

Informe de Representante Legal

Quito, 19 de Marzo del 2014

Informe de Gerencial a los Socios y Administración de la Compañía Agroindustria Khuyaysacha Cía Ltda. Gerencia General.

Temática:

- 1) Ingresos y Egresos de la Compañía
- 2) Producciones y Calidad de leche
- 3) Manejo y Reproducción del hato lechero.
- 4) Recurso humano.
- 5) Inversiones y Proyectos.
- 6) Objetivos y Estrategias de la Compañía para el 2014

1. Ingresos y Egresos de la Compañía.

La compañía Agroindustria Khuyaysacha Cia Ltda. tiene como principal actividad la producción de leche cruda bovina, seguido de otros ejes productivos que se han venido implementando como son: los forestales y la agricultura enfocada en cultivos de ciclo corto.

Dado que la actividad principal es la producción de leche; los ingresos de la compañía actualmente se registran por la venta de leche en frío (61 % del ingreso), sin embargo también existen otros ingresos que no son constantes para la compañía, entre los cuales están las siguientes actividades: la venta de palma africana, la venta de terneros y animales de descarte y asesoría técnica.

La venta de leche cruda se viene realizando a la compañía TONI. SA; con la cual se ha venido trabajando en mejorar cada vez la calidad de la leche entregada en cada envío a la planta, con el fin de mejorar el precio por litro de leche. Esta estrategia se implementó en la compañía a partir del decreto, el cual cambia la estructura del pago de leche al productor, basándose en la calidad de leche entregada.

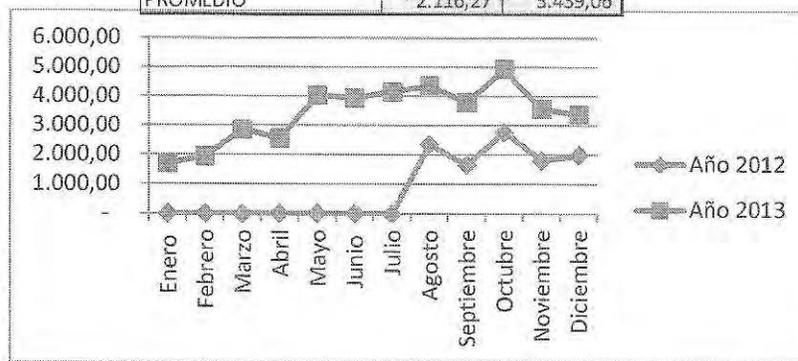
El cambio en el pago de los litros de leche por calidad empezó con la liquidación del 9 de Octubre del 2013 y a partir de dicha fecha se incrementó el precio de la leche de los 0.47 centavos de dólar a un promedio de 0.54 centavos de dólar, o sea un valor adicional de 0.08 centavos de dólar por litros de leche.

AMS

Es importante mencionar que en el periodo del segundo semestre del 2013 hubo cambios administrativos y empresariales internos en TONI. SA, lo cual trajo cambios en los sistemas de pago de los proveedores. Esto al principio causó un desfase en las fechas de cobro de Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda. Actualmente se viene trabajando de forma constante y efectiva en los cobros, que se están realizando los días miércoles de cada semana y el detalle de la calidad de la leche se envía los jueves con los litros entregados.

A continuación se elabora un cuadro con los ingresos mensuales por litros de leche vendidos de la compañía Agroindustrias Khuyaysacha Cia Ltda y con objeto de comparar la tendencia e incrementos de las ventas de leche cruda también se presenta un gráfico de las ventas de leche del año 2012 y las ventas de leche del año 2013. Es importante mencionar para el año 2012 las ventas se incluyen desde el mes de agosto, ya que a partir de este mes se empezó la operación de la empresa.

VENTAS LECHE CRUDA	2012	2013
Enero	-	1.703,78
Febrero	-	1.942,24
Marzo	-	2.863,26
Abril	-	2.564,72
Mayo	-	4.044,14
Junio	-	3.943,57
Julio	-	4.152,13
Agosto	2.359,13	4.370,29
Septiembre	1.649,61	3.803,94
Octubre	2.780,19	4.931,19
Noviembre	1.806,98	3.570,97
Diciembre	1.985,43	3.378,54
	10.581,34	41.268,77
PROMEDIO	2.116,27	3.439,06



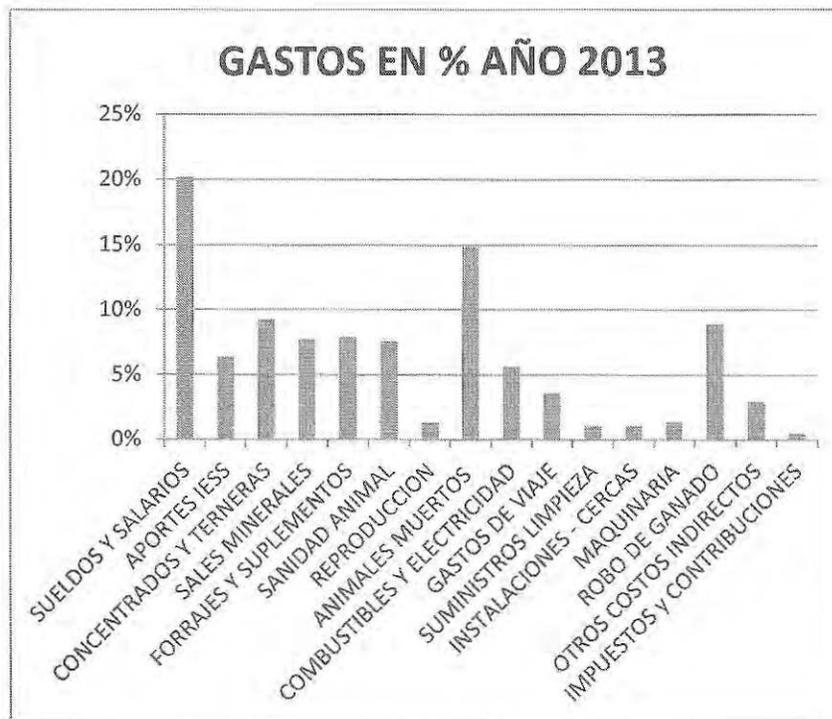
Se observa que las ventas de leche cruda para el año 2013 se incrementaron en un valor de 1361.99 dólares mensuales a comparación del año 2012. Adicional se observa que las ventas tuvieron una misma tendencia con una diferencia en el mes de diciembre donde en el año 2012 se aumentó las ventas mientras que en el año 2013 disminuyeron. El comportamiento de las ventas está directamente asociado a la producción de leche en finca, ya que como se

AMS

menciona anteriormente, este es el rubro que representa la mayor cantidad de los ingresos actualmente para Agroindustria Khuyaysacha Cia Ltda. Sin embargo desde el mes de Octubre del 2013 empieza a influir el factor de calidad en los ingresos por ventas de leche, el cual tiene un promedio de 0.54 centavos de dólar por litro de leche desde el mes de octubre a diciembre del 2013. La explicación del comportamiento de las ventas por el aumento o disminución de la producción de leche se trata en el siguiente punto de producciones y calidad de leche.

Por otro lado, los estados financieros de la compañía Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda detallan los principales egresos, entre los cuales están como costos directos: sueldos y salarios (20 %), aportes IESS (6%), alimentación terneras (9%), suplementos y forrajes (16%), sanidad animal (8%), reproducción (1%), animales muertos (15%), combustibles y electricidad (6%), gastos de viaje (4%), suministros de limpieza (1%), instalaciones y cercas (1%), maquinaria (1%), robo de ganado (9%), otros costos indirectos como mensajería, transportes, servicios profesionales ocasionales (3%), e impuestos y contribuciones (1%) .

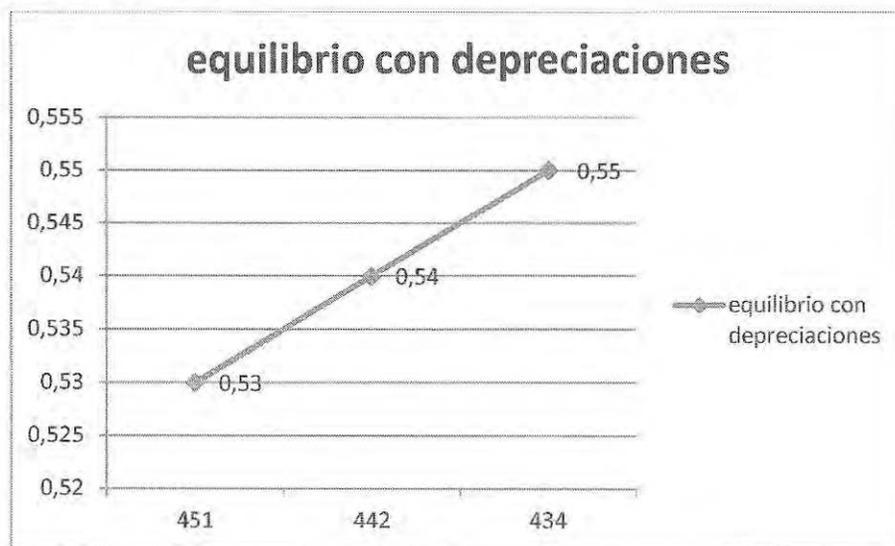
A continuación se detalla mediante un diagrama de barras los egresos de la compañía Agroindustrias Khuyaysacha Cia Ltda.



ANS

Como se observa en el diagrama, el mayor gasto actualmente para Agroindustria Khuyaysacha se concentra en los sueldos y salarios del personal. Referente a la alimentación de los bovinos, las sales minerales y los forrajes y suplementos representan el 16 %, este gasto debería ser en la empresa lechera el de mayor porcentaje de los costos fijos; ya que si se invierte más en la alimentación de los bovinos se espera una mayor producción obteniendo mayores ingresos por venta de leche y de esta manera poder diluir otros costos fijos considerablemente altos como la mano de obra. Por otro lado, los animales muertos y el robo de ganado son gastos que pueden ser mejor administrados; ya que actualmente constituyen el 24%, porcentaje considerablemente alto, estos gastos no fueron considerados para el año 2012. Con respecto a la reproducción que significa 1% del gasto, se considera que se debería incrementar la inversión en genética con alternativas como inseminaciones sexadas y toros con alto valor genómico y de progenie; ya que con esto se contribuirá al largo plazo en mejorar el rendimiento del hato lechero. Es importante mencionar que a comparación del año 2012, se ha aumentado el porcentaje del gasto en los sueldos y salarios debido a las disposiciones del gobierno en relación al incremento salarial, también en los suplementos ya que se han incurrido en gasto de elaboración de silos de maíz, establecimientos de siembras de caña de azúcar e incremento en la compra de lodo de palma.

1.1 Punto de Equilibrio.



FRENTE AL GASTO OPERATIVO

LITROS	USD 0,53	USD 0,54	USD 0,55
370,00	5.883,00	5.994,00	6.105,00
360,00	5.724,00	5.832,00	5.940,00
354,00	5.628,60	5.734,80	5.841,00

ANS

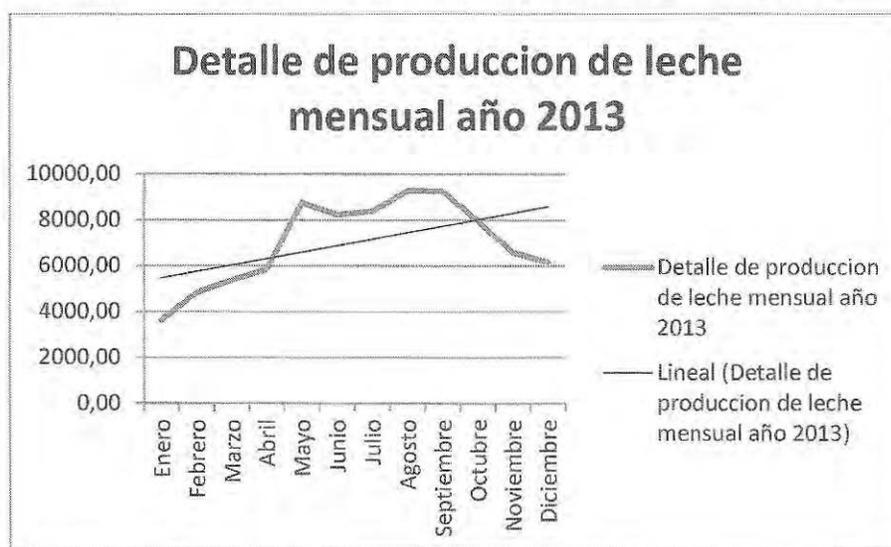
FRENTE AL GASTO TOTAL INCLUYENDO DEPRECIACION

LITROS	USD 0,53	USD 0,54	USD 0,55
434,00	6.900,60	7.030,80	7.161,00
442,00	7.027,80	7.160,40	7.293,00
451,00	7.170,90	7.306,20	7.441,50

Considerando los gastos obtenidos durante el periodo del 2013, se establece que para mantener el punto de equilibrio en el negocio se requiere de una producción mínima de 370 litros de leche diarios, y considerando las depreciaciones 451 litros de leche, en un precio de 0.53 centavos de dólar. Sin embargo, con una buena calidad de leche considerando el pago de 0.54 centavos de dólar por litro, el punto de equilibrio seria de 360 litros de leche frente al gasto operativo y frente al gasto total considerando depreciaciones 442 de litros. Y para un escenario optimista, donde el litro de leche se paga a 0.55 centavos, el punto de equilibrio para cubrir el gasto operativo requiere de una producción de 354 litros de leche y considerando la depreciación una producción de 434 litros de leche.

2. Producciones de leche cruda.

A continuación, se elabora un gráfico que representa las producciones mensuales de leche producida en finca desde el 1 de enero del 2013 hasta el 30 de diciembre del 2013



En la grafica, se observa una curva creciente en la producción desde el mes de Enero hasta el mes de Septiembre a partir del cual empieza a decrecer la producción. La baja producción en los primeros meses y al final del periodo, se puede atribuir al tiempo de lactancia de los animales y el periodo seco, sin embargo tambien tiene influencia el factor ambiental ya que

M/S

entre los meses de diciembre y abril las lluvias son fuertes y causan cojeras y estres en los animales.

Las produccion obtenidas fueron el resultado del ordeño de 44 vacas lecheras de diferentes razas todas de dos partos en adelante y el rendimiento por vaca durante periodo del 2013 fue de 5.26 litros/vaca/dia y el promedio diario de produccion de leche cruda fue de 234.65 litros/diarios. Estesupera al promedio del año 2012 que fue de 150.5 litros/diarios los cuales se obtuvieron con el ordeño de 35 vacas lecheras con un promedio de 4.3 litros/vaca/dia.



Con respecto a las infecciones o anomalias del rejo productivo, se encontro una sintomatologia leve de mastitis en algunas vacas, hubieron cojeras y picaduras que pudieron afecta a la sanidad de los animales. Es importante mencionar que las cojeras traen consigo la baja de la produccion y otros problemas en los animales bovinos.

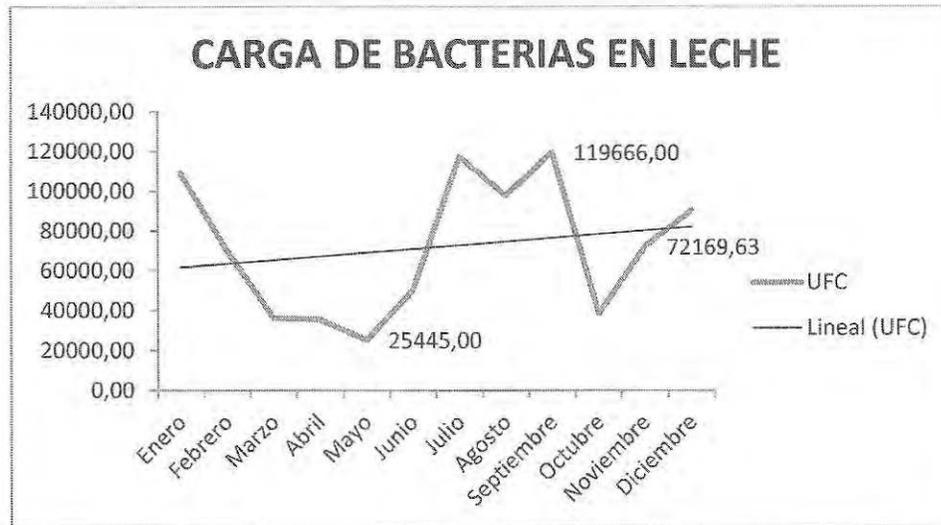
Es importante mencionar que las reservas de comida para el año 2013 estuvieron bien planificadas, ya que el silo contribuyo a alimentar a los animales en la epoca del verano junto con la caña de azucar. Por ello se obtuvieron buenas producciones durante los meses de Mayo a Octubre considerando tambien que el hato de ordeño se incremento y las curvas de lactancia de los animales estaban en los mismos periodos. Sin embargo se considera que se deben aumentar las raciones por vaca/dia para poder obtener mejores rendimientos de leche por animal. Adicionalmente se sigue suplementando con lodo de palma en el ordeño y sales minerales.

La calidad de la leche desde el mes de Enero del 2013 hasta Septiembre del 2013 no se calificaba en el precio de las liquidaciones. A partir de Octubre del 2013 empieza a ver una diferenciacion de precio por cantidad de carga bacteriana en unidades formadoras de colonias (UFC) y contenidos solidos de como: grasa y proteina. Para determinar la calidad de la leche,

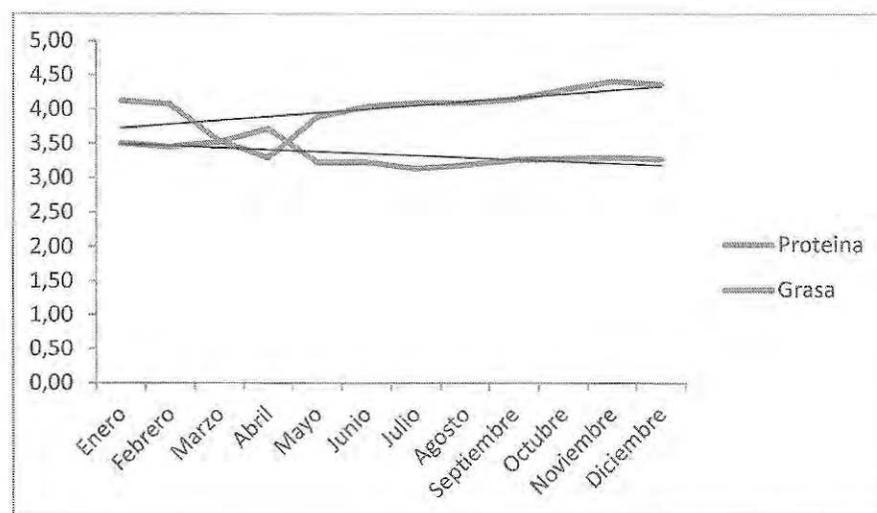
AMS

se realizan en cada despacho de leche muestras para ser analizadas en laboratorios de TONI. En esta muestra también se realizan las pruebas de alcohol y presencia de antibióticos.

A continuación se elabora un gráfico que representa la situación en finca de la calidad de leche.



Se observa que la línea de tendencia es creciente lo cual indica que se han ido incrementando las UFC durante el año 2013, con un promedio mensual de 71929.71 UFC. Esto es causa de la falta de supervisión en los procesos de lavado y el personal no estuvo siguiendo las indicaciones de los protocolos de lavado establecidos para el equipo de ordeño y tanque de enfriamiento de leche.



ANS

Con respecto a la grasa y proteína, estos sólidos de la leche no han tenido mayor cambio durante el año 2013, el promedio mensual para grasa y proteína es de 4.03 y 3.34 respectivamente. Se observa que la línea de tendencia de la grasa se ha incrementado mientras que la proteína tiende a disminuir. Estos dos parámetros están directamente asociados a la dieta de los animales por lo que se debe analizar con detenimiento las raciones de ingesta de los subproductos y forrajes y su influencia en el cambio del contenido de grasa y proteína en la leche para determinar la mejor estabilidad de los mismos y lograr el mayor precio por litro de leche.

Por último con respecto a los antibióticos en la leche, no se han presentado despachos rechazados por lo que se recomienda seguir con el correcto manejo de los antibióticos en los animales así como respetando los tiempos de retiros para leche que determina la etiqueta del producto.

3. Manejo y Reproducción del hato lechero.

La alimentación del hato lechero en producción se basa en el pastoreo, consumo de caña de azúcar y silo de maíz cuando se realizan reservas para época de verano y adicionalmente se utiliza lodo de palma y sales minerales. Sin embargo es importante mencionar que se sigue trabajando en establecer una dieta que se dosifique en todo el año y que cumpla con los requerimientos nutricionales de los animales. Para cumplir con los requerimientos de las vacas se está trabajando en la mejora de los potreros, en el área de siembra para cosechar maíz en pie y aumentando el área de siembra de caña de azúcar. Adicionalmente se están realizando los cálculos del balance de dietas nutricionales que incluyen costeo de los alimentos para establecer una buena alimentación a un bajo costo. A continuación se elabora un cuadro del consumo aproximado de los alimentos por vaca en producción con los que se trabajaron durante el periodo del 2013.

ALIMENTOS	CONSUMO /KG/VACA/DIA
Pastoreo	10
Caña de azúcar	5
Silo de maíz	5
Lodo de palma	4
Sales minerales	0.1

ANS

Con respecto a la reproducción del hato lechero, en el año 2013 se registró el inventario con un total de 158 unidades bovinas animales (UBA) a comparación del año 2012 donde se tenían 130 UBA. Es importante mencionar que el incremento en las UBA se debe al registro de nacimientos de terneras las cuales serán futuras crías de reemplazo para el hato. A continuación se detalla el inventario bovino para el final del periodo del 2013.

INVENTARIO/DICIEMBRE2012	CANTIDAD	INVENTARIO/DICIEMBRE2013	CANTIDAD
VACAS TOTAL	85	VACAS TOTAL	75
VACAS EN ORDEÑO	35	VACAS EN ORDEÑO	41
VACAS SECAS	50	VACAS SECAS	33
TERNERAS LACTANDO	5	TERNERAS LACTANDO	4
TERNERAS 0 A 12 MESES	15	TERNERAS 0 A 12 MESES	38
VACONAS PREÑADAS	3	VACONAS PREÑADAS	10
VAQUILLAS 12-24 MESES	21	VAQUILLAS 12-24 MESES	25
TOTAL DE HEMBRAS	129	TOTAL DE HEMBRAS	151
TOROS	1	TOROS	1
TERNEROS LACTANDO	0	TERNEROS LACTANDO	6
TERNEROS 0 A 12 MESES	0	TERNEROS 0 A 12 MESES	0
TOTAL MACHOS	1	TOTAL MACHOS	7
TOTAL VACUNOS	130	TOTAL VACUNOS	158

Por otro lado, las vacas vacías que se registraban en el control de gestaciones se trataron mediante la técnica de sincronización de celos. En la sincronización se obtuvo una tasa de preñez de 55.56 % en un lote de 9 animales, esta actividad se la realizó en el mes de Agosto del 2013. Sin embargo no se pudieron preñar todos los animales pendientes para el registro de gestación del año 2013, ya que algunos animales no se encontraban en una condición corporal adecuada o estaban en el rango de espera normal de ovulación para presentar celo.

UBA	CANTIDAD	PORCENTAJE
VACAS PREÑADAS	42	53,16
VACAS POR CHEQUEO	26	32,91
VACAS VACIAS RANGO	9	11,39
VACAS VACIAS ATRASADAS	2	2,53
	79	100

ANS

Las vaconas nacidas en el año 2011, ya empiezan con su ciclo reproductivo para el año 2013, nueve de las cuales ya se encuentran preñadas. Estas vaconas se incorporan al hato en producción para los meses de febrero a abril del 2014.

UBA	CANTIDAD	PORCENTAJE
VACONAS PREÑADAS	9	56,25
VACONAS POR CHEQUEO	1	6,25
VAQUILLAS VACIAS RANGO	4	25,00
VAQUILLAS VACIAS ATRASADAS	2	12,50
	16	100

4. Inversiones y Proyectos

En lo referente a la infraestructura durante el mes de Diciembre del 2013, se realizó una importante inversión en establos para brindar mayor comodidad a los animales. Este nuevo establo, que lo denominamos de abasto de raciones mezcladas tiene una extensión de 710 metros cuadrados y posee la capacidad de acoger 140 animales simultáneamente. Tiene un sistema de comederos de metal y plástico que permite proporcionar el alimento desde el exterior del establo de forma mecanizada. Adicionalmente se realizó una infraestructura de canalización del agua-estiércol que se recolecta de la sala de ordeño, establo de espera y establo de abasto, el cual conduce el agua-estiércol a una piscina de recolección donde se almacena el producto para incorporarlo a las praderas posteriormente. Y por último se realizaron divisiones de potreros en la Hacienda Guissela lote de la playa, corrección del concreto del establo de espera, expansión del concreto del área de alimentos, expansión de la casa de trabajador #2 y dos bebederos de agua.

Con el propósito de mejorar la productividad de las vacas se ha planteado realizar algunos proyectos que incluyen el mejoramiento de la nutrición bovina y el confort de la vaca.

4.1 PROYECTO RIEGO DE ASPERSION POR GRAVEDAD EN POTRERO

El riego por aspersión en las praderas nos permitirá el mejoramiento de la disponibilidad de forraje (pasto *Bracharia brizhanta*) para que la vaca tenga mayor ingesta durante el pastoreo. Este proyecto incluye el riego de 20 potreros cada uno de aproximadamente 1 hectárea. Por otro lado, el riego nos ayudara a proporcionar el abastecimiento del agua para las actividades de ordeño y lavado de corral de forma permanente, así como la opción a incorporar bebederos en cada potrero. La captación de agua se realizara en la cabecera de la hacienda y el riego tiene la facultad de riego por gravedad, por lo que en la proforma realizada

MS

por el equipo de Agroconsultores Equipos y Riegos la inversión se concentra en la compra de tubos. El valor de la proforma tiene un total de 13.824.43 dólares, este valor sin considerar descuentos y otras ofertas que se han negociado.

4.2 PROYECTO SILO DE CONCRETO PARA MONTON.

El Silo de maíz como complemento de la alimentación en las vacas es una buena alternativa para el mantenimiento de los animales e incremento de la producción. Dado que existe la disponibilidad de la tierra para la siembra del cultivo y la mecanización para el proceso de elaboración de silos; se ha incorporado el proyecto de la construcción de un silo de maíz de montón en concreto. Es importante mencionar que se posee la base de concreto que es una parte considerable de la infraestructura, por lo que la construcción se concentrara en los muros de contención. El bunker de concreto para el almacenamiento del silo de maíz nos permite mantener una óptima fermentación ya que mantiene la temperatura y facilita la elaboración del silo principalmente en la compactación. El diseño de la estructura de los silos tiene una capacidad para almacenar un volumen de 118.12 metros cúbicos de forraje verde (FV) y se van realizar tres estructuras en la base de concreto que ya está construida. Por lo cual se estima que los tres bunkers tienen una capacidad de almacenar aproximadamente de 230 toneladas de FV. La inversión para este proyecto se estima en 4.000.00 dólares.

5. Recurso Humano.

Actualmente Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda realiza la operación ganadera con tres trabajadores de la parte operativa. Estos desempeñan las siguientes actividades: ordeños, mantenimiento de terneras, manejo de rejos de reemplazos, reproducción y sanidad animal, limpiezas de instalaciones, abastecimiento de comida, mantenimiento de praderas y cercas y establecimiento de cultivos varios. Los trabajadores contratados por la empresa se encuentran dentro de la nómina de empleados, están afiliados al IESS y firman su respectivo rol de pagos al final del mes para respaldar sus remuneraciones. Además la empresa cumple con las normativas y disposiciones legales respecto a los contratos, formularios, sueldos y beneficios laborales establecidos por el Ministerio Laboral, IESS y SRI.

ANS

En el área administrativa se cuenta con el soporte profesional del presidente y los socios de la compañía, los cuales contribuyen con la planeación de estrategias, control de actividades de campo y manejo contable. Adicional se han realizado visitas veterinarias y de técnicos agropecuarios, en las cuales se han realizado chequeos ginecológicos, revisión de registros, sanidad de los bovinos y reproducción y manejo de praderas.

Es importante mencionar que durante el año 2013 se realizaron cambios en el personal, con el objetivo de poder formar un equipo de trabajo con mayor conocimiento técnico en los conceptos de lechería y manejo agroindustriales; así como comprometido con los objetivos de la empresa.

6. Objetivos y Estrategias de la Compañía para el 2014.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Agroindustria Khuyaysacha Cia Ltda se plantea como objetivo principal del año 2014 aumentar la producción y mejorar la calidad de leche, con un mínimo de 360 litros de leche para cubrir el gasto operativo en un precio de 0.54 centavos de dólar por litro de leche; y mejorar los controles para incrementar la calidad de leche y alcanzar un mejor precio de al menos 0.56 centavos por litro de leche.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Implantar una base de alimento para el ganado constante y con dietas balanceadas nutritivas, que promuevan el desempeño de la producción lechera en el hato.
- Conservar y mejorar la calidad de las praderas y establecer un buen sistema de rotación de pastoreo.
- Mantener un personal motivado y comprometido con las operaciones diarias de la producción lechera.
- Establecer un hato lechero sano, productivo y de buena fertilidad de alta genética lechera.
- Mantener en buen estado la maquinaria de ordeño, enfriamiento y agrícola para un correcto funcionamiento.

Agroindustrias Khuyaysacha Cia Ltda, se plantea como estrategias para el 2014 la elaboración de una dieta balanceada y constante para las vacas en producción de las siguientes características: 20 kilogramos de pasto bracharia brizhanta, 6 kilogramos de caña de azúcar

ANS

pícada, 6 kilogramos de silo de maíz, y 6 kilogramos de lodo de palma. Estas raciones son por animal/día en producción. Es importante mencionar que se debe trabajar para ajustar bien el requerimiento de las vacas y en las características nutricionales de cada alimento.

Para lograr el objetivo general planteado, se considera trabajar con rejo de 55 vacas en producción con un promedio de 6.55 litros diarios durante todo el año. Para el año 2014 se espera la incorporación de nuevas vaconas al rejo productivo así como varias pariciones principalmente durante los meses de abril a agosto. Es importante empezar a observar detenidamente las producciones de los animales para ir segregando al lote de descarte aquellos que no obtienen buenos rendimientos tanto en producción de leche como en reproducción.

Para la elaboración del silo se seguirá trabajando en mejorar los procesos de elaboración y utilización de maquinaria y se terminara la obra de infraestructura para el almacenamiento del silo de maíz. Adicionalmente se espera ya tener el proyecto del riego para finales del año 2014, el cual junto con el buen mantenimiento que se empezara a dar a los potreros incrementara la disponibilidad de alimento.

En la reproducción se realizaran programas de inseminaciones de vaquillonas mediante técnicas de sincronización para poder empezar a manejar los tiempos de pariciones de los animales en las épocas más adecuadas así como las producciones durante el año y también se realizara las sincronizaciones en vacas que estén con demasiados días abiertos para poder garantizar las producciones de los siguientes periodos.

Se deben terminar de realizar algunas actividades pendientes del año 2013 referente a la infraestructura de caminos, como los pases de la hacienda Guísela como también el mantenimiento de los caminos en la hacienda Victoria, ya que el mal estado de los mismos perjudica a los animales en su desplazamiento y causa cojeras.

Por último se concluye que la operación de la compañía Agroindustrias Khuyaysacha Cia Ltda para el periodo de Enero a Diciembre del 2013, ha representado en los estados contables una pérdida de operación. Es importante mencionar que se debe considerar que la compañía está transcurriendo el segundo año de operación, se encuentra en etapa de desarrollo de infraestructura, lo que genera un alto porcentaje de gastos, principalmente en lo que se refiere a instalaciones agropecuarias y costos indirectos. Los estados financieros presentan

AMS

una pérdida por el ejercicio económico de 2013 de US 17.753,05 dólares, considerando el total de gastos de operación, depreciaciones, y la provisión de los valores por pagar de gastos vinculados a ese ejercicio. Es importante mencionar que comparando con el año 2012, fecha en que se inició la operación de Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda, se ha reducido la pérdida principalmente por el incremento en la producción lechera. No obstante, debido a la sensibilidad de los precios en el caso de medicamentos e insumos agrícolas importados, corresponde desplegar grandes esfuerzos en mejorar los índices de eficiencia operativa, tanto para producción, como en la gestión administrativa.



Ing. Alejandro Naranjo
GERENTE GENERAL

ANJ