



**Universidad Mayor de San Andrés**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Carrera de Ingeniería Industrial**



# **REVISTA INDUSTRIAL 4.0**

**ISSN 2958-017x**

**Edición Impresa Nro. 9**  
**Junio 2024**

## PRESENTACIÓN

El Revista Industrial 4.0, florece en su novena edición digital, en cinco años de fructífera labor de publicación de artículos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. La plataforma de la Carrera de Ingeniería Industrial, luce más que nunca como una palestra de la producción científica, que busca mostrar a la sociedad y al mundo, los ribetes de la generación de conocimiento de hombres y mujeres profesionales, que indagan nuevas vetas del saber.



M. Sc. Ing. Fernando Sanabria Camacho  
Director Instituto Investigaciones Industriales

Hoy más que nunca la academia necesita ser protagonista, en un contexto en el que la humanidad, busca soluciones a sus múltiples problemas de subsistencia. El propio desarrollo tecnológico, ha despegado sin medir consecuencias, efectos e impactos de tipo social y ambiental. La variable económica parece ser la que prevalece en todo momento, aunque carente de la consideración de las previsiones del riesgo. Por ello, es vital que la academia fortalezca sus instrumentos de gestión de la ciencia, tecnología e innovación, con visión de pertinencia y sostenibilidad.

Dicho proceso se consolida con la fase culminante de la difusión y transferencia de los resultados intermedios y finales, las lecciones aprendidas, los hallazgos, las innovaciones y el potencial de esperanza que los investigadores, deben mostrar y compartir. Por ello, la importancia de la oportunidad que la Revista Industrial 4.0 ofrece a la comunidad académica y científica de ingeniería industrial y las disciplinas complementarias. Por el impulso demostrado, sin duda, ocupará el sitio de las revistas especializadas indexadas de Latinoamérica, en el corto plazo.

*M.Sc. Ing. Fernando Sanabria Camacho*  
**Director Instituto Investigaciones Industriales**

**Universidad Mayor de San Andrés  
Facultad de Ingeniería  
Carrera de Ingeniería Industrial**

**Dra. María Eugenia García Moreno  
Dr. Tito Estévez Martini  
Ing. Freddy Gutierrez Barea  
Ing. Miguel Muñoz Black  
Ing. Franz José Zenteno Benítez**

**Rectora  
Vicerrector  
Decano Facultad de Ingeniería  
ViceDecano Facultad de Ingeniería a.i.  
Director de Carrera Ingeniería Industrial**

**Revista Industrial 4.0  
Edición Impresa N° 9 - Junio 2024  
Impresa: ISSN 2958-017X  
En Línea: ISSN-L 2958-0188**

**Comite Editor:  
Ing. Mónica Lino Humerez  
Ing. Grover Sanchez Eid  
Ing. Fernando Sanabria Camacho**

**Diseño Versión Impresa & web:  
Ing. Enrique Orosco Crespo**

**Imagen Tapa:  
Carrera de Ingeniería Industrial**

**Imprenta:  
Walking Graf**

**Depósito Legal:  
4-3-68-20**

**Web:  
<https://industrial.umsa.bo/revistaindustrial-40>  
Email:  
[revistaindustrial4.0@umsa.bo](mailto:revistaindustrial4.0@umsa.bo)**

**Av. Mcal. Santa Cruz N° 1175, Plaza del Obelisco  
Mezzanine, Edificio Facultad de Ingeniería  
TEI. 2205000-2205067, Int. 1402  
Campus Universitario, Cota Cota - calle 30**

## REORIENTACIÓN DEL ENFOQUE EN LA POLÍTICA EMPRESARIAL EN BOLIVIA

MBA. Ing. Christian Manolo Roca Jiménez

[christianmrj@gmail.com](mailto:christianmrj@gmail.com)

Recibido: 30 de abril; aprobado: 4 de julio

### RESUMEN

El presente artículo pretende analizar la tendencia que siguen los Recursos Corrientes (Ingresos) de las Empresas Públicas que están bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural MDPyEP, para el periodo 2012 a 2023, para determinar si las mismas encuentran en Expansión (crecimiento sostenido), Contracción (decrecimiento sostenido) o Estancamiento (estancamiento del crecimiento).

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado que analiza cantidades numéricas (ingresos y tasas de crecimiento anual de las Empresas Públicas Nacionales), con enfoque no experimental (longitudinal), empleando como técnica de investigación la Recopilación y análisis de datos secundarios<sup>1</sup>, como es del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP específicamente información de los Estados de Recursos y Gastos Corrientes de las Empresas Públicas bajo tuición del MDPyEP.

De acuerdo a Frydman (1996), las empresas para subsistir deben adaptar sus enfoques empresariales: desde el orientado en la producción hasta el orientado en el Z marketing, pasando por otras orientaciones. En tal sentido, el presente artículo analiza las tasas de crecimiento de los ingresos de las Empresas Públicas, para determinar la necesidad o no de pasar a una nueva orientación empresarial;

---

<sup>1</sup> Hernández, Fernández, & Baptista (2014) definen la técnica de la siguiente manera: “La recopilación y análisis de datos secundarios se fundamenta en información disponible recolectada por otros analistas distintos del investigador. Esta técnica para recabar los datos puede subdividirse en: a) datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales y b) datos para metaanálisis.” (pág. 53).

entendiéndose que en caso de expansión (crecimiento sostenido) no existiría necesidad de cambiar de enfoque; pero en caso de contracción (decrecimiento sostenido) o estancamiento (estancamiento del crecimiento) si sería necesario un cambio de enfoque hacia uno nuevo; con el fin de mejorar y retomar una senda de crecimiento sostenido dentro del Modelo Económico Social Comunitario y Productivo.

### **Palabras clave.**

Empresas públicas, Recursos Corrientes, Tasa de Crecimiento, Orientación Empresarial

### **SUMMARY**

This article aims to analyze the trend followed by the Current Resources (Income) of Public Companies that are under the supervision of the Ministry of Productive Development and Plural Economy MDPyEP, for the period 2012 to 2023, to determine if they are in Expansion (growth). sustained), Contraction (sustained decline) or Stagnation (stagnation in growth).

The study has a quantitative approach, since it analyzes numerical quantities (income and annual growth rates of National Public Companies), with a non-experimental (longitudinal) approach, using the Collection and analysis of secondary data as a research technique, as is the Ministry of Economy and Public Finance MEFP specifically information on the Statements of Resources and Current Expenses of Public Companies under the supervision of the MDPyEP.

According to Frydman (1996), companies must adapt their business approaches to survive: from production-oriented to marketing-oriented, including other orientations. In this sense, this article analyzes the income growth rates of Public Companies, to determine the need or not to move to a new business orientation; understanding that

in case of expansion (sustained growth) there would be no need to change focus; but in case of contraction (sustained decline) or stagnation (stagnation in growth) a change of approach to a new one would be necessary; in order to improve and resume a path of sustained growth within the Community and Productive Social Economic Model

## **Keywords.**

Public Companies, Current Resources, Growth Rate, Business Orientation

## **1. Introducción.**

El Gobierno de Bolivia a través de diferentes políticas busca la mejora de la producción en cantidad como en calidad, esto se puede evidenciar a través de las políticas e instituciones de apoyo con que cuenta el Gobierno, mismas que tienen un enfoque principalmente en la producción.

En este sentido, podemos diferenciar entre: 1) Empresas Públicas Nacionales e 2) Instituciones Públicas de apoyo a la producción nacional. El presente artículo se concentrará únicamente en las primeras, es decir en las Empresas Públicas Nacionales.

## **Empresas públicas.**

Entre estas podemos citar a las siguientes:

- Empresa Azucarera San Buenaventura EASBA
- Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA
- Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos EMAPA
- Empresa Pública QUIPUS
- Empresa Pública YACANA

- Empresa Pública Nacional Estratégica Papeles de Bolivia PAPELBOL
- Empresa Pública Nacional Estratégica Cartones de Bolivia CARTONBOL
- Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia ECEBOL
- Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes EEPAF
- Servicio Nacional Textil SENATEX
- Insumos Bolivia INBOL

A su vez, el Gobierno también implementó instituciones de apoyo a la producción como ser:

- PROBOLIVIA
- IBMETRO
- SEPREC
- Otras

Existe un común denominador entre las instituciones antes citadas, que es su enfoque en la producción. Es decir, el Gobierno enfocó sus esfuerzos en producir más productos a través de Empresas Públicas; o en apoyar a Empresas Privadas a que produzcan más.

En su momento, estas medidas fueron muy beneficiosas para diferentes actores de la economía como: productores de materias primas (individuales o asociados), unidades productivas (micro, pequeñas, medianas o grandes empresas) generando fuentes de empleo y mayores ingresos para sus familias; además de generar también ingresos para otros actores indirectos (transportistas, ayudantes, comerciantes, otros).

En tal sentido, se obtuvo una industria más robusta en lo que se refiere a la capacidad de producir: teniéndose una diversidad de productos (un claro ejemplo son la variedad de productos nacionales que se entregan en el subsidio prenatal y lactancia); pero al momento de buscar dichos productos en las tiendas de barrio,

mercados o supermercados, no se los encuentra. Es decir, se tiene una industria fuerte (en producción) pero con productos que no llegan al mercado.

Al respecto Frydman<sup>2</sup> (1996) muestra que las empresas van cambiando su orientación desde una Orientada a la Producción hasta una Orientada al Servicio (Z-Marketing), teniéndose entre medio varias otras. A continuación, se describe dichas orientaciones:

*Orientación a la producción*, las empresas se preocupan en producir la mayor cantidad posible de productos. Los productos son similares, y en cierto momento los mercados se saturan (la oferta es superior a la demanda) esto debido a que los compradores ya no desean adquirir un producto porque ya lo tienen. Entonces, surge la necesidad de otra orientación, esta vez enfocada en las ventas.

*Orientación a las ventas*, ante el estancamiento (en la orientación a la producción), el sector empresarial cambia su orientación a una enfocada en las ventas, contratando campañas y vendedores agresivos, buscando de esta manera incrementar su rentabilidad a través de la maximización de la cantidad vendida. Pero dado que los productos siguen siendo similares, los resultados puede que aún no sean los mejores. En tal caso, puede realizarse nuevamente un cambio de orientación, esta vez orientada al consumidor.

*Orientación al consumidor*, ésta se enfoca en diferenciar los productos levemente (como por ejemplo en su color o tamaño) de esta manera la gente los percibe como nuevos productos o productos especiales.

*Orientación al mercado*, ésta busca una diferenciación más marcada de los productos, adaptándolos a los diferentes deseos y estilos de vida; para lo cual trataba de averiguar lo que el consumidor quería para después producirlo. Busca incrementar la rentabilidad a través un alto grado de satisfacción de los clientes.

---

<sup>2</sup> Frydman Andrés (1996) muestra esta evolución de la orientación de las empresas en su libro titulado: Z – Marketing I, La Esencia del Marketing para Servicios.

Mediante esta estrategia se obtiene buenos resultados; pero con el pasar del tiempo todas las empresas adquieren un conocimiento pleno de los gustos y deseos de los clientes; por lo que surge la necesidad de otra orientación, esta vez orientada en la Estrategia.

*Orientación a la Estrategia*, enfocada en buscar y obtener ventajas competitivas en relación a los competidores.

*Orientación al Servicio (Z – Marketing)*, este enfoque muestra que un elemento de importancia para que los clientes escojan entre sus diferentes ofertas será la atención en el servicio que les brindamos.

Por último, Frydman (1996) indica que en un mismo mercado pueden existir empresas que se encuentran en diferentes etapas, es decir algunas pueden estar aún Orientadas a la producción, otras al mercado, otras a la Estrategia y así sucesivamente.

De manera similar, Stanton, Etzel & Walker (2007) mencionan tres orientaciones las cuales son: Orientación al producto, Orientación a las ventas y Orientación al Mercado.

## **2. Desarrollo.**

El Modelo Económico Social Comunitario y Productivo planteado por el Gobierno, considera dos sectores: a) Sector Estratégico Generador de Excedentes (Hidrocarburos, Minería, Electricidad y Recursos Ambientales) y b) Sector Generador de Ingresos y Empleo (Industria Manufacturera y Artesanía, Turismo, Desarrollo Agropecuario, Vivienda, Comercio, servicios de transporte, otros servicios). El presente artículo pretende analizar este segundo sector, específicamente el sector industrial, es por eso que nos enfocamos en las Empresas

Públicas que se encuentran bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural MDPyEP.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado que analiza cantidades numéricas (ingresos y tasas de crecimiento anual de las Empresas Públicas Nacionales), con enfoque no experimental (longitudinal), empleando como técnica de investigación la Recopilación y análisis de datos secundarios, como es del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP específicamente información de los Estados de Recursos y Gastos Corrientes de las Empresas Públicas bajo tuición del MDPyEP.

El estudio considera el periodo 2012 a 2023 (12 gestiones), considerándose como tiempo suficiente para que las empresas estén generando excedentes (haber superado una etapa de implementación y puesta en marcha)

### 3. Análisis.

El análisis se concentra en los Recursos Corrientes de las Empresas Públicas Nacionales bajo tuición del MDPyEP, mismos que fueron extraídos de sus Estados de Recursos y Gastos Corrientes. Las empresas que fueron consideradas en el análisis son las siguientes:

**Tabla 1. Empresas Públicas bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural MDPyEP**

Empresa Pública	Periodo de información
Empresa Azucarera San Buenaventura EASBA	2012 a 2023
Empresa Boliviana de Almendras y Derivados EBA*	2012 a 2018
Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia LACTEOSBOL*	2012 a 2018
Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos EMAPA	2012 a 2023
Empresa Pública QUIPUS	2013 a 2023
Empresa Pública YACANA	2014 a 2023
Empresa Pública Nacional Estratégica Papeles de Bolivia PAPELBOL	Nci
Empresa Pública Nacional Estratégica Cartones de Bolivia CARTONBOL	2012 a 2023
Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia ECEBOL	Nci
Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes EEPAF	Nci
Empresa Pública Productiva ENVIBOL	Nci
Empresa Pública Nacional Textil ENATEX**	2012 a 2015
Servicio Nacional Textil SENATEX**	2016 a 2023

Insumos de Bolivia INBOL	2012 a 2023
--------------------------	-------------

Nci: No se cuenta con esta información

(\*): Mediante Decreto Supremo N° 3592, las empresas EBA (Almendras y Derivados), LACTEOSBOL y PROMIEL se fusionaron para formar la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA.

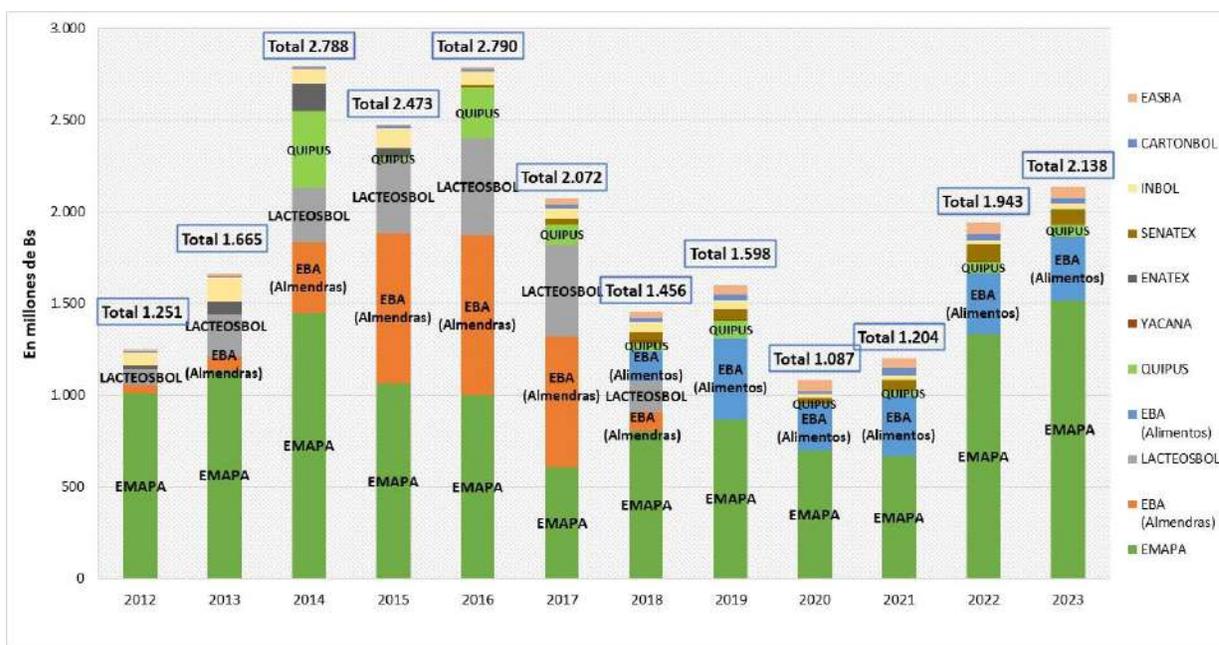
(\*\*): Mediante Decreto Supremo N° 2765 la empresa ENATEX pasa a convertirse en SENATEX.

Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas MEFP

El objeto es analizar si los ingresos de las Empresas Públicas consideradas están en crecimiento, decrecimiento o si se fueron estancando.

A continuación, se muestran los Recursos Corrientes (Ingresos) de las Empresas Públicas dependientes del MDPyEP de manera agregada.

**Gráfico 1. Recursos Corrientes<sup>3</sup> de Empresas Públicas bajo tuición del MDPyEP (En millones de Bs)**



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas MEFP

Del Gráfico 1 se puede observar una tendencia cíclica<sup>4</sup> en el periodo de análisis, encontrando sus máximos ingresos las gestiones 2014 y 2016; posterior a las cuales

<sup>3</sup> Este gráfico no contiene información de las Empresas: PAPELBOL, ECEBOL, EEPAF y ENVIBOL, puesto que no se encuentra en la página del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas MEFP.

<sup>4</sup> Esto no implica que dicho ciclo se repita en siguientes gestiones; dependiendo de diversos factores, entre los cuales se encuentra la buena o mala gestión de sus autoridades.

sus ingresos fueron decayendo hasta su valor más bajo en la gestión 2020 (que en su mayoría puede ser atribuible a la pandemia del Covid 19). Posteriormente, las gestiones 2022 y 2023 se observa un crecimiento de los ingresos en las Empresas Públicas ya indicadas.

Con el fin de hacer un análisis más pormenorizado, a continuación, se analiza los Recursos Corrientes (ingresos) por Empresa Pública, para poder visibilizar mejor la tendencia de sus ingresos anuales.

Cabe indicar que para el análisis de cada Empresa Pública no se incluyó información de la gestión 2020 por ser atípica.

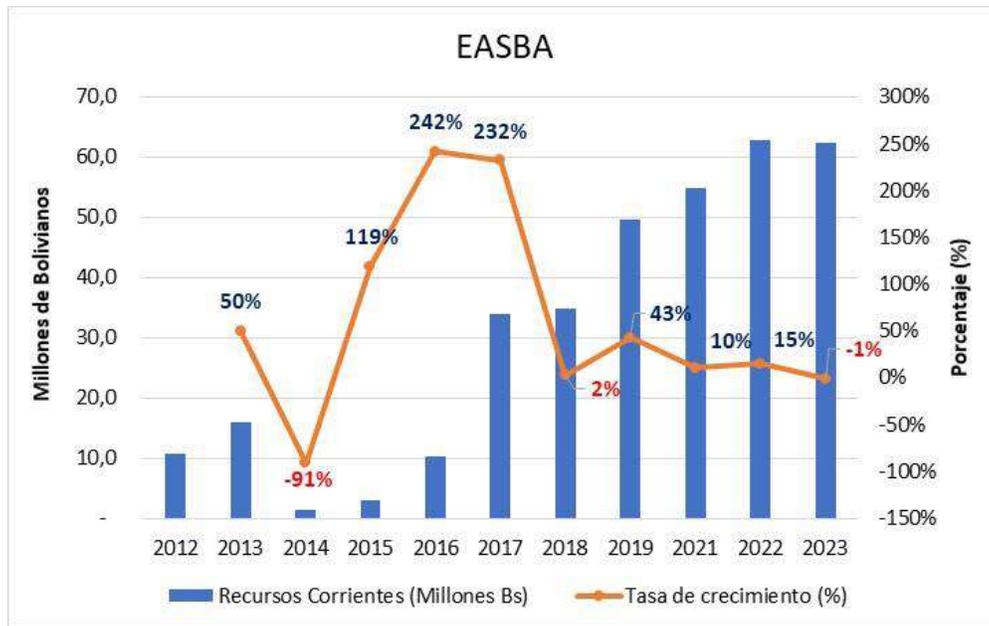
#### **EASBA<sup>5</sup>.**

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de EASBA desde el 2012 a 2023.

### **Gráfico 2. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de EASBA (En millones de Bs y porcentaje)**

---

<sup>5</sup> EASBA fue creada mediante Decreto Supremo N° 0637 de 15 de septiembre de 2010



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

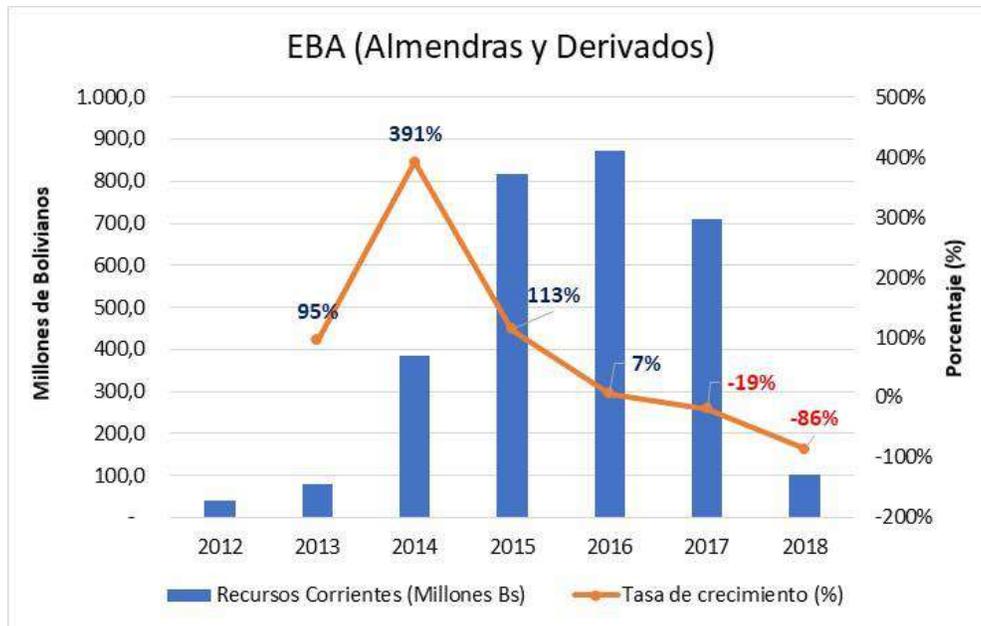
Del Gráfico 2 se puede observar que el crecimiento de EASBA se ralentiza a partir del 2021, teniéndose crecimientos de 10%, 15% y -1% para las gestiones 2021, 2022 y 2023 respectivamente. Es decir que los ingresos de la empresa siguen creciendo; pero a tasas más lentas. (El crecimiento de ingresos se está estancando)

### EBA<sup>6</sup> (Almendras y Derivados).

Como se mencionó anteriormente, la empresa EBA (Almendras y Derivados) operó hasta la gestión 2018; posterior a lo que se fusionó con otras empresas públicas para formar la empresa EBA (Alimentos y Derivados). A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de EBA (Almendras y Derivados) desde el 2012 a 2018.

### Gráfico 3. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de EBA (Almendras y Derivados) (En millones de Bs y porcentaje)

<sup>6</sup> EBA (Almendras y Derivados) fue creada mediante Decreto Supremo N° 0225 de 29 de julio de 2009



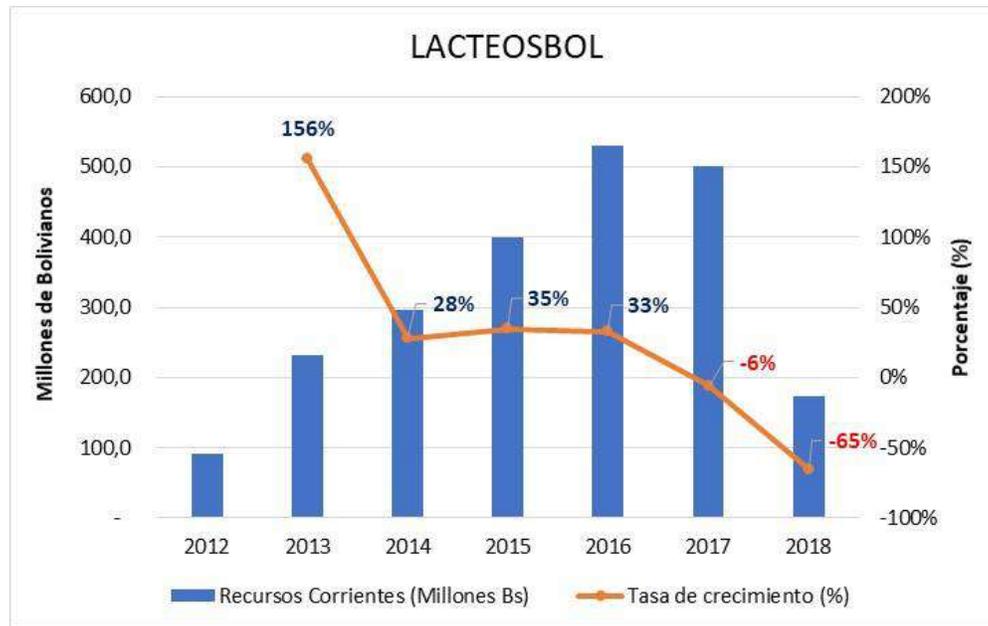
Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP  
Del Gráfico 3 se puede observar una ralentización del crecimiento de los ingresos en la gestión 2016; para posteriormente contraer su crecimiento las gestiones 2017 y 2018. Es necesario indicar que la empresa en estas gestiones sí generó ingresos; pero a tasas menores (En sus últimas gestiones hubo una contracción en el crecimiento de sus ingresos anuales)

## LACTEOSBOL<sup>7</sup>.

Como se mencionó anteriormente, LACTEOSBOL operó hasta la gestión 2018; posterior a lo que se fusionó con otras empresas públicas para formar la empresa EBA (Alimentos y Derivados). A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de LACTEOSBOL desde el 2012 a 2018.

**Gráfico 4. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de LACTEOSBOL (En millones de Bs y porcentaje)**

<sup>7</sup> LACTEOSBOL fue creada mediante Decreto Supremo N° 29254 de 05 de septiembre de 2007.



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

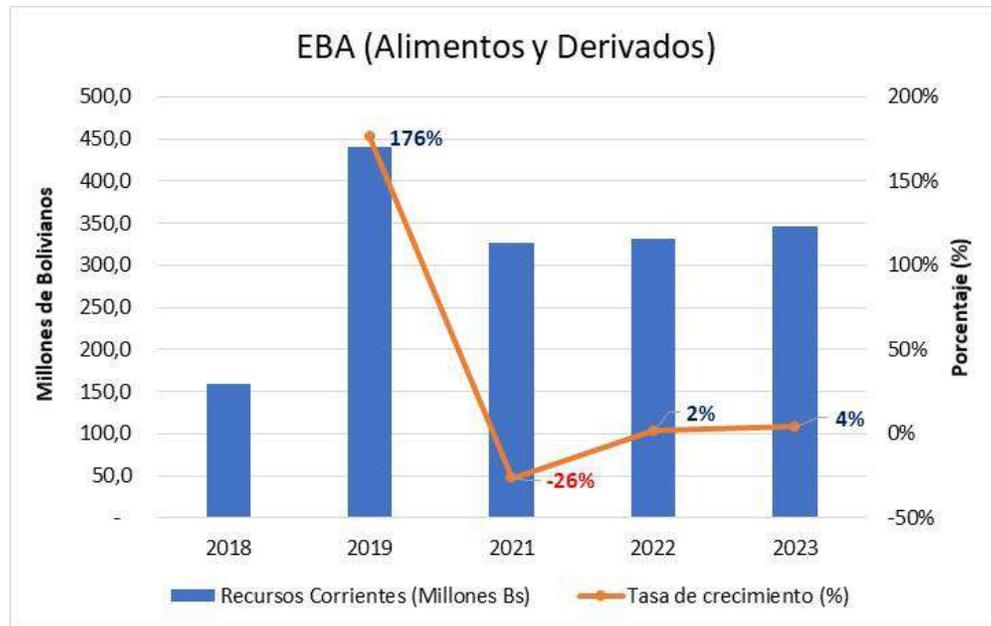
Del Gráfico 4 se puede observar un leve descenso de sus Recursos Corrientes (Ingresos) en la gestión 2017; y posteriormente el 2018 un descenso considerable. Aclarar que la empresa sí generó ingresos; pero que a partir de la gestión 2017 su crecimiento se tornó más lento. (Posible estancamiento de su crecimiento)

### **EBA<sup>8</sup> (Alimentos y Derivados).**

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de EBA (Alimentos y Derivados) desde el 2018 a 2023.

### **Gráfico 5. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de EBA (Alimentos y Derivados) (En millones de Bs y porcentaje)**

<sup>8</sup> Mediante Decreto Supremo N° 3592 de 13 de junio de 2018 se autoriza la fusión de: EBA (Almendras y Derivados), LACTEOSBOL y PROMIEL para constituir la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados EBA.



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

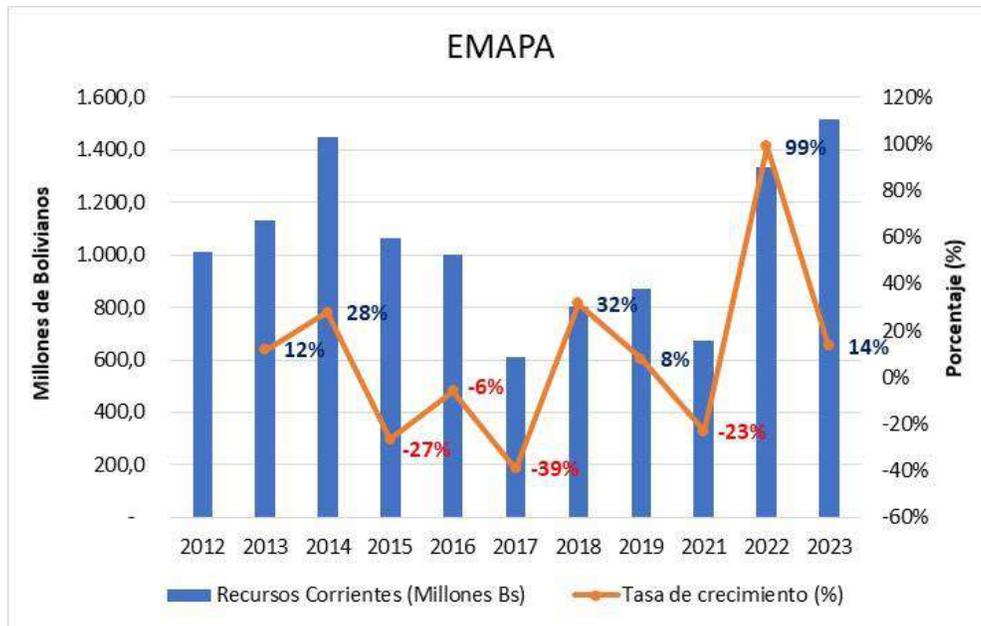
Del Gráfico 5 se puede observar un leve estancamiento en el ingreso de EBA (Alimentos y Derivados) en las últimas 3 gestiones: 2021, 2022 y 2023, teniendo crecimientos por debajo del 10%. (Posible estancamiento en su crecimiento)

### **EMAPA<sup>9</sup>.**

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de EMAPA desde el 2012 a 2023.

### **Gráfico 6. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de EMAPA (En millones de Bs y porcentaje)**

<sup>9</sup> EMAPA fue creada mediante Decreto Supremo N° 29230 de 15 de agosto de 2007.



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

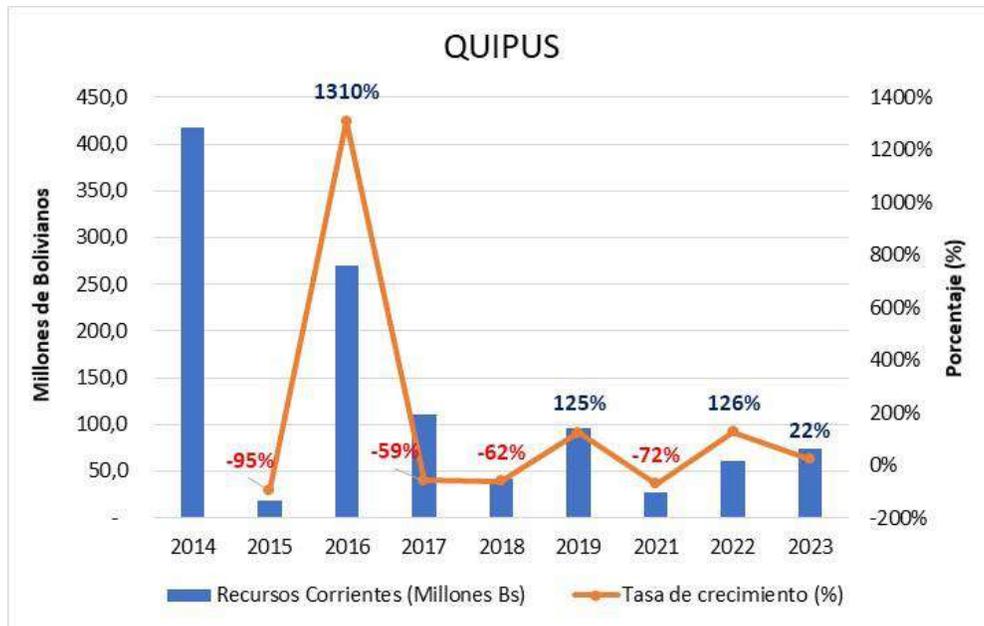
Del Gráfico 6 se puede observar una tendencia creciente en los ingresos de EMAPA a partir de la gestión 2017 hasta la gestión 2023 (con excepción de la gestión 2021). Cabe indicar que, a partir del 2016, EMAPA cuenta con SUPER EMAPAS, que son supermercados ubicados a nivel nacional donde comercializa productos propios como de empresas privadas. (Empresa con expansión de sus ingresos)

## QUIPUS<sup>10</sup>.

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de QUIPUS desde el 2012 a 2023.

### Gráfico 7. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de QUIPUS (En millones de Bs y porcentaje)

<sup>10</sup> QUIPUS fue creada mediante Decreto Supremo N° 1759 de 09 de octubre de 2013.



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

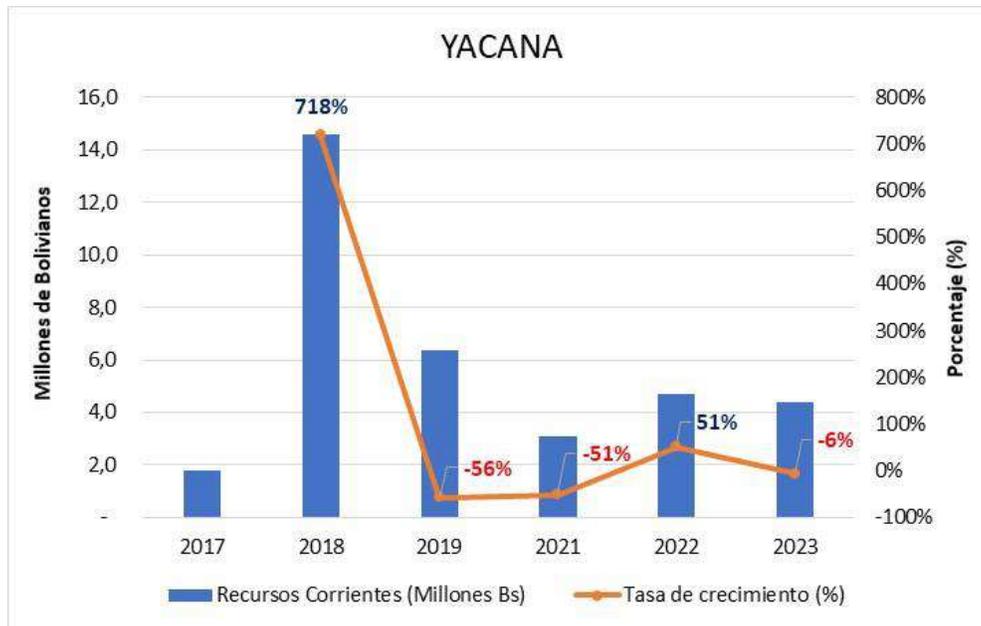
Del Gráfico 7 se puede observar inestabilidad en los Ingresos de QUIPUS. Es difícil indicar si se encuentra en etapa de expansión, contracción o estancamiento.

## YACANA<sup>11</sup>.

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de YACANA desde el 2017 a 2023.

### Gráfico 8. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de YACANA (En millones de Bs y porcentaje)

<sup>11</sup> YACANA fue creada mediante Decreto Supremo N° 1979 de 16 de abril de 2014.



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

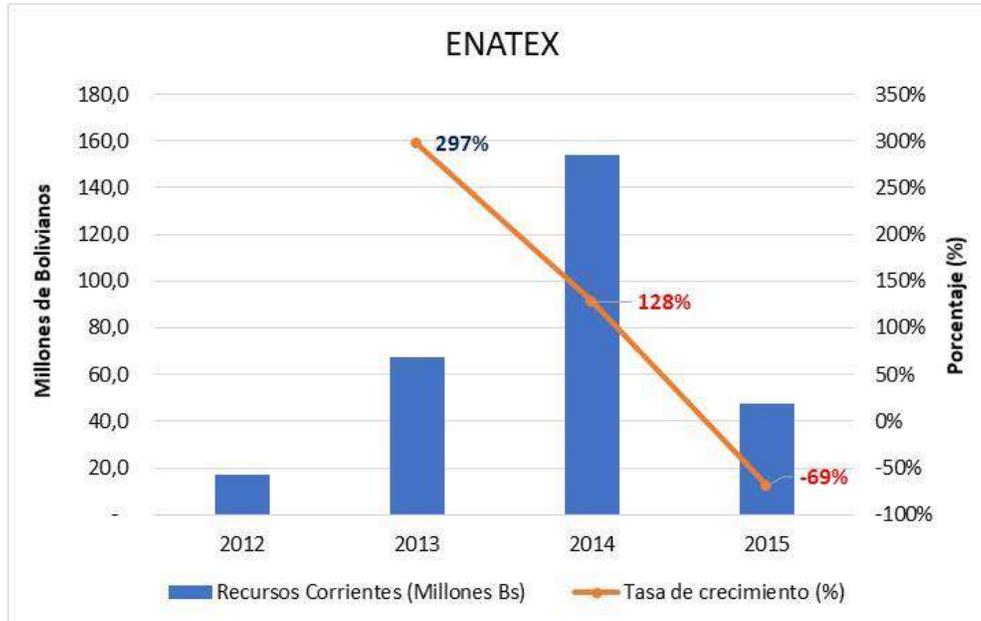
Del Gráfico 8 se puede observar una contracción de los Ingresos de YACANA a partir de la gestión 2019 en adelante. (Decrecimiento continuado de sus ingresos anuales)

## ENATEX<sup>12</sup>.

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de ENATEX desde el 2012 a 2015.

<sup>12</sup> ENATEX fue creada mediante Decreto Supremo N° 1253 de 11 de junio de 2012.

### Gráfico 9. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de ENATEX (En millones de Bs y porcentaje)



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

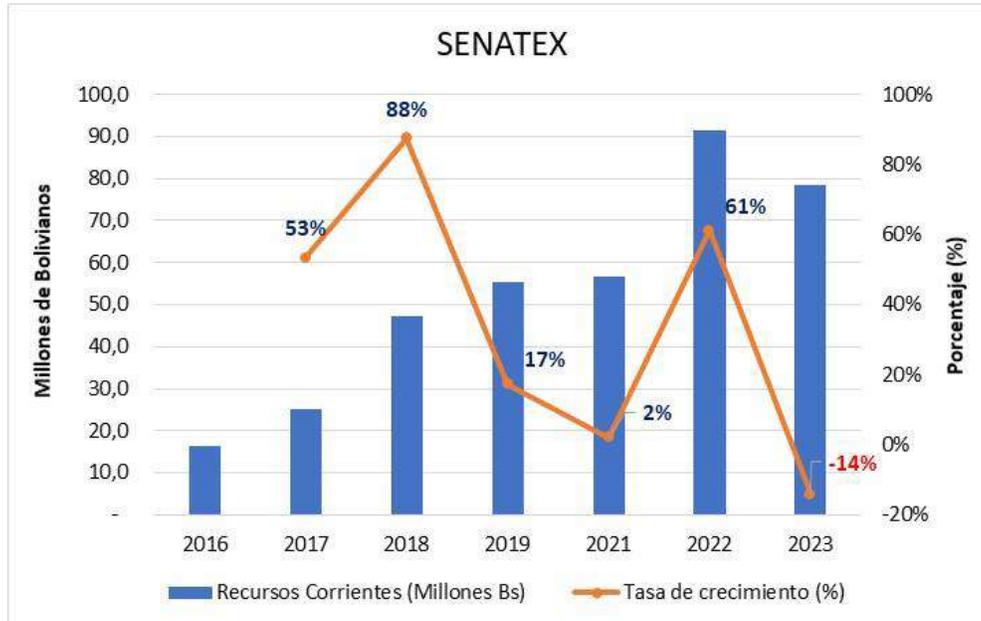
Del Gráfico 9 se puede observar una fuerte contracción de los Ingresos de ENATEX en su última gestión. (No se podría indicar que tendencia habría seguido)

### SENATEX<sup>13</sup>.

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de SENATEX desde el 2016 a 2023.

<sup>13</sup> SENATEX fue creada mediante Decreto Supremo N° 2765 de 14 de mayo de 2016.

**Gráfico 10. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de SENATEX (En millones de Bs y porcentaje)**



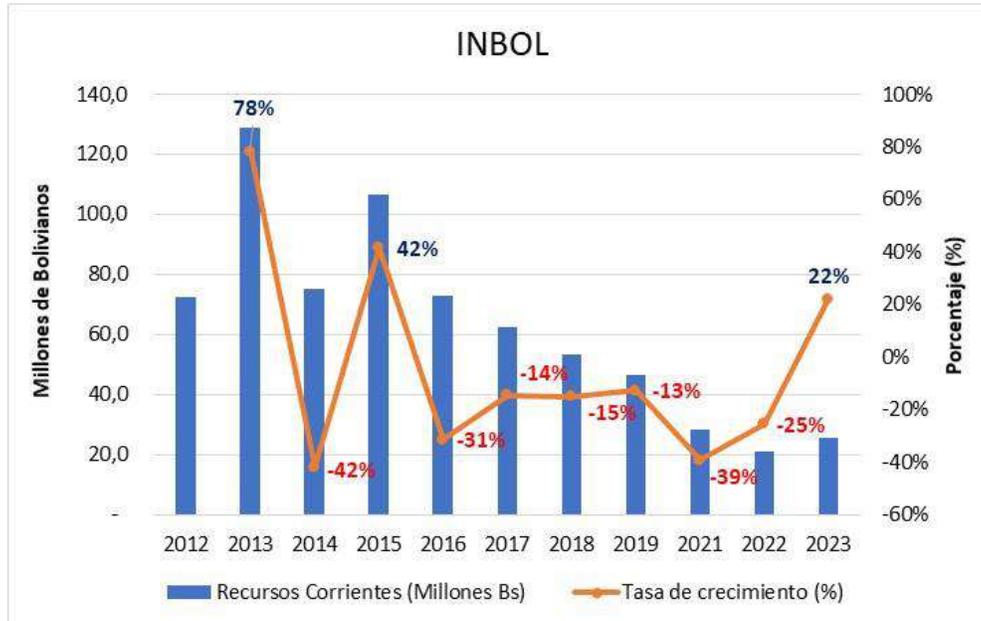
Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

Del Gráfico 10 se puede observar una tendencia creciente en los ingresos de SENATEX (Expansión de sus ingresos anuales)

## **INBOL.**

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de INBOL desde el 2012 a 2023.

**Gráfico 11. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de INSUMOS BOLIVIA (En millones de Bs y porcentaje)**



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

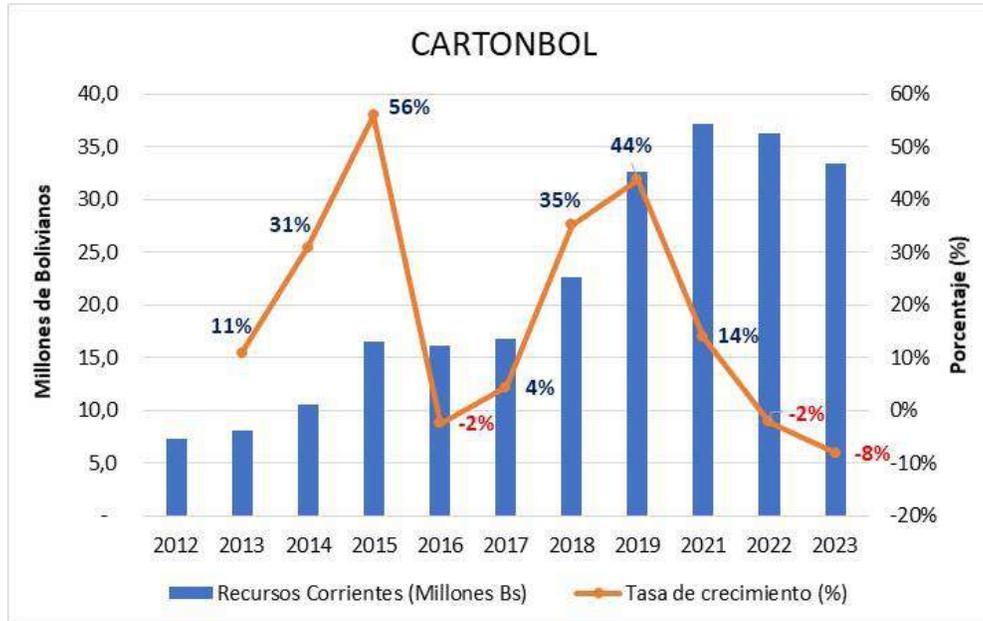
Del Gráfico 11 se puede observar una tendencia decreciente en los ingresos de INBOL (Contracción de sus ingresos anuales)

### **CARTONBOL<sup>14</sup>.**

A continuación, se muestra la evolución de los Recursos Corrientes (ingresos) anuales de CARTONBOL desde el 2012 a 2023.

<sup>14</sup> CARTONBOL fue creada mediante Decreto Supremo N° 29256 de 05 de septiembre de 2007.

**Gráfico 12. Recursos Corrientes (ingresos) y Tasa de Crecimiento de CARTONBOL (En millones de Bs y porcentaje)**



Fuente: Elaborado con base en información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP

Del Gráfico 12 se puede observar una posible ralentización del crecimiento a partir de la gestión 2021 (Posible estancamiento del crecimiento de sus ingresos)

**Tabla 2. Cuadro Resumen de situación de Empresas Públicas bajo tuición del MDPyEP (En millones de Bs y porcentaje)**

Empresa Pública	Crecimiento promedio (últimas 3 gestiones)	Promedio de ventas (últimas 3 gestiones)	Situación Ingresos	Observaciones
EASBA	8%	60 MM	Posible estancamiento	Fue creada el 2010
EBA (Alimentos y Derivados)	- 7%	334,6 MM	Posible estancamiento	Es fusión de las empresas EBA (almendras y derivados), LACTEOSBOL y PROMIEL, mismas creadas antes del 2012
EMAPA	30%	1.173,5 MM	Expansión	Fue creada 2007
QUIPUS	25%	53,3 MM	Expansión	Fue creada 2013
YACANA	- 2%	4,1 MM	Contracción	Fue creada 2014
CARTONBOL	1%	35,6 MM	Posible estancamiento	Fue creada 2007
SENATEX	16%	75,5 MM	Expansión	Inicialmente era ENATEX (creada el 2012)
INBOL	- 14%	25 MM	Contracción	Fue creada antes del 2010

(\*): La Tabla no contiene información de las Empresas: PAPELBOL, ECEBOL, EEPAF y ENVIBOL, puesto que no se encuentran en la página del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP.  
 Fuente: Elaboración propia con base en los Estado de Recursos y Gastos Corrientes de las Empresas Públicas mencionadas

De las Empresas Públicas que operaron hasta el 2023, se muestra los siguientes resultados:

- 3 Empresas Públicas se encontrarían en etapa de expansión (EMAPA, QUIPUS y SENATEX)
- 3 Empresas Públicas se encontrarían con un posible estancamiento (EASBA, EBA: alimentos y derivados y CARTONBOL)
- 2 Empresas Públicas se encontrarían en contracción (YACANA e INSUMOS BOLIVIA)

#### **4. Conclusiones.**

Del análisis realizado, se puede concluir que gran parte de las Empresas Públicas que están bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) muestran o un posible estancamiento (3 empresas) o una posible contracción (2 empresas) de sus ingresos.

Por otro lado, 3 empresas se encontrarían en etapa de expansión de sus ingresos anuales.

Como se indicó a un inicio del presente artículo, se debería considerar un cambio en el enfoque empresarial, es decir pasar de una orientación puramente enfocada en la producción a otra enfocada en el mercado (sin descuidar a la primera) lo que implicaría realizar fuertes campañas publicitarias, promociones, apertura de nuevas sucursales, creación y consolidación de marca, posicionamiento en la mente del consumidor, adaptación de productos a diferentes tipos de consumidores, uso de herramientas digitales para hacer conocer y comercializar productos, entre otros, lo cual repercutiría en crecimiento de los ingresos anuales (llegar nuevamente a una etapa de expansión en los ingresos de las Empresas Públicas).

## Referencias.

- Ministerio de Economía y Finanzas Publicas [MEFP]. (2023). *Clasificadores Presupuestarios Gestión 2024*. La Paz Bolivia
- Ministerio de Economía y Finanzas Publicas [MEFP]. (2012). *Las Empresas Públicas en el Nuevo Modelo Económico Boliviano*. La Paz Bolivia
- Ministerio de Economía y Finanzas Publicas [MEFP]. (2024). *Estados Financieros*. La Paz Bolivia. Obtenido de <http://vmopc.economiayfinanzas.gob.bo/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14va Ed.) México: McGraw-Hill
- Frydman, A. (1996). *Z – Marketing I La Esencia del Marketing para Servicios* (4ta Ed.) Argentina: Ediciones Macchi

*Bodas de Marmol*

**85**

*Años Formando  
Profesionales Exitosos*

**Todos los Derechos Reservados  
Carrera de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad Mayor de San Andrés**

**La Paz - Bolivia 2024**