

Quito, 20 de Abril 2016

***Informe de Gerencia a los Socios y Administradores de la Compañía
Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda. Gerencia General.***

Temática:

- 1) Ingresos y Egresos de la Compañía**
- 2) Producción de leche cruda y calidad.**
- 3) Manejo de hato bovino y agro-forestales.**
- 4) Recurso humano**
- 5) Inversiones realizadas y proyectos**
- 6) Objetivos y Estrategias de la Compañía para el 2015.**

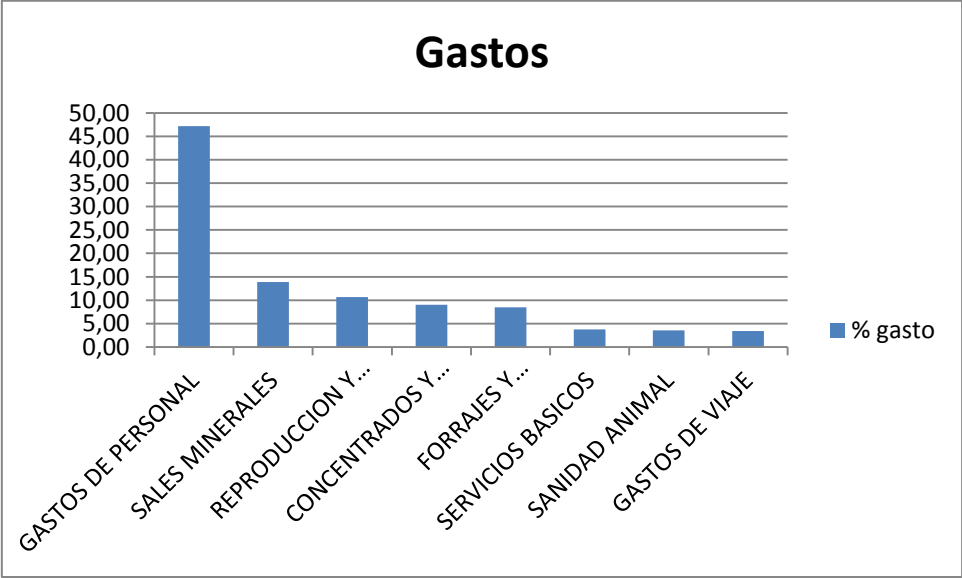
1. Ingresos y Egresos de la Compañía

El ingreso por venta de leche cruda durante el periodo 2015 fue de \$ 55.561,07 considerando el valor facturado a la pasteurizadora Toni SA que se registra en la contabilidad, esta cifra fue superior a la registrada en el anterior periodo 2014. Se ha logrado un precio promedio de 0.53 centavos de dólar de todas las liquidaciones recibidas.

A continuación se presenta un cuadro de los ingresos mensuales del 2015 junto con el de los anteriores periodos. Se observa que durante el 2015 se incrementa los ingresos por venta de leche en \$821.16 mensualmente en relación al anterior periodo.

COMPARATIVO VENTA LECHE CRUDA	2012	2013	2014	2015
Enero		1,703.78	3,512.14	3,916.74
Febrero		1,942.24	2,999.62	3,720.79
Marzo		2,863.26	2,839.39	4,559.51
Abril		2,564.72	4,095.66	3,680.03
Mayo		4,044.14	3,383.76	4,534.42
Junio		3,943.57	3,747.12	4,271.78
Julio		4,152.13	3,912.86	4,915.19
Agosto	2,359.13	4,370.29	3,879.26	4,894.84
Septiembre	1,649.61	3,803.94	4,151.91	5,925.83
Octubre	2,780.19	4,931.19	4,563.35	4,353.49
Noviembre	1,806.98	3,570.97	4,533.68	4,925.37
Diciembre	1,985.43	3,378.54	4,088.38	5,863.08
	10,581.34	41,268.77	45,707.13	55,561.07
PROMEDIO	2,116.27	3,439.06	3,808.93	4,630.09

Adicionalmente se detallan los gastos de la empresa en porcentaje: Gasto de personal 47.15%, Sales minerales 13.9%, Reproducción y control 10.69%, Crianza 9%, Forrajes y Suplemento 8.51%, Servicios Básicos 3.76%, Sanidad Animal 3.55% y Gastos de viaje 3.42%

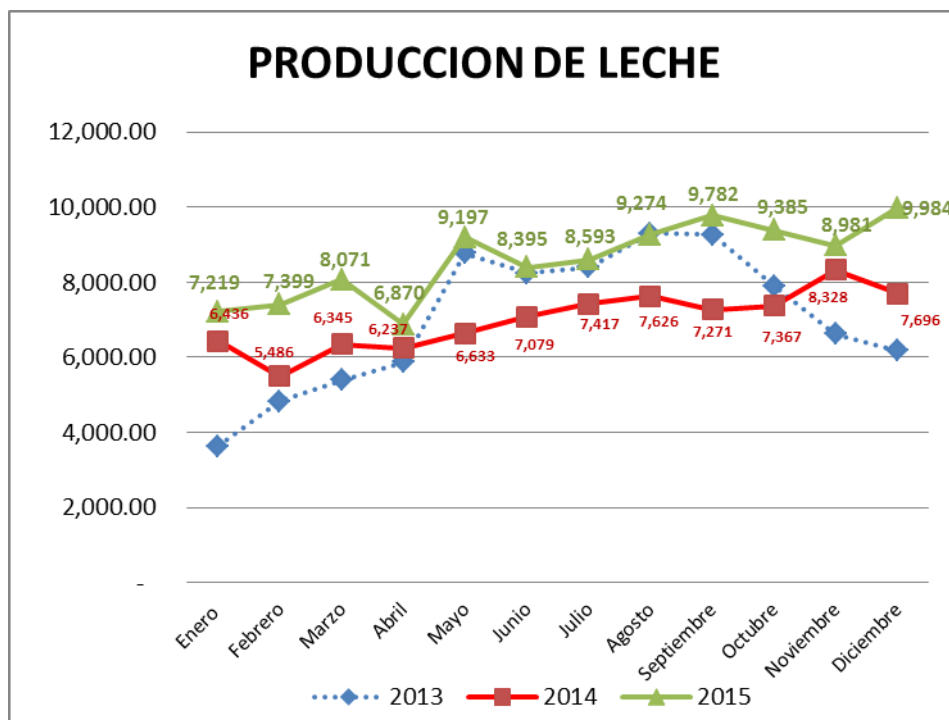


El gasto por sueldos y salarios es el rubro más alto en la operación, ya que al ser un costo fijo solo se lo puede diluir con el aumento de la producción. Conforme se vayan realizando las estrategias para aumentar el consumo de Kg de materia seca en las vacas al día se espera que el gasto en forrajes y suplementos vaya en aumento, sin embargo con un buen manejo de la nutrición en términos de calidad y costos, el aumento del gasto en este rubro se cubriría y como consecuencia el aumento de la producción nos permitirá diluir los otros costos fijos, logrando un costo por litro de leche que permita un margen de utilidad en la empresa.

2. Producciones de leche cruda.

A continuación se detalla un gráfico con la producción mensual de todo el periodo del 2015.

COMPARATIVO LITROS DE LECHE PRODUCIDA	2013	2014	2015
Enero	3,625.04	6,436.35	7,218.54
Febrero	4,831.34	5,485.70	7,399.00
Marzo	5,393.10	6,344.53	8,070.98
Abril	5,866.07	6,237.09	6,869.57
Mayo	8,777.56	6,633.45	9,196.69
Junio	8,249.07	7,078.57	8,395.06
Julio	8,393.24	7,416.80	8,592.54
Agosto	9,298.52	7,625.69	9,273.87
Septiembre	9,266.57	7,271.44	9,782.13
Octubre	7,893.55	7,367.46	9,384.79
Noviembre	6,612.06	8,327.99	8,980.73
Diciembre	6,177.68	7,696.47	9,984.10
	84,383.80	83,921.54	103,148.00
PROMEDIO	7,031.98	6,993.46	8,595.67



Como se puede observar en el cuadro anterior, la producción de leche de la empresa fue superior a la registrada en el 2014 y 2013 con un promedio mensual de 8596 litros dando como resultado un incremento de 1602.21 litros adicionales al mes a comparación del 2014. En el mes de abril se presenta una caída en la producción posiblemente ligada a las condiciones invernales. Sin embargo la producción durante todo el periodo fue estable.

A continuación se detalla un cuadro comparativo con los rendimientos en producción de leche logrados en la empresa:

RENDIMIENTO EN LECHE				
CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
# VACAS ORDEÑO	35	44	46	49
PRODUCCION LITROS/DIA	150.50	234.39	233.11	303
PROMEDIO VACA/DIA	4.30	5.33	5.07	6.2

Calidad de leche:

CALIDAD EN LECHE			
CONCEPTO	2013	2014	2015
UFC	71.929	82.083	61.766
GRASA	4.03	4.17	4.29
PROTEINA	3.34	3.25	3.13

Los meses de invierno entre enero a mayo fue donde más contaminó la leche y otras contaminaciones puntuales en junio, agosto y noviembre. Las contaminaciones suelen darse por una mala rutina de ordeño e inadecuada limpieza de instalaciones.

3. Manejo del hato bovino.

SANIDAD:

Con respecto a la sanidad de los bovinos, se ha tenido una mortalidad considerable en la crianza de terneras, esto debido al poco cuidado de los encargados de campo. Las principales causas de muerte han sido: neumonías, anemias y diarreas. Adicional con respecto al rejo de producción las principales enfermedades han estado ligadas a patojera, mastitis y bajas de condición pos-parto.

REPRODUCCIÓN:

La reproducción se vino a menos en el 2014. Durante mediados de 2015 se empezó a trabajar con programas reproductivos continuos y se empezaron a bajar los días abiertos, logrando mejorar el índice de días en lactancia. Estos programas se han continuado manejando y cada vez se van realizando mejoras en el manejo de hormonas y chequeos ginecológicos en los animales. También se realizaron programas reproductivos en el rejo de crianza, tomando en cuenta los pesos que se empezaron a registrar de forma mensual.

NUTRICIÓN:

En relación a la nutrición de las vacas en el rejo de producción se ha venido manejando la suplementación con lodo de palma a una ración de 2.87 kg de materia seca repartidos en el ordeño y corrales y 2.8 kg de materia seca silo de maíz en corrales. Adicional, el manejo de minerales se lo realiza con ganasal plus a una ración de 100 g por día/vaca. En lo que respecta al consumo de pasto, para lograr los promedios de 6 litros/vaca/día se consumen 8.4 kg de materia seca del pasto bracharia, aproximando un consumo de 14 kg de materia seca por vaca al día. Es importante mencionar que debemos consumir más kg de materia seca por vaca al día para aumentar la producción.

Con respecto a la crianza de terneras se la realizó en los primeros 10 días con leche entera de vaca y posteriormente con sustituto hasta los 3 meses de edad, acompañado de balanceado pre-inicial Pronaca a discreción. A los 4 meses salen al pastoreo y se suplementa con 1.5 kilos de balanceado Inicial Pronaca y silo de maíz a discreción. A los 8 meses o 120 kilos van a la Hacienda Guissela para el levante y se incorporan sales minerales Ganasal Engorde Pronaca 80

gramos por animal. Con los datos iniciales de peso se estima un incremento de 400 gramos/día.

MANEJO AGRICOLA:

Durante el 2015 se establecieron los potreros con cerca eléctrica en toda la hacienda y se realizaron pastoreos en función de las hojas del pasto (pastoreo de precisión). Esta experiencia fue exitosa acompañada de la fertilización realizada a fines del mes de diciembre. Los pastoreos se han venido realizando entre los 18 días en promedio. El mantenimiento de potreros con chapias y fumigaciones se ejecutaron a tiempo y la fertilización se la realizó con 3 sacos por hectárea de DAP (Fosfato Diamonico) en 11 hectáreas de los primeros potreros una vuelta. En los potreros de la Hda Guissela para la crianza, se realizaron siembras con semilla de Bracharia en los potreros

INVENTARIO:

En el periodo del 2015 se registró el inventario con un total de 160 UBA a Enero 2016. A continuación el detalle:

INVENTARIO GLOBAL	UBA
Vacas total	80
Vaonas total	18
Vaquillas total	39
Terneras total	22
Terneros total	5
Total UBA	164

La cantidad de UBA no se incrementó mayormente debido a que tuvimos algunas muertes de terneras, ventas de terneros machos, toro y vacas de descarte. Sin embargo es importante mencionar que cada vez se va mejorando el sistema de crianza y también la calidad en genética del rejo.

FORESTALES:

Durante el mes de Junio del 2015, se realizó el establecimiento del cultivo forestal con especie Teca en un área de 22 hectáreas con semilla certificada y con la asesoría de un operador forestal junto con la aprobación de un incentivo forestal. Para el establecimiento se realizaron trabajos de limpia, chapias, socolas, fumigaciones, balizada y control de plagas. Una vez

establecida la plantación se empezó con los trabajos de mantenimiento como coronas, fumigaciones, enderezadas, control de plagas, desbrotes y podas específicas. Las actividades forestales se han manejado en contratos de trabajos con equipo de la zona, a los que se les ha proporcionado los materiales e insumos para que realicen de forma adecuada las actividades. El monto de inversión de forestales correspondiente al establecimiento y mantenimientos hasta diciembre del 2015 asciende a USD 67.390.46. Es importante mencionar que los costos de establecimiento y mantenimientos iniciales hasta los dos primeros años corresponden al 70% del costo total de un cultivo forestal, por lo que se espera que el costo proyecto de mantenimiento sea menor en los próximos años. Adicional, tanto el establecimiento como el mantenimiento serán cubiertos en un 75% de su costo con el incentivo forestal impulsado por el gobierno a través del MAGAP, el monto específico se define en el año 2016, tras una inspección de sobrevivencia de la plantación.

4. Recurso humano.

Actualmente la empresa opera con seis personas, de las cuales tres están en la hacienda de producción de leche, uno en la hacienda de crianza y dos personas en el administrativo. Las personas a cargo en la hacienda de producción se encargan de: ordeño, limpieza de instalaciones, pastoreos, abastecimiento de suplementos, mantenimiento de cercas y potreros, crianza de terneras, auxilios veterinarios y manejo reproductivo. En la crianza de vaquillas las actividades que desempeña el encargado son: auxilios veterinarios, manejo reproductivo, mantenimiento de cercas y potreros y guardianía. En lo que respecta a la administración el personal a cargo es responsable de: supervisar rutina de ordeño, limpieza de instalaciones, registros de bovinos, apoyo en actividades de campo, coordinación de compras y suplementos, elaboración facturación, despachos de leche y reporte de informes. Es importante mencionar que todos los trabajadores se encuentran dentro del rol de empleados con todos los beneficios de ley y seguro social.

5. Inversiones Realizadas y nuevos proyectos.-

Se concluyó el proyecto de riego por gravedad entre el mes de Marzo 2015 con éxito. Es importante mencionar que la disponibilidad del agua que se logró captar abastece los requerimientos de lavado de corrales, bebederos de agua en potreros y riego focalizado. Esta inversión ha contribuido con la mejora del rendimiento de los animales. En cada potrero al que se van a pastorear los animales se pone el bebedero con agua. Adicional la limpieza de las instalaciones de corrales y sala de ordeño se ha facilitado logrando menos enfermedades de ubre y mejor presentación. Monto Invertido \$ 15.112,34 dólares.

Se realizó la inversión de cerca eléctrica fija en todas la hacienda de producción. Para esto establecieron nuevas divisiones de los potreros para tener un área aproximada de 6000 metros por cada uno. El sistema de cerca eléctrico es de marca PEL y lo instaló la empresa Fertisa. El equipo funciona de forma adecuada y los animales no han causado daños físicos de los alambres. Es importante mencionar que se da continuo manejo de la cerca para evitar que se pierda electricidad por contactos a tierra. Monto Invertido \$ 1.955,53 dólares.

Se realizaron reconstrucción de bodega sala de ordeño y adicional otra bodega de 56 metros cuadrados en bloque y concreto. Esta última bodega se la construyó con el objetivo de tener un área protegida para insumos como fertilizantes y sacos de suplemento varios. \$748,73 dólares.

A continuación se detallan los proyectos a realizarse con potencial en el 2016 como son el camino de vacas y el techo de establo. La expansión de la sala de ordeño con diseño fosa se lo piensa realizar en el 2017.

PROYECTO DE CAMINOS PARA VACAS.

Con el objetivo de disminuir la cojera de las vacas, que es un problema que se acentúa en la época invernal, causando infecciones en las vacas y disminución de la producción, se ha planteado la estrategia de realizar caminos que den confort a las vacas, evitando que estás caminan sobre las piedras y lodo. El camino para vacas estaría diseñado en la primera cuesta de la hacienda con concreto y las otras dos con una estructura de concreto de 1.4 m de largo por 0.60 m de ancho y 0.08 m de espesor (galleta) que se van uniendo y forman un camino idóneo para las vacas. En las partes planas se realizará movimiento de tierras con forma de media luna y cunetas para que drene las aguas lluvias. Para la realización de esta inversión se requiere de contratación de maquinaria, una concretera, cemento, malla, encofrado y lastre fino. Es importante mencionar que en las cuestas dejaremos un camino de lastre para la circulación del tractor. El costo por m² de las galletas es de 6 dólares y del concreto de 8 dólares, se estima utilizar camino en 750 m². La ejecución de este proyecto va a tener un costo de inversión de aproximadamente \$8.000 dólares.

PROYECTO DE TECHO INVERNADERO.

Los animales de ordeño requieren tener el mayor confort posible para poder garantizar un buen rendimiento. Por ello, queremos complementar la inversión del corral con el techo tipo invernadero que proporcionará de sombra a los animales mientras comen el suplemento y consumen minerales y agua. Este techo se lo realizará con una estructura de invernadero tipo

full metal y plástico transparente y zaran fino para dar sombra. Se piensa cubrir un área de 600 metros cuadrados, el costo por metro cuadrado esta valorizado en \$8.50, un costo total de inversión de aproximadamente \$5.100.00 dólares.

6. Objetivos y estrategias de la Compañía para el 2015.

META KHUYAYSACHA: *Producir 18000 litros mensual con un precio de venta de 0.55 centavos en un consumo de 18 kg/ms/vaca/día a un costo producción de 0.40 centavos por litros de leche.*

OBJETIVO GENERAL 2016:

Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda se plantea como objetivo principal del año 2016 aumentar la producción para lograr una promedio mensual de 11.000 litros entregados con un precio de pago de 0.54 centavos de dólar por litro de leche.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- *Desarrollar una dieta balanceada con insumos de abastecimiento continuo y de bajo costo por kg/ms.*
- *Lograr consumos de 16 kg de materia seca total por vaca al día.*
- *Mantener un equipo de trabajo eficiente y comprometido*
- *Dar un confort y salud animal a los animales en sus diferentes periodos de crecimiento y producción.*
- *Llevar registros bovinos actualizados.*
- *Supervisar la ejecución de los programas de reproducción y de pastoreo*

Para lograr el objetivo general planteado se debe ordeñar diariamente 60 vacas al promedio actual de 6.1 litro/vaca/día o aumentar el promedio de las vacas y ordeñar entre 50 vacas. Es importante considerar que la leche debe tener menos de 20.000 UFC, una grasa de 4.4 y proteína 3.2 para obtener un pago de 0.54 centavos o superior. Así mismo la producción debería ser lo más constante en el año. Se deben llevar buenos registros de preñez, detecciones de celo de los animales e inseminaciones acertadas con chequeos constantes de manera que los días de lactancia estén en menos de 170, con más del 70% del hato este preñado, y los días abiertos tengan un rango entre 90 y 100 días. Por otro lado se debe garantizar que los animales tengan un óptimo consumo de materia seca a un bajo costo, y de manera periódica para todo el año. así como también disponibilidad de agua siempre y sales minerales en su dosificación adecuada.

El rejo de vaconas preñadas en la crianza va a ir incorporándose paulatinamente durante el periodo del 2016, lo cual va a contribuir con el aumento en número de vacas ordeñadas. Es importante que se siga realizando trabajos de sincronización de celos e inseminaciones en las de manera que se vayan incorporando al rejo de producción e ir aumentando el inventario bovino.

La compañía Agroindustria Khuyayasacha ha generado ganancia en este periodo 2015. Se debe aún trabajar en lograr el equilibrio con la producción de leche. Las revalorizaciones del inventario bovino han contribuido con la ganancia, así como también la incorporación de los forestales a los activos con sus respectivas revalorizaciones. El negocio nos ha puesto un gran reto con el incremento de insumos y sueldos, por lo que es imperativo mejorar los índices de eficiencia operativa. En el eje administrativo es importante que se siga llevando una contabilidad puntual y registros de campo, con la finalidad de tomar decisiones acertadas.



Ing. Alejandro Naranjo Salgado.
GERENTE GENERAL.