	Fracturas leves o graves	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
			Limpieza y desinfección	Sustancias corrosivas	Lesión o enfermedad por contacto o exposición prolongada	Actos inseguros	Dermatitis	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X	X		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS LOCALIZACIÓN DE HOJAS DE SEGURIDAD USO DE EPP
		Embolado de paquetes	Superficies calientes	Contacto con partes calientes	Actos inseguros	Quemaduras por contacto directo	2	2	B(4)	3	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
			Aplastamiento de canastillos	Aplastamiento	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	4	3	D(2)	2	4	BAJA			X			IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALÉTICA	CAPACITACIÓN
		3	APÍCOLA	Recepción de materia prima	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X
Movimiento de cargas	Riesgos ergonómicos por movimiento de cargas				Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X	X		CAPACITACIÓN EN USO CORRECTO DE EPP	CAPACITACIÓN
Procesamiento	Trabajo a distinto nivel			Posible caída o resbalón durante la adición del cuajo	Plataforma mojada	Desde una lesión leve hasta una fractura grave	2	3	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X		CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN
	Superficies calientes			Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	1	2	A(5)	3	12	SUSTANCIAL			X	X		IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN	SEÑALIZACIÓN
Envasado	Piso resbaloso			Caída al mismo nivel	Movimientos rápidos	Caidas	3	3	C(3)	1	3	BAJA			X			DOTACIÓN DE BOTAS DE SEGURIDAD PARA LOS OPERADORES	EPP
Almacenamiento de producto terminado e insumos	Piso resbaloso			Caída al mismo nivel	Movimientos rápidos	Caidas	3	3	C(3)	1	3	BAJA			X			LIMPIEZA Y SECADO DEL ÁREA DE TRABAJO	CONTROL DE AMBIENTES
	Movimiento de cargas y ejecución de movimientos repetitivos			Riesgos ergonómicos	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
Limpieza y desinfección	Productos apilados a alturas elevadas			Caidas a distinto nivel	Mala manipulación de escalera	Fracturas leves o graves	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Sustancias corrosivas			Lesión o enfermedad por contacto o exposición prolongada	Actos inseguros	Dermatitis	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL			X	X		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS LOCALIZACIÓN DE HOJAS DE SEGURIDAD USO DE EPP	CAPACITACIÓN
Embolado de paquetes	Superficies calientes			Contacto con partes calientes	Actos inseguros	Quemaduras por contacto directo	2	2	B(4)	3	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN			X			IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALÉTICA	SEÑALIZACIÓN
	Aplastamiento de canastillos			Aplastamiento	Equipo en movimiento	Aplastamiento de miembros	4	3	D(2)	2	4	BAJA			X			CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO EN ALMACENES DE CÁMARA DE FRÍO.	CAPACITACIÓN

N°	ÁREA PROCESO	ACTIVIDAD/ TAREA/ LUGAR/ EQUIPO	IDENTIFICACIÓN DEL PELIGRO				EVALUACIÓN DEL RIESGO					CLASIFICACIÓN DE CONTROLES					MEDIDAS	CLASIFICACIÓN		
			PELIGRO	EVENTO PELIGROSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	EXPOSICIÓN	POSIBILIDAD	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	EVALUACIÓN	NIVEL DE RIESGO	ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN	CONTROLES DE INGENIERÍA	ADM Y SEÑALIZACIÓN			EPPS	
4	FRUTOS AMAZÓNICOS	Recepción de materia prima	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
			Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
		Acondicionado de la materia prima	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
			Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
		Traslado de la materia prima al cilindrado	Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
		Almacén de materia prima seca	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
		Traslado de la materia prima al quebrado	Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
		Quebrado	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
		Recorte	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
		Revisado	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
		Horneado	Superficies calientes	Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
		Embalaje	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
			Traslado a almacén de productos terminados	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN
		5	DERIVADOS	Recepción de materia prima	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS
Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas				Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
Traslado de materia prima	Movimiento de cargas			Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
Costurado	Mecánico			Riesgo de lesiones físicas	Actos inseguros	Lesiones físicas	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X		CAPACITACIÓN EN MANEJO ADECUADO DE MAQUINARIA	CAPACITACIÓN	
Horneado	Traslado de latas a horneado			Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN
				Radición térmica	Radación de calor	Exposición térmica	Intoxicación visual, agotamiento o colapso por calor	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Superficies calientes			Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Extruido	Emisión de calor en el sitio			Químico	Emisión de CO en el sitio	Inhalación de CO	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
				Superficies calientes	Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN
	Cortes			Riesgo de lesiones físicas	Actos inseguros	Lesiones físicas	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X		CAPACITACIÓN EN MANEJO ADECUADO DE MAQUINARIA	CAPACITACIÓN	
	Piso a nivel			Riesgo de lesiones físicas	Caidas al mismo nivel	Contusiones	2	2	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Preparado de jarabe	Vapor caliente			Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
				Quemaduras	Actos inseguros	Quemaduras en el cuerpo	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	IMPLEMENTACIÓN DE SEÑALIZACIÓN DE EPP Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	CAPACITACIÓN	
Emvasado	Ejecución de movimientos repetitivos			Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
		Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN			
Embalado	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN			
		Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN			
ii	COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	Descargue y traslado de producto terminado	Ejecución de movimientos repetitivos	Riesgo ergonómico por trabajos repetitivos	Malas posturas del cuerpo entero	Síndrome de trauma acumulativo	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE CON REVISIÓN				X	X	CAPACITACIÓN EN RIESGOS ERGONÓMICOS	CAPACITACIÓN	
			Movimiento de cargas	Riesgo ergonómico por movimiento de cargas	Manejo inadecuado de cargas	Lumbalgia ocupacional	2	2	B(4)	3	12	SUSTANCIAL				X	X	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CARGAS PESADAS	CAPACITACIÓN	
		Fatiga muscular	Posibles lesiones musculares por el agitado manual	Movimientos repetitivos durante el calentamiento	Lesiones musculares, tendinitis	2	3	B(4)	2	8	ACEPTABLE				X		CAPACITACIÓN RELACIONADA A MÉTODOS DE TRABAJO Y POSTURAS ADECUADAS PARA PROCESOS	CONTROL DE AMBIENTES		
															X		DOTACIÓN DE EPP	CAPACITACIÓN		

## ANEXO 04 – MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Línea	Proceso	Descripción del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Causas del Riesgo	EVALUACIÓN - VALORACIÓN			Nivel de Significancia	Estado del riesgo	Observaciones
					NP	NC	NR			
LÁCTEOS	Recepción de materia prima	La materia prima no cumple con los parámetros de calidad establecidos.	Transferir	Los productores no entregaron la leche bajo los parámetros establecidos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Contaminación de la materia prima.	Transferir	Inadecuadas condiciones de transporte de la materia prima	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Producción	Acidificación de la leche en la pasteurización	Aceptar	Cortes de energía en tiempos prolongados	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		No se cuenta con los insumos necesarios para producción	Aceptar	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron la llegada de insumos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Escases de combustible para calderos	Aceptar	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron la llegada de combustible	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Parada de la producción	Aceptar	Cortes de energía eléctrica de inestabilidad climática	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Parada de la producción	Aceptar	Convulsiones sociales	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Filtración de producto en el envasado	Mitigar	Fallas en el equipo de sellado de envases	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Modificación del cronograma de producción	Transferir	Por solicitud e comercial	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
	Almacenamiento de producto terminado	Almacenes con sobre stock de producto terminado	Mitigar	Producto sin movimiento en almacenes por falta de previsión y planificación de ventas	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Incumplimiento a las especificaciones del producto terminado	Mitigar	No se controló el lote de producción	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Falta de canastillos	Transferir	No retorno de canastillos por parte de comercial	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Producción	Contaminación de leche procesada e insumos	Mitigar	Descuido de la higiene, tanto en la manipulación, como en la preparación de insumos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Detección de plagas en el área interna de planta	Mitigar	No se cumplió con el cronograma de fumigación	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		El personal no cuenta con el carnet sanitario	Transferir	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron llegar a las instancias que otorgan el carnet	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Mantenimiento	Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Mitigar	Desgaste de los equipos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Administración	Personal no competente	Mitigar	Personal no capacitado para las tareas asignadas	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Personal con Coronavirus	Mitigar	Contacto directo entre personas, contacto con objetos contaminados	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Multas por inspecciones no programadas	Mitigar	Inspección de Ambientes y calidad de los productos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	FRUTÍCOLA	Recapción de materia prima	La materia prima no cumple con los parámetros de calidad establecidos.	Transferir	Los productores no entregaron la leche bajo los parámetros establecidos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto
Disponibilidad de materia prima			Evitar	Los productores tienen percances o dificultades para entregar la materia prima	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
Beneficiado de fruta		Parámetros de calidad en función a la estacionalidad de la fruta	Mitigar	Cambio en la formulación de la receta.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
Abastecimiento de la materia prima		Retraso en las entregas y costo de la Importación de insumos químicos.	Evitar	Afectación en el costo unitario, disponibilidad para la producción	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Producción	Parada de producción	Aceptar	Cortes de energía en tiempos prolongados	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto
Parada de producción			Evitar	Disponibilidad de repuestos por el costo o disponibilidad en el país	1	3	3	Riesgo moderado	Abierto	
			Aceptar	Convulsiones sociales	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
Modificación del cronograma de producción			Evitar	Cancelación o anulación de pedidos.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
Almacenes con sobre stock de insumos			Mitigar	Insumos específicos, como bobinas etiquetas de clientes específicos.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
Falta de canastillos			Transferir	No retorno de canastillos por parte de comercial	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
Ausencia del personal por enfermedad			Aceptar	Inasistencia del personal por enfermedades de regiones tropicales	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
Multas por inspecciones no programadas			Evitar	Inspección de Ambientes y calidad de los productos	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
Mantenimiento		Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Mitigar	Desgaste de los equipos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
Transporte		Accesibilidad a las plantas productivas	Aceptar	Cierre de vías por derrumbes o factores climatológicos	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	

Línea	Proceso	Descripción del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Causas del Riesgo	EVALUACIÓN - VALORACIÓN			Nivel de Significancia	Estado del riesgo	Observaciones
					NP	NC	NR			
APÍCOLA	Producción primaria	Perdida de colmenas	Mitigar	Cambio de personal	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
		Muerte de abejas y cajas incendiadas	Aceptar	Incendios forestales cercanas a las colmenas implementadas.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Falta de logística para el acopio de miel de producción propia	Evitar	Falta logística para el traslado de miel de colmenas propias a las plantas productivas	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
	Contaminación de la materia prima	Contaminación de la materia prima	Evitar	Contaminación por residuos precedente de tratamiento sanitario de apicultura. Contaminación por impregnación en el medio ambiente donde realizan la recolección.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Producción Primaria de Stevia.	Falta de Seguimiento a productores de stevia con contrato con EBA.	Evitar	Cambio de personal	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Producción	Disponibilidad de materia prima	Evitar	Falta de materia prima para la atención de la demanda	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Acopio de materia prima	Caida de las cajas por mala manipulación en el traslados de la miel a los camiones.	Mitigar	Perdida de la caja o materia prima	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
		Materia prima de dudosa procedencia	Evitar	Apiarios no identificados	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Falta de floración incidiendo en la disponibilidad de materia prima	Evitar	Apiarios no identificados	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Almacenamiento de materia prima	Disponibilidad de materia prima, para su procesamiento.	Evitar	Falta de programación de las cantidades a acopiar y disponibilidad económica.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Mantenimiento	Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Mitigar	Desgaste de los equipos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Insumos	Disponibilidad de insumos	Evitar	Falta de programación de las cantidades.	1	2	2	Riesgo Bajo		
FRUTOS AMAZÓNICOS	Acopio de materia prima	Disponibilidad de materia prima	Evitar	Cambio climático y producción baja por la estacionalidad de la materia prima.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
			Evitar	Precios altos y disponibilidad de recursos para la compra de materia prima en zafra.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
			Evitar	Incendios con afectación al ecosistema.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
			Evitar	Deforestación con afectación al ecosistema.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Acceso logístico para el traslado de materia prima	Evitar	Falta logística para el traslado a los centros de acopio. Condiciones climatológicas que afectan las carreteras dificultando la logística.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto		
			Retrasos en la zafra de acuerdo a la estacionalidad de la disponibilidad de la materia prima.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto		
	Producción	Parada de la producción	Evitar	Disponibilidad de repuestos por el costo o la región donde se encuentra la planta,	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
			Aceptar	Convulsiones sociales	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Disponibilidad de insumos	Evitar	Deficiencia en la programación de las cantidades.	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
	Mantenimiento	Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Mitigar	Desgaste de los equipos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
Transporte	Accesibilidad a las plantas productivas	Aceptar	Cierre de vías por derrumbes o factores climatológicos	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto		
DERIVADOS	Insumos	Disponibilidad de insumos	Evitar	Falta de programación de las cantidades.	1	2	2	Riesgo Bajo	Abierto	
		Retraso en las entregas y costo de la importación de insumos químicos.	Evitar	Afectación en el costo unitario, disponibilidad para la producción	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Producción	Parada de la producción	Evitar	Disponibilidad de repuestos y demoras en el proceso de compra.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
			Aceptar	Convulsiones sociales	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Administración	Personal no competente	Mitigar	Personal no capacitado para las tareas asignadas	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Multas por inspecciones no programadas	Mitigar	Inspección de Ambientes y calidad de los productos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Mantenimiento	Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Mitigar	Desgaste de los equipos	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
	Tercializadores - centros de acogida	Retraso en las entregas	Mitigar	Dificultad en la programación de la producción.	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto	
Cambio de personal		Mitigar	Rotación alta de personal	2	3	6	Riesgo Importante	Abierto		

Línea	Proceso	Descripción del Riesgo	Respuesta al Riesgo	Causas del Riesgo	EVALUACIÓN - VALORACIÓN			Nivel de Significancia	Estado del riesgo	Observaciones
					NP	NC	NR			
COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	Gestión empresarial	Incumplir con la Misión, Visión y valores de la Empresa	Mitigar	Dificultades en el cumplimiento de la misión y visión.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Incumplimiento o desalineación de las acciones estratégicas empresariales	Mitigar	Dificultades en el cumplimiento de las acciones estratégicas.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Conflictos sociales	Aceptar	Los conflictos sociales dificultan el desarrollo normal de las actividades	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
	Comercialización	Perdida de mercados	Evitar	Perdidas de mercado por crecimiento de las empresas del rubro.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Competencia desleal (para exportación y mercado interno)	Evitar	Prácticas económicas agresivas por parte de empresas del rubro.	3	2	6	Riesgo Importante	Abierto	
		Falta de la formalización de la venta	Evitar	Cancelación de pedidos generan el aumento del costo de producción por probabilidad de reproceso	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Entrada de nuevos competidores	Evitar	La entrada de nuevos competidores pone en riesgo la participación de los mercados	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Retrasos en la entrega de pedidos	Mitigar	Dificultad en la entrega de los productos debido a la accesibilidad de las plantas a las ciudades capitales.	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	
		Dependencia de mercados	Evitar	La dependencia de mercados condiciona la producción	2	2	4	Riesgo Moderado	Abierto	

## ANEXO 05 - PLAN DE ACCIÓN

### GESTIÓN RIESGOS DE DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Nro	Proceso y/o actividad	Descripción del riesgo	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN	Nivel de Significancia	Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
				NR							
1	LÁCTEOS	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales por terremotos.	Actual	4	Moderado	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	4	Moderado	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Arrasar con grandes extensiones de vegetación, daños de la infraestructura por heladas.	Actual	6	Importante	Capacitación a los productores lecheros en prácticas de sembrado de varias clases de silvopastoriles para alimentación del ganado	Planillas de Capacitación	Veterinarios	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Disminución de forraje para ganado por heladas.	Actual	4	Moderado	Capacitación a los productores lecheros en prácticas de sembrado de varias clases de silvopastoriles para alimentación del ganado	Planillas de Capacitación	Veterinarios	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Daños de la infraestructura por granizos u inundaciones	Actual	2	Bajo	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables. Y realización de inspecciones a la infraestructura.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Incremento de los costos de la materia prima (leche)	Actual	4	Moderado	Capacitación a los productores lecheros en prácticas de sembrado de varias clases de silvopastoriles para alimentación del ganado	Planillas de Capacitación	Veterinarios	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Daños en la infraestructura externa por incendios	Actual	4	Moderado	Gestiones con las mismas organizaciones sociales para la concientización de la gente de la región.	Actas de reunión	Cuando lo amerite en época de chaqueo.	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
2	FRUTÍCOLA	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	2	Bajo	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	4	Moderado	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Disponibilidad de la materia prima	Actual	4	Moderado	Suscripción de convenios con diferentes productores frutícolas. Además de la coordinación constante para garantizar la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Contaminación de la materia prima	Actual	3	Aceptable	Suscripción de convenios con diferentes productores frutícolas. Además de la coordinación constante para garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	3	Aceptable						
		Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	Actual	3	Aceptable	Suscripción de convenios con diferentes productores frutícolas. Además de la coordinación constante para garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	3	Aceptable						
Daños en la infraestructura externa	Actual	3	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.		
	Meta	3	Aceptable								
3	APÍCOLA	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	2	Bajo	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	4	Moderado	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Afectación en el ciclo de floración para la segregación de néctar para las abejas.	Actual	3	Bajo	Suscripción de convenios para el incremento de la producción apícola a fin de garantizar la demanda.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	3	Aceptable						
		Disminución en la disponibilidad de la materia prima por la floración.	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios para el incremento de la producción apícola a fin de garantizar la demanda.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Contaminación de la materia prima	Actual	3	Aceptable	Suscripción de convenios para el incremento de la producción apícola a fin de garantizar la demanda y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	3	Aceptable						
		Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	Actual	3	Aceptable	Suscripción de convenios para el incremento de la producción apícola a fin de garantizar la demanda y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	3	Aceptable						
		Quema de apiarios y muerte de las abejas	Actual	4	Moderado	Suscripción de convenios para el incremento de la producción apícola a fin de garantizar la demanda y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						

Nro	Proceso y/o actividad	Descripción del riesgo	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN	Nivel de Significancia	Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
				NR							
4	STEVIA	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Dificultades en la disponibilidad de la materia prima por lluvias.	Actual	4	Moderado	Suscripción de convenios y gestiones con productores de stevia para garantizar la materia prima y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Dificultades en la disponibilidad de la materia prima por heladas o granizadas.	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones con productores de stevia para garantizar la materia prima y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Dificultades en la disponibilidad de la materia prima por sequías.	Actual	1	Aceptable	Suscripción de convenios y gestiones con productores de stevia para garantizar la materia prima y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Quema o pérdida de materia prima	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones con productores de stevia para garantizar la materia prima y la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
5	FRUTOS AMAZONICOS	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Disminución en la disponibilidad de la materia prima por heladas, granizadas y/o vientos.	Actual	1	Aceptable	Suscripción de convenios y gestiones par contar con materia prima de acuerdo a la temporalidad de la castaña.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Disminución en la disponibilidad de la materia prima por sequía.	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones par contar con materia prima de acuerdo a la temporalidad de la castaña.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones par contar con materia prima de acuerdo a la temporalidad de la castaña.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
Quema o pérdida de materia prima	Actual	1	Aceptable	Suscripción de convenios y gestiones par contar con materia prima de acuerdo a la temporalidad de la castaña.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.		
	Meta	1	Aceptable								
6	GRANOS	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	1	Bajo	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Disminución en la disponibilidad de la materia prima	Actual	3	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones con productores para contar con materia prima.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	2	Bajo						
		Contaminación de la materia prima	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones con productores para contar con materia prima y garantizar la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Incremento de los costos de la materia prima por falta de disponibilidad	Actual	2	Bajo	Suscripción de convenios y gestiones con productores para contar con materia prima y garantizar la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
Quema o pérdida de materia prima	Actual	1	Aceptable	Suscripción de convenios y gestiones con productores para contar con materia prima y garantizar la seguridad alimentaria.	Convenios	Gerencia de producción	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.		
	Meta	1	Aceptable								
7	DERIVADOS	Daños en la infraestructura y pérdidas materiales	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Daños en la infraestructura, contaminación de insumos y materiales, incremento de plagas	Actual	1	Aceptable	Contar con el layout de todas las plantas productivas para la identificación de áreas vulnerables.	Layout	Personal de SySO y/o Medio Ambiente	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						
		Contaminación de la materia prima	Actual	1	Aceptable	Al ser un riesgo aceptable además de que las instalaciones cuentan con ambientes para el resguardo adecuado de la materia prima.	Procedimiento	Personal de almacenes	1/10/2022	Abierto	Siendo que son riesgos externos se busca disminuir los efectos sobre las actividades de la empresa.
			Meta	1	Aceptable						

**ANEXO 06 - PLAN DE ACCIÓN**  
**GESTIÓN RIESGOS DE DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO**

Nro.	CLASIFICACIÓN	LÍNEA	ACCIONES	ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA DE PLAZO O VERIFICACIÓN	ESTADO	OBSERVACIONES DE CUMPLIMIENTO
1	CONTROL DE AMBIENTES	LÁCTEOS	Mejora de recubrimiento del mango de la llave en el área de suministro de vapor	Registro de mantenimiento	Personal SYSO	1/10/2022	Abierto	
			Evaluación para la implementación de un sistema de cuajado automatizado.	Informe técnico del personal de mantenimiento.	Personal SYSO y personal de mantenimiento	1/10/2022	Abierto	
			Limpieza y secado del área de trabajo en cámaras de frío y áreas de envasado	Registro de limpieza y desinfección.	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		FRUTÍCOLA	Limpieza y secado del área de trabajo en cámaras de frío y áreas de envasado	Registro de limpieza y desinfección.	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
			APÍCOLA	Limpieza y secado del área de envasado	Registro de limpieza y desinfección.	Personal de producción	1/10/2022	Abierto
		DERIVADOS	Adecuación de ambientes.	Nota de solicitud	Jefe de planta - personal Syso	1/10/2022	Abierto	
2	CONTROL OPERATIVO	LÁCTEOS	Determinación de tiempos de exposición - para la elaboración de planillas de rotación de personal para el área de extractores.	Informe de tiempos de exposición	Personal SYSO	1/10/2022	Abierto	
			Elaboración de programas de mantenimiento para los diferentes equipos	Informe técnico	Personal de mantenimiento	1/10/2022	Abierto	
3	CAPACITACIÓN	LÁCTEOS	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Procedimientos de trabajo en diferentes áreas. Uso correcto de EPP En manejo de sustancias químicas	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		FRUTÍCOLA	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Procedimientos de trabajo en diferentes áreas. Uso correcto de EPP En manejo de sustancias químicas	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		APÍCOLA	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Procedimientos de trabajo en diferentes áreas. Uso correcto de EPP En manejo de sustancias químicas	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		FRUTOS AMAZÓNICOS	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Procedimientos de trabajo en diferentes áreas. Uso correcto de EPP En manejo de sustancias químicas	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		DERIVADOS	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Procedimientos de trabajo en diferentes áreas. Uso correcto de EPP En manejo de sustancias químicas	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
		COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	Capacitación en áreas: Riesgos económicos y posturas adecuadas para diferentes procesos Manejo de cargas pesadas Uso correcto de EPP	Plan de capacitación - Listas de asistencia	Personal de producción	1/10/2022	Abierto	
4	SEÑALÉTICA	TODAS LAS ÁREAS PRODUCTIVAS	Revisión de la señalética actual, verificación de señalética faltante e implementación de señalética faltante.	Check list e informe de implementación	Personal SYSO	1/10/2022	Abierto	
5	EPP	TODAS LAS ÁREAS PRODUCTIVAS Y COMERCIAL	Dotación de EPP's a personal que lo requiera.	Actas o planillas de entrega	Personal SYSO	1/10/2022	Abierto	

## ANEXO 07 - PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Nro	LÍNEA O PROCESO	Descripción del riesgo	Causa	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN		Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
					NR	Nivel de Significancia						
1	LÁCTEOS	La materia prima no cumple con los parámetros de calidad establecidos.	Los productores no entregaron la leche bajo los parámetros establecidos.	Actual	6	Riesgo Importante	Control de calidad leche cruda durante la recepción.	Registros de acopio y limpieza	Personal de acopio y producción de cada planta	Control y registro diario	Abierto	Se realiza controles por el área productiva.
				Meta	2	Riesgo Bajo	Control de limpieza del área de acopio.					
		Contaminación de la materia prima.	Inadecuadas condiciones de transporte de la materia prima.	Actual	6	Riesgo Importante	Control de calidad leche cruda durante la recepción.	Registros de acopio y limpieza	Personal de acopio y producción de cada planta	Control y registro diario	Abierto	Se realiza controles por el área productiva.
				Meta	2	Riesgo Bajo	Control de limpieza del área de acopio.					
		Acidificación de la leche en la pasteurización	Cortes de energía en tiempos prolongados	Actual	6	Riesgo Importante	Realizar la instalación de supresores de transientes durante la recepción.	Informes del personal de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	1/10/2022	Abierto	El problema es del proveedor de energía ENDE, sin embargo se realizan acciones para minimizar el riesgo.
				Meta	2	Riesgo Bajo	Gestionar para el análisis de instalación de un equipo UPS para la planta de San Andrés.					
		No se cuenta con los insumos necesarios para producción	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron la llegada de insumos	Actual	6	Riesgo Importante	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo	Revisión del estado de conexión de gas a la planta o verificación de instalación de tanques de almacenamiento además de la programación de su provisión.					
		Escases de combustible para calderos	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron la llegada de combustible	Actual	6	Riesgo Importante	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de contrato de alquiler de tanque y pago de provisión de combustible.	Personal de producción de oficina central y las plantas.	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo	Revisión del estado de conexión de gas a la planta o verificación de instalación de tanques de almacenamiento además de la programación de su provisión.					
		Parada de la producción	Cortes de energía eléctrica de inestabilidad climática	Actual	6	Riesgo Importante	Realizar la instalación de supresores de transientes, controles de voltaje y microcortes.	Informes del personal de mantenimiento.	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	1/10/2022	Abierto	El problema es del proveedor de energía ENDE, sin embargo se realizan acciones para minimizar el riesgo.
				Meta	2	Riesgo Bajo	Gestionar para el análisis de instalación de un equipo UPS para la planta de San Andrés.					
		Parada de la producción	Convulsiones sociales	Actual	6	Riesgo Importante	Realizar las gestiones correspondientes con organizaciones sociales que permitan la continuidad de las actividades de las plantas, de acuerdo a las posibilidades.	Actas de reunión	Gerente de área	A requerimiento	Abierto	Los conflictos sociales con variables externas a las actividades de la empresa, por lo que se dificulta la atención de dicho riesgo.
				Meta	4	Riesgo Moderado						
		Filtración de producto en el envasado.	Fallas en el equipo de sellado de envases.	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	Anual y a requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Modificación del cronograma de producción	Por solicitud comercial	Actual	2	Riesgo Bajo	Adecuación al requerimiento comercial.	Correos y llamadas de coordinación	Personal de comercial y producción	A requerimiento	Abierto	Debido a la fluctuación de la demanda a veces se tienen cambios en la solicitud comercial y se trabaja constantemente para cumplir con el requerimiento de la demanda.
				Meta	1	Riesgo Aceptable	Solicitud del área de producción comercial, para cumplirse los plazos de solicitud de pedido.					
		Almacenes con sobre stock de producto terminado	Producto sin movimiento en almacenes por falta de previsión y planificación de ventas.	Actual	4	Riesgo Moderado	Remisión de reportes de estado de almacenes de producto terminado en almacenes de las plantas.	Correos y llamadas de coordinación	Personal de comercial y producción.	A requerimiento	Abierto	
				Meta	3	Riesgo Bajo						
		Incumplimiento a las especificaciones del producto terminado	No se controló el lote de producción	Actual	6	Riesgo Importante	Control de la calidad de producto para la liberación.	Registros de liberación de productos.	Personal de control de calidad de cada planta	Para cada lote de producción	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Falta de canastillos	No retorno de canastillos por parte de comercial	Actual	4	Riesgo Moderado	Coordinación constante entre la área productiva y comercial para el rote de productos.	Correos y llamadas de coordinación	Personal de comercial y producción.	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Contaminación de leche procesada e insumos	Descuido de la higiene, tanto en la manipulación, como en la preparación de insumos.	Actual	6	Riesgo Importante	Control de calidad del proceso productivo en los puntos críticos de control.	Registros de control de calidad	Personal de control de calidad y producción.	Control y registro diario	Abierto	Se realiza controles por el área productiva.
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Detección de plagas en el área interna de planta	No se cumplió con el cronograma de fumigación	Actual	6	Riesgo Importante	Verificación de las actividades de control de vectores en cada planta productiva.	Registro de control de vectores	Personal de medio ambiente	1/10/2022	Abierto	Se cuenta con un servicio de control de vectores, sin embargo por la ubicación de las plantas, es necesario la realización de controles periódicos del servicio.
				Meta	2	Riesgo Bajo						
El personal no cuenta con el carnet sanitario	Paros y bloqueos en las carreteras que impidieron llegar a las instancias que otorgan el carnet.	Actual	4	Riesgo Moderado	Regularización de carnets pasados los conflictos.	Registro de carnets	Personal de producción	1/10/2023	Abierto	Debido a la distancia de las plantas, se pueden tener dificultades en contar al día con carnets los cuales deben ser subsanados pasados los conflictos.		
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Desgaste de los equipos.	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	Anual y a requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Personal no competente para las tareas asignadas.	Personal no capacitado para las tareas asignadas.	Actual	6	Riesgo Importante	Análisis de requerimiento de necesidades de capacitación, para la elaboración de un plan de capacitación del personal.	Registros de capacitación	Encargado de producción oficina central	A requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Personal con Coronavirus	Contacto directo entre personas, contacto con objetos contaminados.	Actual	6	Riesgo Importante	Seguimiento al protocolo de bioseguridad en cada planta productiva.	Registro del protocolo	Encargado de medio ambiente o SYSO.	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Multas por inspecciones no programadas	Inspección de ambientes y calidad de los productos	Actual	6	Riesgo Importante	Contar con la documentación necesaria para las inspecciones.	Registro de inspecciones	Jefe de planta	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								

Nro	LÍNEA O PROCESO	Descripción del riesgo	Causa	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN		Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
					NR	Nivel de Significancia						
2	FRUTÍCOLA	La materia prima no cumple con los parámetros de calidad establecidos.	Los productores no entregaron la leche bajo los parámetros establecidos	Actual	6	Riesgo Importante	Reuniones de coordinación con los productores donde se indican los parámetros con los que se adquirirá la materia prima.	Actas de reunión	Gerente de área	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Disponibilidad de materia prima	Los productores tienen percances o dificultades para entregar la materia prima	Actual	4	Riesgo Moderado	Coordinación constante entre el área productiva y los productores para garantizar el requerimiento de la materia prima. Además de la adquisición de pulpa de fruta en época baja acopio.	Actas de reunión y notas de solicitud de pulpa a adquirir	Gerente de área y producción	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Parámetros de calidad en función a la estacionalidad de la fruta	Cambio en la formulación de la receta.	Actual	4	Riesgo Moderado	Coordinación constante entre el área productiva y los productores para garantizar el requerimiento de la materia prima.	Actas de reunión	Gerente de área y producción	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Retraso en las entregas y costo de la Importación de Insumos químicos.	Afectación en el costo unitario, disponibilidad para la producción	Actual	6	Riesgo Importante	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Parada de producción	Cortes de energía en tiempos prolongados	Actual	3	Riesgo moderado	Siendo que las plantas se encuentran en pruebas de funcionamiento inicialmente se realiza un análisis de frecuencia e incidencia. Además de ajustes en la programación de la producción.	Informes o notas	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	1/2/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Parada de producción	Disponibilidad de repuestos por el costo o disponibilidad en el país	Actual	6	Riesgo Importante	Planificación de compra de repuestos consumibles de manera anual, y programación de mantenimientos preventivos como correctivos.	Informes o notas	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
			Convulsiones sociales	Actual	2	Riesgo Bajo	Realizar las gestiones correspondientes con organizaciones sociales que permitan la continuidad de las actividades de las plantas, de acuerdo a las posibilidades.	Actas de reunión	Gerente de área	A requerimiento	Abierto	Los conflictos sociales son variables externas a las actividades de la empresa, por lo que se dificulta la atención de dicho riesgo.
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Modificación del cronograma de producción	Cancelación o anulación de pedidos.	Actual	6	Riesgo Importante	Adecuación al requerimiento comercial con estrategias de ajuste de la producción. Solicitud del área de producción a comercial, para cumpliera los plazos de solicitud de pedido.	Correos y llamadas de coordinación	Personal de comercial y producción.	A requerimiento	Abierto	Debido a la fluctuación de la demanda a veces se tienen cambios en la solicitud comercial y se trabaja constantemente para cumplir con el requerimiento de la demanda.
				Meta	4	Riesgo Moderado						
		Almacenes con sobre stock de insumos	Insumos específicos, como bobinas etiquetas de clientes específicos.	Actual	6	Riesgo Importante	análisis del estado de almacenes para la aprobación de las compras anuales. Solicitud de uso de bobinas genericas de acuerdo al pedido.	Notas de solicitud	Personal de producción oficina central.	A requerimiento	Abierto	
				Meta	4	Riesgo Moderado						
		Falta de canastillos	No retorno de canastillos por parte de comercial	Actual	4	Riesgo Moderado	Coordinación constante entre el área productiva y comercial para el rote de productos.	Correos y llamadas de coordinación	Personal de comercial y producción.	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
Ausencia del personal por enfermedad	Inasistencia del personal por enfermedades de regiones tropicales	Actual	4	Riesgo Moderado	Seguimiento al protocolo de bioseguridad en cada planta productiva.	Registro del protocolo	Encargado de medio ambiente o SYSO.	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Multas por Inspecciones no programadas	Inspección de Ambientes y calidad de los productos	Actual	4	Riesgo Moderado	Contar con la documentación necesaria para las inspecciones y buenas practicas de manufactura.	Registro de inspecciones	Jefe de planta	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Desgaste de los equipos	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	Anual y a requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Accesibilidad a las plantas productivas	Cierre de vías por derrumbes o factores climatológicos	Actual	4	Riesgo Moderado	Planificación en la entrega de insumos e inspecciones antes de las época de lluvia.	Informes o notas	Personal de producción	Anual y a requerimiento	Abierto	Al ser un factor externo se dificulta su atención.		
		Meta	2	Riesgo Bajo								

Nro	LÍNEA O PROCESO	Descripción del riesgo	Causa	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN	Nivel de Significancia	Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
					NR							
3	APÍCOLA y STEVIA	Pérdida de colmenas	Cambio de personal	Actual	2	Riesgo Bajo	Contar con un manual o procedimiento de actividades en producción primaria para la capacitación contante a personal de nuevo ingreso.	Manual	Personal de producción oficina central.	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Muerte de abejas y cajas incendiadas	Incendios forestales cercanas a las colmenas implementadas.	Actual	4	Riesgo Moderado	Verificación contante del estado de las colmenas.	Informe de seguimiento	Personal de producción primaria de las plantas	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Falta de logística para el acopio de miel de producción propia	Falta logística para el traslado de miel de colmenas propias a las plantas productivas	Actual	2	Riesgo Bajo	Plan de acopio que prevea las necesidades logísticas	Informe de acopio	Personal de acopio	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Contaminación de la materia prima	Contaminación por residuos precedente de tratamiento sanitario de apicultura. Contaminación por impregnación en el medio ambiente donde realizan la recolección.	Actual	4	Riesgo Moderado	Realizar el seguimiento al estado de la producción primaria	Informes de seguimiento	Personal de acopio	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Falta de Seguimiento a productores de stevia con contrato con EBA.	Cambio de personal	Actual	4	Riesgo Moderado	Realizar el seguimiento al estado de la producción primaria	Informes de seguimiento	Personal de acopio stevia	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Disponibilidad de materia prima	Falta de materia prima para la atención de la demanda	Actual	4	Riesgo Moderado	Implementación de colmenas y establecimiento de convenios para el incremento de la producción primaria.	Convenio	Gerencia de área	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Caída de las cajas por mala manipulación en el traslados de la miel a los camiones.	Pérdida de la caja o materia prima	Actual	2	Riesgo Bajo	Capacitación del manejo de colmenas a personal	Registros de capacitación	Personal de acopio	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Materia prima de dudosa procedencia	Apiarios no identificados	Actual	6	Riesgo Importante	Georeferenciación de colmenas implantadas que permitan garantizar el origen de la materia prima.	Informes de implementación	Personal de acopio	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
Falta de floración incidiendo en la disponibilidad de materia prima	Apiarios no identificados	Actual	6	Riesgo Importante	Coordinación constante con productores apícolas que busquen acciones para la promoción de la producción apícola.	Actas de reunión	Gerencia de área	A requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Disponibilidad de materia prima, para su procesamiento.	Falta de programación de las cantidades a acopiar y disponibilidad económica.	Actual	6	Riesgo Importante	Coordinación constante entre el área productiva y los productores para garantizar el	Actas de reunión	Gerente de área y producción	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Desgaste de los equipos	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las plantas productivas.	Anual y a requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Disponibilidad de insumos	Falta de programación de las cantidades.	Actual	2	Riesgo Bajo	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								

Nro	LÍNEA O PROCESO	Descripción del riesgo	Causa	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN	Nivel de Significancia	Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento	
					NR								
4	FRUTOS AMAZÓNICOS	Disponibilidad de materia prima	Cambio climático y producción baja por la estacionalidad de la materia prima.	Actual	6	Riesgo Importante	Análisis de la estacionalidad de la materia prima, para la previsión de la disponibilidad.	Informe de acopio	Personal de acopio	1/10/2022	Abierto		
				Meta	4	Riesgo Moderado							
			Precios altos y disponibilidad de recursos para la compra de materia prima en zafra.	Actual	6	Riesgo Importante	Negociaciones con zafreros para fijar el precio de la materia prima.	Actas de reunión	Gerencia de área	1/10/2022	Abierto		
				Meta	2	Riesgo Bajo							
			Incendios con afectación al ecosistema.	Actual	6	Riesgo Importante	Coordinación con zafreros para solicitar acciones contra incendios.	Actas de reunión	Gerencia de área	1/10/2022	Abierto	El riesgo identificado cuenta con variables externas sin embargo se toman acciones en las medidas de las posibilidades de la empresa.	
				Meta	4	Riesgo Moderado							
			Deforestación con afectación al ecosistema.	Actual	6	Riesgo Importante	Coordinación con zafreros para solicitar acciones contra la deforestación al gobierno central.	Actas de reunión	Gerencia de área	1/10/2022	Abierto	El riesgo identificado cuenta con variables externas sin embargo se toman acciones en las medidas de las posibilidades de la empresa.	
				Meta	2	Riesgo Bajo							
			Acceso logístico para el traslado de materia prima	Falta logística para el traslado a los centros de acopio. Condiciones climatológicas que afectan las carreteras dificultando la logística.	Actual	4	Riesgo Moderado	Establecimiento de un plan de acopio donde se identifique las necesidades logísticas para las diferentes zafras	Informe de zafra	Personal de acopio	1/1/2022	Abierto	Las condiciones climatológicas son variables externas a la empresa
					Meta	2	Riesgo Bajo						
		Parámetros de calidad bajos en función a la temporada de la castaña.	Retrasos en la zafra de acuerdo a la estacionalidad de la disponibilidad de la materia prima.	Actual	6	Riesgo Importante	Establecimiento de un plan de acopio que refleje el periodo de zafra para cada gestión	Informe de zafra	Personal de acopio	1/1/2022	Abierto		
				Meta	2	Riesgo Bajo							
		Parada de la producción	Disponibilidad de repuestos por el costo o la región donde se encuentra la planta.	Actual	6	Riesgo Importante	Adquisición anual de repuestos consumibles	Nota de solicitud	Personal de acopio	1/10/2022	Abierto		
				Meta	2	Riesgo Bajo							
			Convulsiones sociales	Actual	4	Riesgo Moderado	Realizar las gestiones correspondientes con organizaciones sociales que permitan la continuidad de las actividades de las plantas, de acuerdo a las posibilidades.	Actas de reunión	Gerente de área	A requerimiento	Abierto	Los conflictos sociales son variables externas a las actividades de la empresa, por lo que se dificulta la atención de dicho riesgo.	
				Meta	2	Riesgo Bajo							
		Disponibilidad de insumos	Deficiencia en la programación de las cantidades.	Actual	2	Riesgo Bajo	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto		
				Meta	2	Riesgo Bajo							
		Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Desgaste de los equipos	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las	Anual y a requerimiento	Abierto		
				Meta	2	Riesgo Bajo							
Accesibilidad a las plantas productivas	Cierre de vías por derrumbes o factores climatológicos	Actual	4	Riesgo Moderado	Planificación en la entrega de insumos e inspecciones antes de las época de lluvia.	Informes o notas	Personal de producción	Anual y a requerimiento	Abierto	Al ser un factor externo se dificulta su atención.			
		Meta	3	Riesgo moderado									

Nro	LÍNEA O PROCESO	Descripción del riesgo	Causa	Nivel de riesgo	EVALUACIÓN		Acción	Entregable	Responsable	Fecha de plazo	Estado	Observaciones de cumplimiento
					NR	Nivel de Significancia						
5	DERIVADOS	Disponibilidad de insumos	Falta de programación de las cantidades.	Actual	2	Riesgo Bajo	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Retraso en las entregas y costo de la importación de insumos químicos.	Afectación en el costo unitario, disponibilidad para la producción	Actual	6	Riesgo Importante	Planificación y compra de los insumos productivos	Informe de compra	Personal de insumos	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Parada de la producción	Disponibilidad de repuestos y demoras en el proceso de compra.	Actual	4	Riesgo Moderado	Adquisición anual de repuestos consumibles	Nota de solicitud	Personal de acopio	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
			Convulsiones sociales	Actual	4	Riesgo Moderado	Realizar las gestiones correspondientes con organizaciones sociales que permitan la continuidad de las actividades de las plantas, de acuerdo a las posibilidades.	Actas de reunión	Gerente de área	A requerimiento	Abierto	Los conflictos sociales son variables externas a las actividades de la empresa, por lo que se dificulta la atención de dicho riesgo.
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Personal no competente	Personal no capacitado para las tareas asignadas	Actual	6	Riesgo Importante	Capacitación al personal	Registros de capacitación	Personal de producción	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Multas por Inspecciones no programadas	Inspección de Ambientes y calidad de los productos	Actual	6	Riesgo Importante	Contar con la documentación necesaria para las inspecciones	Registro de inspecciones	Jefe de planta	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Fallas en equipos y maquinaria de procesamiento	Desgaste de los equipos	Actual	6	Riesgo Importante	Revisión de la maquinaria y realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Informes de mantenimiento	Personal de mantenimiento de oficina central y las	Anual y a requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
Retraso en las entregas	Dificultad en la programación de la producción.	Actual	6	Riesgo Importante	Coordinación con el área comercial para la atención de la demanda	Correos y llamadas de coordinación	Personal de producción y comercial	A requerimiento	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
Cambio de personal	Rotación alta de personal	Actual	6	Riesgo Importante	Contar con un manual o procedimiento de actividades para la capacitación contante a personal de nuevo ingreso.	Documento normativo	Personal de producción o jefe de planta	1/10/2022	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								
6	COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	Incumplir con la Misión, Visión y valores de la Empresa	Dificultades en el cumplimiento de la misión y visión.	Actual	4	Riesgo Moderado	Difusión de la misión y visión a la empresa	Registro	Gerencias de área y gerencia ejecutiva	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Incumplimiento o desalineación de las acciones estratégicas empresariales	Dificultades en el cumplimiento de las acciones estratégicas.	Actual	4	Riesgo Moderado	Difusión de las acciones estratégicas, reuniones o talleres en el proceso de formulación de la planificación y su respectiva difusión.	Notas de formulación	Área de planificación	Anual y a requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Conflictos sociales	Los conflictos sociales dificultan el desarrollo normal de las actividades	Actual	4	Riesgo Moderado	Realizar las gestiones correspondientes con organizaciones sociales que permitan la continuidad de las actividades de las plantas, de acuerdo a las posibilidades.	Actas de reunión	Gerente de área	A requerimiento	Abierto	Los conflictos sociales son variables externas a las actividades de la empresa, por lo que se dificulta la atención de dicho riesgo.
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Pérdida de mercados	Pérdidas de mercado por crecimiento de las empresas del rubro.	Actual	4	Riesgo Moderado	Seguimiento constante a los mercados, y el análisis de comportamiento.	Informe comercial	Área comercial	Mensualmente	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Competencia desleal (para exportación y mercado interno)	Prácticas económicas agresivas por parte de empresas del rubro.	Actual	6	Riesgo Importante	Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de valor de los productos de la empresa.	Informe comercial	Área comercial	Mensualmente	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Falta de la formalización de la venta	Cancelación de pedidos generan el aumento del costo de producción por probabilidad de reproceso	Actual	4	Riesgo Moderado	Procedimiento para el manejo de los diferentes mercados	Documento normativo	Área comercial y planificación	1/10/2022	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Entrada de nuevos competidores	La entrada de nuevos competidores pone en riesgo la participación de los mercados	Actual	4	Riesgo Moderado	Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de valor de los productos de la empresa.	Informe comercial	Área comercial	Mensualmente	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
		Retrasos en la entrega de pedidos	Dificultad en la entrega de los productos debido a la accesibilidad de las plantas a las ciudades capitales.	Actual	4	Riesgo Moderado	Coordinación contante entre el área productiva y comercial para la entrega de pedidos.	Correos y llamadas de coordinación	Área comercial y producción	A requerimiento	Abierto	
				Meta	2	Riesgo Bajo						
Dependencia de mercados	La dependencia de mercados condiona la producción	Actual	4	Riesgo Moderado	Apertura de nuevos mercados y ampliación de la cartera de clientes.	Informe comercial	Área comercial	Mensualmente	Abierto			
		Meta	2	Riesgo Bajo								