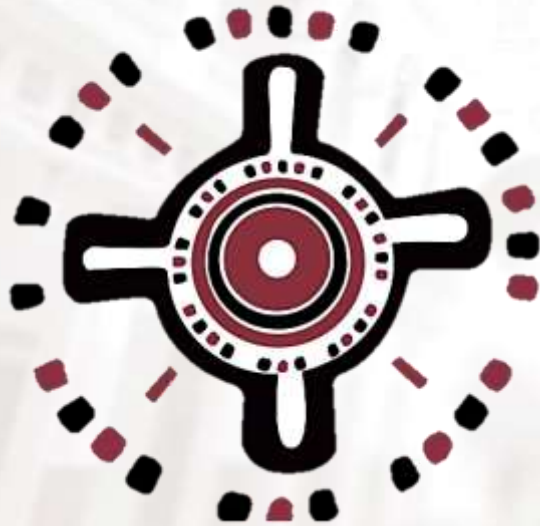




**MINISTERIO DE
DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA**



**EMPRESA PÚBLICA
YACANA**

Fibra de altura



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**
- **RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 090/2025 DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL**



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



UNIDAD ORGANIZACIONAL 2025

CATEGORIA	NIVEL SALARIAL	DENOMINACION DEL PUESTO	Nº DE PUESTOS PROGRAMADOS 2025	Nº DE PUESTOS CONTRATADOS 2025
SUPERIOR	1	Gerente	1	1
EJECUTIVO	2	Jefe de Unidad	3	1
	3	Asesor	3	2
OPERATIVO	4	Tecnico 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 2025

DETALLE	Proy	PERSONAL EFECTIVAMENTE CONTRATADO											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PERSONAL EVENTUAL - ADMINISTRATIVO	22	12	12	12	12	12	12	12	11	11	11	11	11
PERSONAL EVENTUAL - PRODUCCION	87	29	29	27	28	29	27	30	28	28	28	28	28
PERSONAL EVENTUAL - COMERCIALIZACION	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
PERSONAL EVENTUAL	114	43	43	41	42	43	41	44	41	42	42	42	42

En la gestión 2025, 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 2025

Nº	MODALIDAD DE CONTRATACION SICOES	NUMERO DE CONVOCATORIAS	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO ADJUDICADO	PRESUPUESTO EJECUTADO
1	Contrataciones Menores	37	848,254,78	804.773,50	707.714,81
2	Contrataciones ANPE	7	1.194.736,00	1.080.036,00	990.768,00
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		44	2.042.990,78	1.884.809,50	1.698.482,81

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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

1

Realizar el Pago de las Obligaciones a corto plazo de gestiones anteriores, y gestionar la reprogramación de pago de cuotas del Crédito FINPRO.

3

Proveer al mercado interno productos terminados, con una capacidad operativa del 70%, para el cumplimiento de los compromisos.

Generar mayores ingresos por la venta en el mercado interno y consolidación de exportación de productos terminados, a volúmenes suficientes para el cumplimiento de los compromisos

2



EJECUCIÓN DE RECURSOS

PRESUPUESTO DE RECURSOS (Expresado en Bolivianos)

RUBRO	DESCRIPCION	FUENTE 20/230	TOTAL
11100	Venta de Bienes	58.042.868,00	58.042.868,00
11300	Venta de Servicios	1.331.814,00	1.331.814,00
TOTAL		59.374.682,00	59.374.682,00

Rubro	Descripción Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
11.1	Venta de Bienes	220.484,89	508.160,39	436.542,61	227.507,76	702.329,56	515.233,20	349.571,63	778.599,49	559.257,44	95.968,26	287.083,96	442.801,23	5.123.540,42
15.9.9	Otros Ingresos no Especifica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103.675,90	723,30	104.399,20
35.4.1	Recursos Devengados No	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total:		220.484,89	508.160,39	436.542,61	227.507,76	702.329,56	515.233,20	349.571,63	778.599,49	559.257,44	95.968,26	390.759,86	443.524,53	5.227.939,62



EJECUCIÓN DE GASTO

CAT. PRG.	DESCRIPCION CAT.PRG	EJECUTADO
00 0 001	Gerencia Administrativa	1.492.472,56
00 0 002	Gerencia de Producción	3.978.471,08
00 0 003	Gerencia Comercial	207.792,01
99 0 021	Servicio de la Deuda	44,00
TOTAL		5.678.779,65

FACTORES QUE NO PERMITIERON EL PAGO DE DEUDAS

- Falta de liquidez necesaria para el pago de deudas.

DISMINUCIÓN DE LA PÉRDIDA y UTILIDAD OPERATIVA

DESCRIPCION	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Percibidos	3.109.699,26	4.680.890,83	4.408.945,53	5.923.685,02	5.227.939,62
Gastos Operativos	3.685.300,26	4.685.321,01	4.751.299,54	6.131.754,58	5.678.779,65
UTILIDAD OPERATIVA	- 575.601,00	- 4.430,18	- 342.354,01	- 208.069,56	- 450.840,03

•**Déficit Estructural Persistente:** La empresa presenta una **Utilidad Operativa negativa** constante durante los últimos cinco años. Esto indica que los ingresos generados por la actividad propia del giro no alcanzan a cubrir los gastos operativos básicos.

•**Volatilidad de Ingresos y Gastos:** Se observa un pico de actividad en la gestión 2024, tanto en recaudación como en gasto. Sin embargo, para la gestión 2025, los ingresos percibidos disminuyeron en un **11.7%** respecto al año anterior (de 5.9M a 5.2M), mientras que los gastos operativos solo se redujeron en un **7.3%**.

•**Incapacidad de Generación de Flujo:** Al cierre de 2025, la pérdida operativa se duplicó respecto a 2024, situándose en **-450.840,03 Bs.** Esta tendencia explica la incapacidad reportada para cumplir con el desapalancamiento financiero de la deuda con el FINPRO.

CAPACIDAD INSTALADA Y PROYECTADA

LÍNEAS DE PRODUCCION	Cantidad Instalada Anual (3 turnos)	Cantidad Programada 2025	Unidad	Total Ejecutado
Lavado Fibra	1069,0	89,1	Ton	84,19
Tops	338,0	28,2	Ton	37,79
Hilos	335,0	27,9	Ton	31,85
Telas	231,0	19,3	Ton	3,70

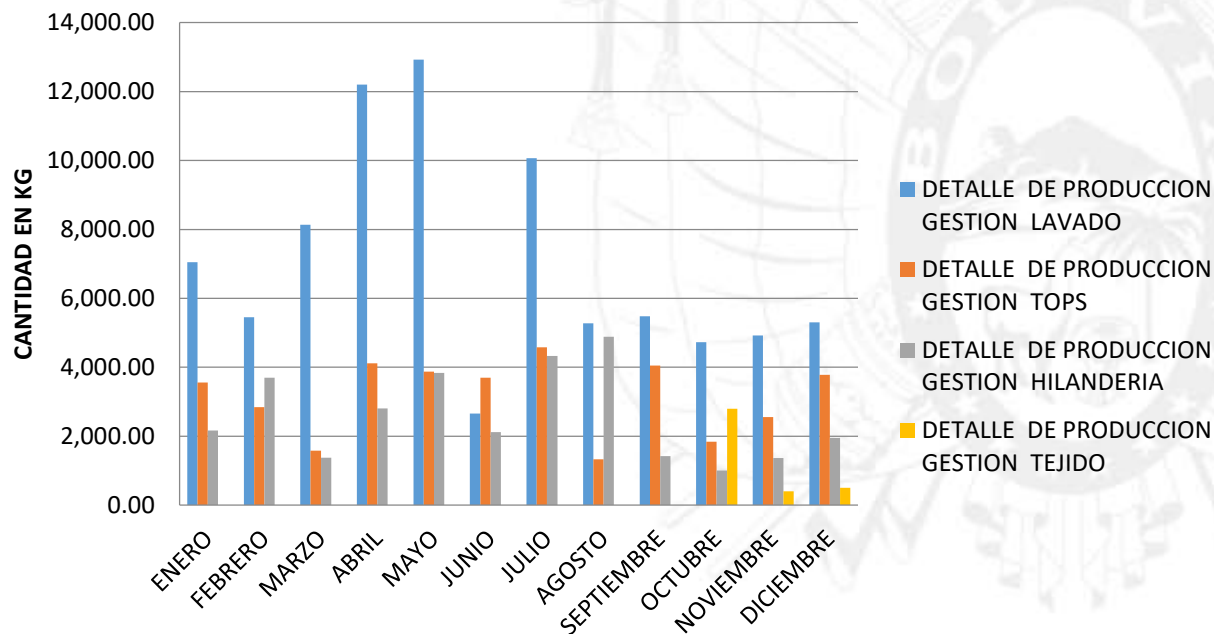
- La capacidad instalada considerada en el trabajo en los tres turnos, cabe aclarar que la Empresa Pública Yacana desde la gestión 2018 trabaja solamente un turno.



PRODUCCIÓN

MES	LAVADO	TOPS	HILANDERIA	TEJIDO
ENERO	7.052,63	3.555,09	2.161,34	0,00
FEBRERO	5.452,76	2.843,70	3.700,78	0,00
MARZO	8.138,59	1.578,50	1.372,18	0,00
ABRIL	12.203,02	4.116,47	2.809,38	0,00
MAYO	12.923,69	3.874,13	3.838,24	0,00
JUNIO	2.653,70	3.695,87	2.117,52	0,00
JULIO	10.065,28	4.575,60	4.327,12	0,00
AGOSTO	5.272,51	1.325,47	4.884,49	0,00
SEPTIEMBRE	5.479,04	4.048,68	1.421,18	0,00
OCTUBRE	4.729,44	1.835,46	1.006,06	2.791,79
NOVIEMBRE	4.921,88	2.555,74	1.370,33	404,56
DICIEMBRE	5.299,80	3.780,86	1.952,48	498,92
TOTAL	84.192,34	37.785,57	30.961,10	3.695,27

➤ Debido a la falta de capital de operaciones, procesando fibra propia de la empresa y ante la falta de materia prima se vio la necesidad de prestar servicios de producción a terceros.



LINEAS DE PRODUCCION	PROPIEDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
LAVADO	YACANA	2159,30	0,00	3125,75	4611,30	4963,84	0,00	454,60	1435,49	2181,23	0,00	0,00	0,00
	SERVICIO	4893,33	5452,76	5012,84	7591,72	7959,85	2653,70	9610,68	3837,02	3297,81	4729,44	4921,88	5299,80
TOPERIA	YACANA	0,00	335,55	887,08	364,00	1092,45	157,08	105,82	0,00	1867,19	834,98	0,00	468,15
	SERVICIO	3555,09	2508,15	691,42	3752,47	2781,68	3538,79	4469,78	1325,47	2181,49	1000,48	2555,74	3312,71
HILANDERIA	YACANA	0,00	0,00	475,47	919,03	237,96	512,92	402,25	153,27	485,56	966,98	230,89	0,00
	SERVICIO	2161,34	3700,78	896,71	1890,35	3600,28	1604,60	3924,87	4731,22	1813,85	39,08	1139,44	1952,48
TEJIDO	YACANA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	SERVICIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2791,79	404,56	498,92



- Código de norma: NB 92004:2012
- Código recomendado de prácticas y criterios técnicos para la esquila de ganado camélido doméstico (Primera revisión) (Anula y reemplaza a la norma NB 961:1998)

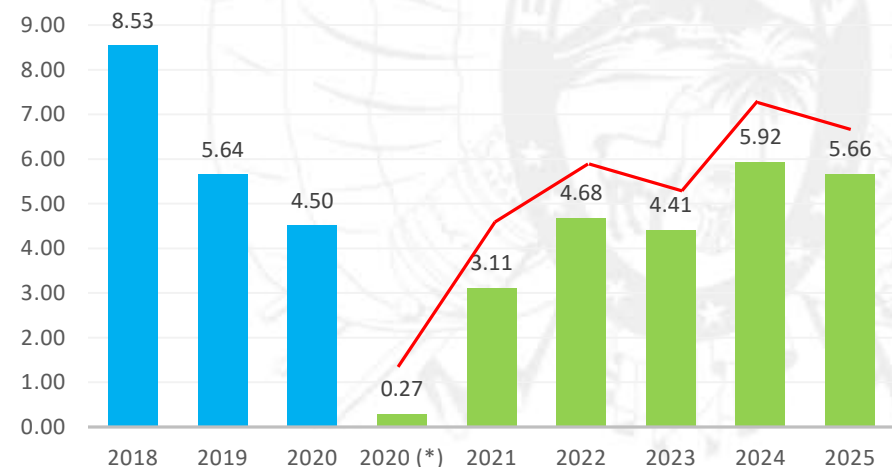
VENTAS FACTURADAS 2025

PRODUCTOS	Total Venta de Produc. Propia	Total Venta de Servicios	Total Ventas Facturadas
FIBRA LAVADA DE LLAMA	1.616.529,67	230.772,77	1.847.302,44
TOPS	13.924,37	412.402,77	426.327,14
HILOS	1.169.366,32	1.478.989,81	2.648.356,13
TELAS	4.775,25	56.530,81	61.306,06
PRENDAS	519.089,81		519.089,81
SERVICIOS TEÑIDO, ACABADO Y LABORATORIO		155.075,22	155.075,22
TOTAL	3.323.685,42	2.333.771,38	5.657.456,80



- Yacana es una de las 3 únicas empresas de industrialización de fibra de camélido a nivel nacional.
- A pesar de todas las limitaciones de capital, insumos por la que atraviesa, en el 2025 genero ventas de mas de Bs5,6 MM, en sus diferentes líneas de producción.
- Se incursiono en la apertura de mercados (Chompas de Alpaca), incrementando los niveles de ventas de prendas de vestir a Bs.519.089,81
- La calidad de nuestros productos ya se encuentra al nivel de grandes empresas del sector como Michell o Inca Tops, razón por la cual los volúmenes de servicios de hilado se incrementaron en la ultima gestión.

TOTAL VENTAS ANUALES GENERADOS
(Expresado en Millones de Bolivianos)





AUDITORÍA INTERNA

Nº	CODIGO	DETALLE
1	YACANA/UAI N°02/2025	Informe de Actividades de la Unidad de Auditoria Interna de 1 de enero al 31 de diciembre 2024
2	YACANA/UAI N°03/2025	Informe de Confiabilidad de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2024
3	INF.AD.UAI.N°01/2025	Informe con Posibles Indicios de Responsabilidad Administrativa Incumplimiento a Recomendaciones emitidas por Auditoria Interna en el Segundo Seguimiento a las Recomendaciones reportadas en el informe YACANA-GE-UAI-IT N°0003/22
4	YACANA/UAI N°04/2025	Auditoria de Cumplimiento Sobre la Implementación del Manual de Procesos y Procedimientos para la Elaboración de Planillas Salariales, Pago de Sueldos y Honorarios al Personal Eventual, Doble Percepción de la Empresa YACANA
5	YACANA/UAI N°05/2025	Relevamiento Sobre el Informe del Comité de Seguimiento de Control Interno (CSCI) desde el 31/03/2024 hasta el 31/03/2025
6	YACANA/UAI N°06/2025	Informe del Primer Seguimiento a la Auditoria de la Confiabilidad de Registros y Estados Financieros al 31/12/2023
7	YACANA/UAI N°07/2025	Informe del Segundo Seguimiento a la Auditoria de Confiabilidad de los Registros y Estados Financieros al 31/12/2022

PROCESOS JURÍDICOS

Nº	PROCESO	AUTORIDAD	PARTES DEL PROCESO	GESTIÓN 2025
1	Contencioso	Sala Contenciosa, Contenciosa Administrativa Social y Administrativa del Tribunal Supremo de Justicia - Sucre	Confección y Moda Textil "UNIMOD" / Yacana	Sentencia N° 84/2025
2	Coactivo Social	Juzgado de Trabajo y Seguridad Social de La Paz	Caja de Salud CORDES / Yacana	Para notificación a las excepciones planteadas.
3	Coactivo Social	Juzgado de Trabajo y Seguridad Social de La Paz	Caja de Salud CORDES / Yacana	Para notificación a las excepciones planteadas.
4	Coactivo Social	Juzgado de Trabajo y Seguridad Social de La Paz	Caja de Salud CORDES / Yacana	Para notificación a las excepciones planteadas.
5	Laboral	Juzgado de Trabajo y Seguridad Social de La Paz	Daniel Ramos Acarapi y Otros / Yacana	Para emisión de la Sentencia.
6	Penal	Fiscalía Especializada en Anticorrupción, LGI y, en Delitos Tributarios y Aduaneros	Ministerio Público	Presenta Querella
7	Tributario	ARIT-LPZ Recurso de Alzada interpuesto contra la Liquidación por Determinación Mixta N° 0002/2025	Empresa Pública de Yacana	Admitido el Recurso de Alzada.



MINISTERIO
DE DESARROLLO PRODUCTIVO,
RURAL Y AGUA



MUCHAS GRACIAS