



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



YACANA
Fibra de altura

AUDIENCIA PÚBLICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS FINAL 2024





MARCO LEGAL

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO (Artículos 235, 241 y 242).**
- **LEY N° 341 DE PARTICIÓN Y CONTROL SOCIAL DE 5 DE FEBRERO DE 2013 (Artículo 37).**
- **LEY N° 974 DE UNIDADES DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN DE 4 DE SEPTIEMBRE DE 2017.**
- **RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 027/2022 DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL**



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



YACANA
Fibra de altura

MISIÓN

Impulsar con los actores sociales el proceso del cambio de la matriz productiva, fortaleciendo la economía plural a través de la transformación de fibra de camélidos en tops, hilos y telas de alta calidad, en armonía con la naturaleza, agregando valor, generando capacidades productivas y democratizando el acceso al mercado interno, para contribuir a la diversificación de la producción con empleo digno.



VISIÓN

Yacana es una empresa líder en el rubro de la industrialización de productos de alta calidad a partir de la fibra de camélidos para el mercado interno y externo; y se ha posicionado como una empresa dinamizadora del complejo productivo de camélidos en el ámbito nacional.

PRINCIPIOS Y VALORES

- **Desarrollar las actividades y acciones en la empresa con transparencia.**
- **Mejora continua en el desarrollo de productos.**
- **Innovación e investigación continua.**
- **Buscar mercados de alto crecimiento.**
- **Honestidad, lealtad e integridad**



PLAN DE DESARROLLO NACIONAL (AGENDA PATRIÓTICA 2025)

PILARES 5 Y 6 de la AGENDA PATRIOTICA

- **5.- SOBERANÍA COMUNITARIA FINANCIERA SIN SERVILISMO AL CAPITALISMO FINANCIERO**
- **6.- SOBERANÍA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA**

EJES ESTRATEGICOS CON LOS QUE CONTRIBUYE LA EMPRESA EN EL PDES

- ✓ **“Reconstrucción de la Economía, Retomando la Estabilidad Macroeconómica y Social”**
- ✓ **“Industrialización con sustitución de importaciones”**



CONDICIONES DEL CRÉDITO FINPRO

La empresa estatal, se crea a partir del financiamiento (crédito), obtenido mediante el Fondo para la Revolución Industrial Productiva – FINPRO a través del Banco de Desarrollo Productivo S. A. M.- **BDP SAM**.

| CONDICIONES DEL CRÉDITO | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monto | Bs. 262.954.480.00 (Doscientos sesenta y dos millones novecientos cincuenta y cuatro mil cuatrocientos ochenta 00/100 Bolivianos). |
| Plazo | 13 años |
| Años de gracia al capital e intereses | 5 años |
| Forma de pago | Anual |
| Tasa de interés | 1% anual |
| Fecha primer desembolso | 21/10/2014 |
| Diferimiento | 3 años |
| Fecha final de pago de la deuda | 21/10/2027 |



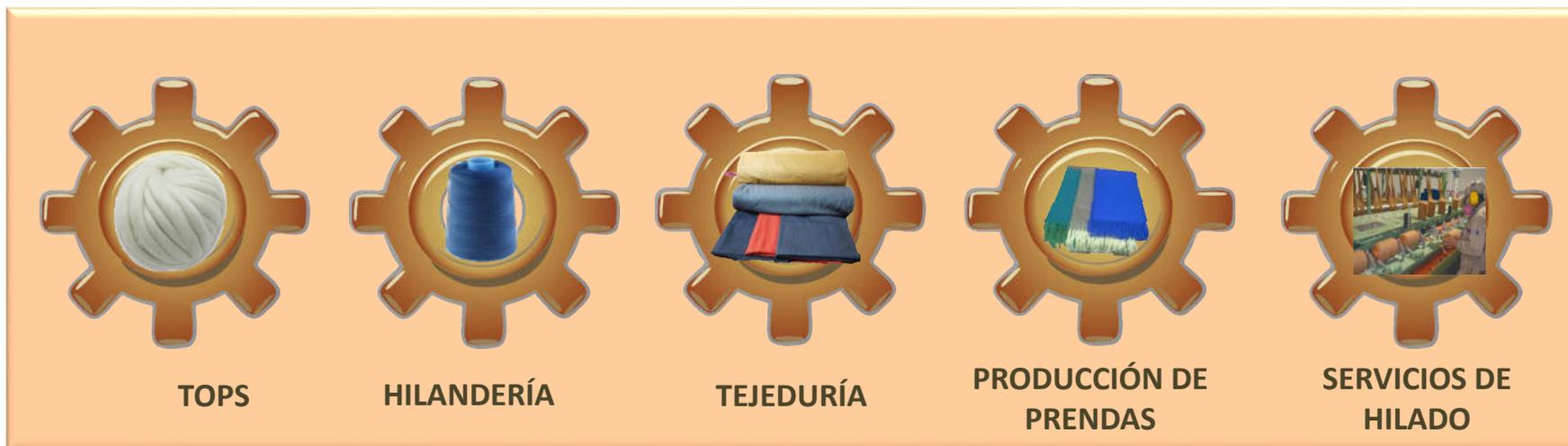
ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



YACANA
Fibra de altura

COMPLEJO PRODUCTIVO



MATERIA PRIMA



TRANSFORMACIÓN



COMERCIALIZACIÓN

MERCADO
INTERNO

MERCADO
EXTERNO

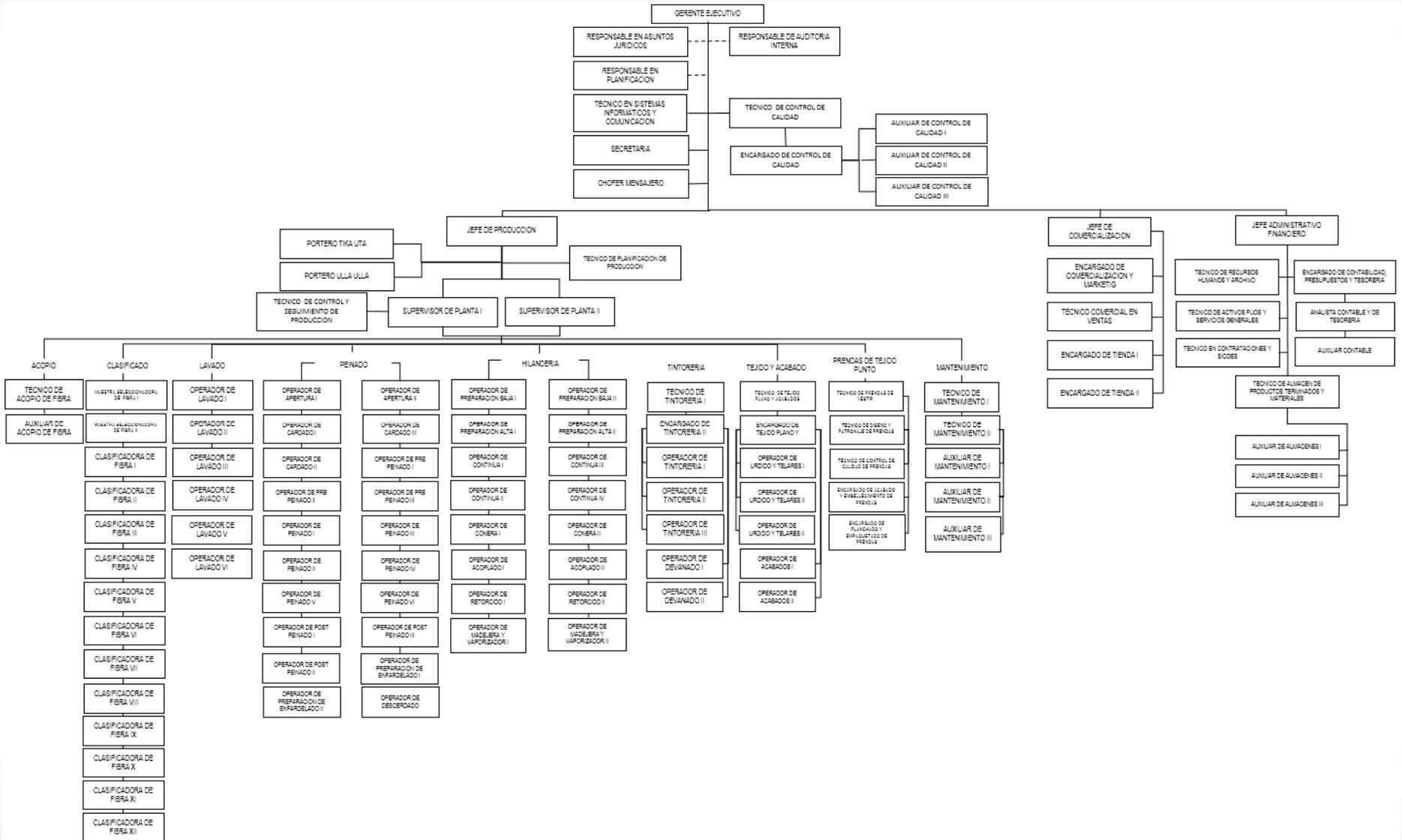


PRODUCTOS y SERVICIOS

| PRODUCTOS | CALIDAD | COLORES | DISEÑO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| FIBRA LAVADA DE LLAMA  | BL – Baby Alpaca SF – Super Fina HZ – Huarizo AG - Gruesa | Blanco, Beige Gris, medio, claro, oscuro Café, Gris Plomo Medio, Varios Colores | |
| TOPS  | BL – Baby Alpaca SF – Super Fina HZ – Huarizo AG - Gruesa | Blanco Beige Café Varios Colores | |
| HILOS  | Royal BL – Baby Alpaca SF – Super Fina | Varios Colores (mas de 200 colores creados por la empresa) | |
| TELAS  | SF – Súper Fina Diferentes mezclas (alpaca, oveja, acrílico) | Telas - Tejido Plano - Casimir Paño – Tejido Plano | Diseños Especiales Paisajes Retratos, etc. |
| PRENDAS - Mantillas - Chalinas - Chompas  | Baby Alpaca SF – Súper Fina Royal | Variedad de colores | Diseños Especiales Combinado Combinado doble cara |
| SERVICIOS  | Lavado Hilado Teñido Decatizado | Variedad de colores | A requerimiento del cliente |



ESTRUCTURA ORGANICA





UNIDAD ORGANIZACIONAL 2024

| CATEGORIA | NIVEL SALARIAL | DENOMINACION DEL PUESTO | N° DE PUESTOS PROGRAMADOS | N° DE PUESTOS CONTRATADOS |
|-----------------------|----------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| SUPERIOR | 1 | Gerente | 1 | 1 |
| EJECUTIVO | 2 | Jefe de Unidad | 3 | 1 |
| | 3 | Asesor | 3 | 2 |
| OPERATIVO | 4 | Técnico I | 2 | 1 |
| | 5 | Tecnico II | 7 | 3 |
| | 6 | Tecnico III | 5 | 1 |
| | 7 | Administrativo I | 7 | 1 |
| | 8 | Administrativo II | 1 | 6 |
| | 9 | Administrativo III | 4 | 2 |
| | 10 | Administrativo IV | 6 | 3 |
| | 11 | Administrativo V | 3 | 1 |
| | 12 | Auxiliar II | 69 | 23 |
| TOTAL PERSONAL | | | 117 | 45 |

**EL TOTAL SUELDOS PROMEDIO MENSUAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ES DE
Bs179.600,00**



DETALLE DEL PERSONAL EFECTIVAMENTE CONTRATADO EN LA EMPRESA-GESTION 2024

| DETALLE | Proy | PERSONAL EFECTIVAMENTE CONTRATADO | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| PERSONAL EVENTUAL - ADMINISTRATIVO | 23 | 11 | 11 | 12 | 11 | 12 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| PERSONAL EVENTUAL - PRODUCCION | 89 | 23 | 23 | 25 | 29 | 28 | 26 | 29 | 29 | 32 | 33 | 32 | 32 |
| PERSONAL EVENTUAL - COMERCIALIZACION | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| PERSONAL EVENTUAL | 117 | 35 | 36 | 39 | 42 | 42 | 39 | 41 | 42 | 45 | 46 | 45 | 45 |

En la gestión 2024, se optimizo al mínimo la contratación del Personal Administrativo de la empresa al mínimo.

A PESAR DE CONTAR CON EL MÍNIMO DE PERSONAL, LOS MISMOS ESTAN COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA PARA SU REACTIVACION ECONOMICA



PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES EJECUTADOS POR LA EMPRESA GESTION 2024

| Nº | MODALIDAD DE CONTRATACION SICOES | NUMERO DE CONVOCATORIAS | PRESUPUESTO PROGRAMADO | PRESUPUESTO ADJUDICADO | PRESUPUESTO EJECUTADO |
|-----------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | Contrataciones Menores | 25 | 238.598,05 | 222.678,05 | 222.678,05 |
| 2 | Contrataciones ANPE | 23 | 2.183.506,08 | 2.085.541,58 | 1.842.541,58 |
| 3 | Contrata por Licitación Pública | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Contrataciones por Excepción | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Contrataciones por desastres y/o emergencias | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Contrataciones Directas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Otras contrataciones | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL CONTRATACIONES | | 48 | 2.422.104,13 | 2.308.219,63 | 2.065.219,63 |

La ejecución de los procesos de contratación dependen principalmente de la disponibilidad de recursos en efectivo de la empresa, puesto que la falta de disponibilidades limita la cantidad de procesos de contratación ejecutados en la gestión.



PROGRAMACION DE AUDITORIA INTERNA

En el marco de las atribuciones de la unidad de auditoria de la Empresa Pública YACANA, se tiene realizo únicamente la siguiente actividad:

| Nº | TITULO | OBJETIVO |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Informe de confiabilidad de los Estados Financieros de la gestión 2023. | Determinar el grado de confiabilidad de los saldos de los Estados Financieros 2023 |
| 2 | Informe de seguimeinto de informe de confiabilidad de los Estados Financieros de la gestión 2022. | Determinar el grado de cumplimiento de las observaciones realizadas en la confiabilidad de los saldos de los Estados Financieros 2022 |
| 2 | Tres relevamientos de Informacion de procesos para la elaboracion de auditorias en la Empresa Publica Yacana. | Determinar la existencia de información y documentación que permita la realización de auditorias e la empresa. |

La unidad esta compuesta por un profesional Auditor con amplia experiencia en el área, desarrollando sus actividades a pesar de la limitada cantidad de personal en el área u la difícil situación económica de la empresa.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

1

1.- Reactivar las Empresa Pública Yacana, mediante el aseguramiento de materia prima y la producción en cantidades de exportación de tops, hilos y textiles de alta calidad.

2

2.- Optimizar los procesos de producción de Top o Bumps, Hilos, Tejido y prendas, alcanzando eficiencias de 80%.

3

3.-Disminuir al 2025 las importaciones de hilos elaborado en base a fibra de camélidos para el mercado interno de Bolivia.

4

4.- Diversificar al 2025 el proceso de manufactura con Fibra de Alpaca, Fibra de Llama y mezclas atendiendo los nichos de mercados nacionales y extranjeros.

5

5.-Consolidar al 2025 la Gestión Pública para transparentar el acceso a la información de los manejos técnicos administrativos de la Empresa Estatal Yacana.



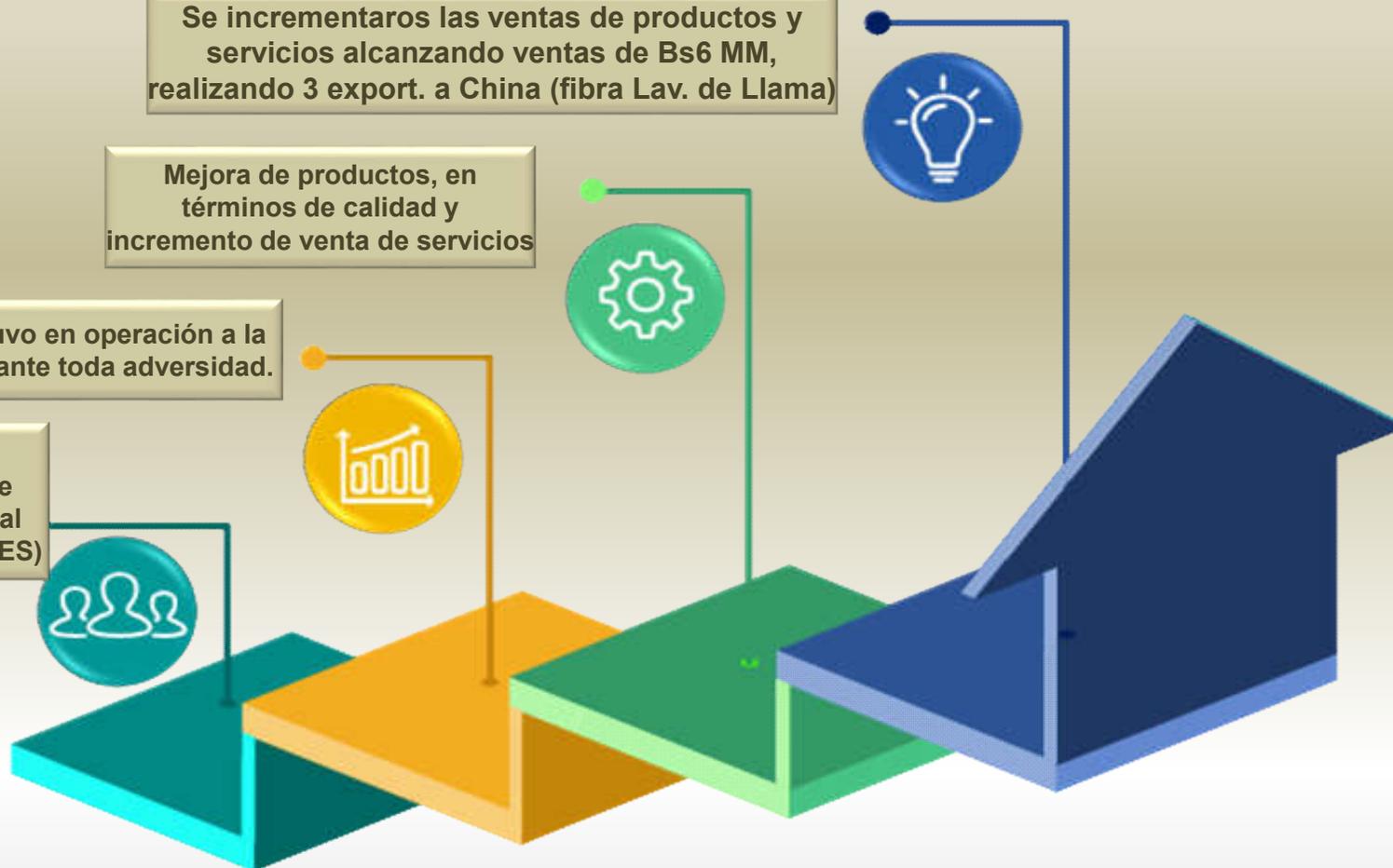
RETOS ALCANZADOS EN LA GESTIÓN 2024

Se incrementaron las ventas de productos y servicios alcanzando ventas de Bs6 MM, realizando 3 export. a China (fibra Lav. de Llama)

Mejora de productos, en términos de calidad y incremento de venta de servicios

Se mantuvo en operación a la empresa ante toda adversidad.

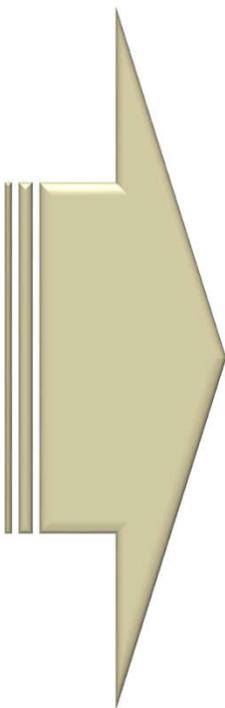
Mejora de las capacidades de nuestro personal (CAPACITACIONES)





PRODUCCION EJECUTADA EN LA GESTION 2024

| LÍNEA DE PRODUCCIÓN | PRODUCCION PROPIA EN Kgrs. | PRODUCCION SERVICIOS EN Kgrs. | TOTAL PRODUCCION EN Kgrs. |
|---------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| LAVADO | 47.542 | 121.894 | 169.436 |
| TOPS | 3.778 | 27.202 | 30.980 |
| HILO | 2.296 | 25.188 | 27.483 |
| TEJIDO PLANO | 0 | 9.536 | 9.536 |
| TOTAL | 53.614,87 | 183.820,07 | 237.434,94 |



LAVADO DE FIBRA
169.436 Kg.



PRODUCCIÓN TOPS
30.980 Kg.



PRODUCCIÓN HILO
27.483 Kg.



SERVICIOS TEJIDO
9.536 Kg.





EJECUCIÓN DE RECURSOS

| DESCRIPCION | Ventas Facturadas | Ingreso Percibido |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas en el Mercado Interno | 3.725.028,43 | 6.025.503,49 |
| Ventas en el Mercado Externo | 2.198.656,59 | |
| TOTAL | 5.923.685,02 | 6.025.503,49 |

FACTORES NEGATIVOS

- No se cuenta con capital de operaciones disponible suficiente, para la compra de Fibra de alpaca, comprando cantidades mínimas.
- Excesivo incremento del precio Fibra de Alpaca en el mercado (de Bs28.- a Bs65.-).
- Deudas asfixiantes por deudas por servicios básicos de 2020 y otros.
- Retrasos en los pagos y negociación de precios unitarios en las exportaciones realizadas.

FACTORES POSITIVOS

- ✓ A pesar de contar únicamente con Saldo inicial de Bs354.134,58 y deudas por 293.784,86 se logro generar ventas por Bs6.3 millones.
- ✓ Se consolido exportaciones de fibra de Llama a Rep. de China.
- ✓ Se recupero la credibilidad de los proveedores de materia prima.
- ✓ Se consolido venta de servicios de hilado, con clientes nacionales.

| DESCRIPCION | Ventas Facturadas |
|-------------------------------|---------------------|
| Ventas de Productos | 4.077.980,27 |
| Ventas en Servicios de Hilado | 1.845.704,75 |
| TOTAL | 5.923.685,02 |



EJECUCIÓN DE GASTO

| CAT. PRG. | DESCRIPCION CAT.PRG | EJECUTADO |
|--------------|-------------------------|---------------------|
| 00 0 001 | Gerencia Administrativa | 1.390.493,17 |
| 00 0 002 | Gerencia de Producción | 3.968.253,75 |
| 00 0 003 | Gerencia Comercial | 137.642,20 |
| 99 0 021 | Servicio de la Deuda | 635.365,46 |
| TOTAL | | 6.131.754,58 |

FACTORES POSITIVOS

- ✓ Se optimizó la priorización de gastos, disminuyendo al mínimo los gastos administrativos, dando prioridad al pago de materia prima e insumos.
- ✓ Durante la gestión todas las compras realizadas se encuentran debidamente documentada y registrada en los sistemas contables de la empresa.
- ✓ Se tiene contratos suscritos, con toda la documentación necesaria, que sustentan los pagos realizados.

FACTORES QUE NO PERMITIERON EL PAGO DE DEUDAS

- Falta de liquidez necesaria para el pago de deudas 2020.
- Falta de capital de operaciones, para compra de materia prima.
- Falta de medios para la obtención de créditos o aporte de capital necesarios, para la efectiva reactivación de la empresa.



DISMINUCIÓN DE LA PÉRDIDA y UTILIDAD OPERATIVA

| DESCRIPCION | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Ingresos Percibidos | 4.761.447,71 | 3.078.873,35 | 4.680.726,51 | 4.408.890,23 | 6.025.503,49 |
| Gastos Operativos | 6.886.883,41 | 3.693.037,26 | 4.651.768,41 | 4.717.596,94 | 4.560.052,65 |
| UTILIDAD OPERATIVA | -2.125.435,70 | -614.163,91 | 28.958,10 | -308.706,71 | 1.465.450,84 |

CONSIDERACIONES

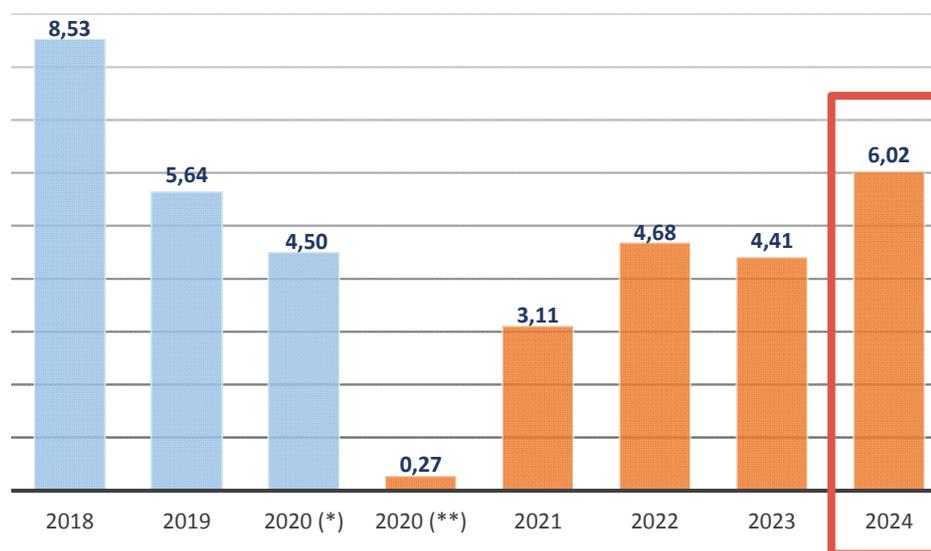
- ✓ Se disminuyo al máximo los gastos fijos de la empresa y a pesar de producir mayores cantidades que el 2023, por los servicios prestados y no así producción propia, logrando alcanzara una utilidad operativa de Bs1.47 MM.
- ✓ Se proyecta contar con mayores utilidades, gracias a la firma de contratos de exportación con clientes de China , India y Chile.
- ✓ Se diversifico la producción, optimizando el rendimiento de los insumos que disminuyen los costos de producción.
- ✓ Se comercializo una nueva línea de producción Fibra Lavada de Llama, que garantizo ingresos para la empresa en la gestión 2024.
- ✓ Se espera obtener un Aporte de Capital de operaciones en la gestión 2025, para incrementar de forma exponencial los volúmenes de producción e ingresos de la empresa.



EVOLUCION DE LOS INGRESOS GENERADOS POR LA EMPRESA

- Los ingresos generados en el 2018, se obtuvieron en la mejor situación de la empresa (con Capital de operaciones, maquinaria y Personal disponible), los cuales fueron decreciendo al Octubre de 2020 habiendo consumido todo su capital de operaciones.
- Sin embargo, entre 2020 y 2023, a pesar de recibir una empresa sin capital de operaciones, ni materia prima, se logro continuar en operación, gracias a la efectiva reactivación de la empresa y medidas de austeridad aplicadas, esto sumada a la calidad de los productos se logro estabilizar la empresa, aunque en niveles de operación mínimos.
- A partir de la gestión 2024, se logró el incremento de los ingresos de la empresa, superando a los ingresos obtenidos el 2019.

EVOLUCION DE INGRESOS POR VENTAS
(Expresado en Millones de Bs.)



Fuente: Reportes de SIGEP.

- A pesar de encontraron en una situación muy adversa, la Empresa tiene la capacidad de generar recursos de manera exponencial siempre y cuando pueda contar con Capital de Operaciones.



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL



YACANA
Fibra de altura



MUCHAS GRACIAS ...