

Quito, 24 de Mayo 2017

Informe de Gerencia año 2016 a los Socios y Administradores de la Compañía Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda. Gerencia General.

Temática:

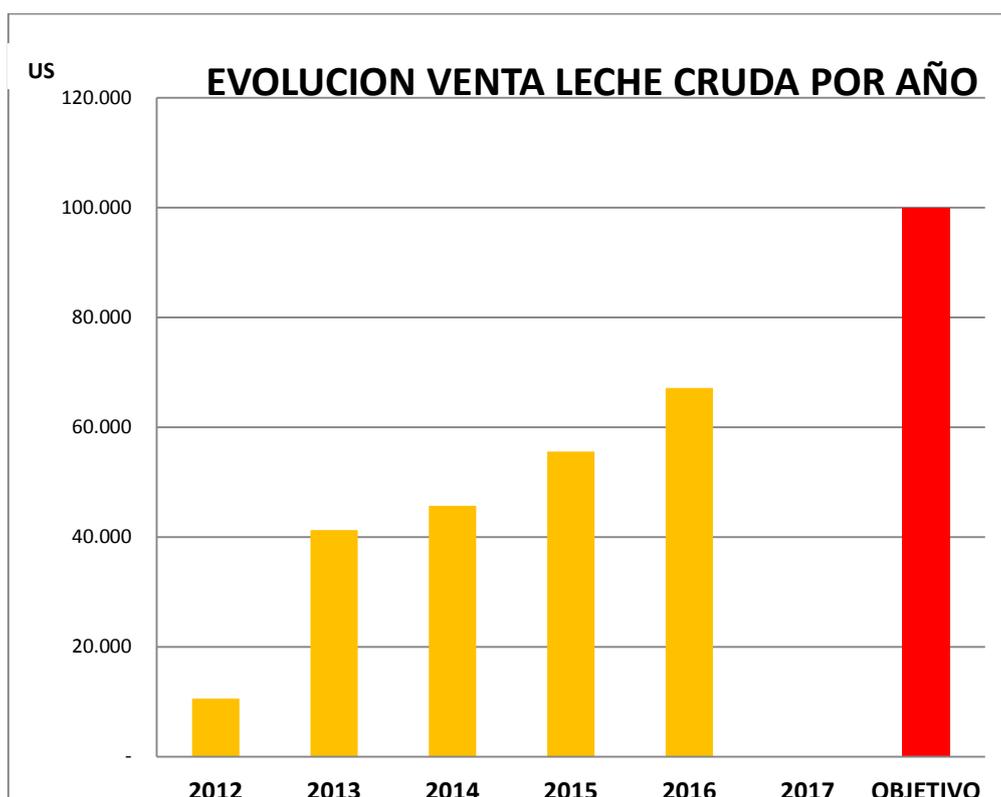
- 1) Ingresos y Egresos de la Compañía
- 2) Producción de leche cruda y calidad.
- 3) Manejo de hato bovino y agro-forestales.
- 4) Recurso humano
- 5) Análisis de presupuestos y punto de equilibrio
- 6) Inversiones realizadas y proyectos
- 7) Objetivos y Estrategias de la Compañía para el 2017.

1. Ingresos y Egresos de la Compañía

El ingreso por venta de leche cruda durante el periodo 2016 fue de \$ 67.142.42 considerando el valor facturado a la pasteurizadora Toni SA que se registra en la contabilidad. Se observa que durante el 2016 se incrementa los ingresos por venta de leche en \$ 11.581.35 en relación al periodo 2015. Se ha logrado un precio promedio de 0.54 centavos de dólar de todas las liquidaciones recibidas.

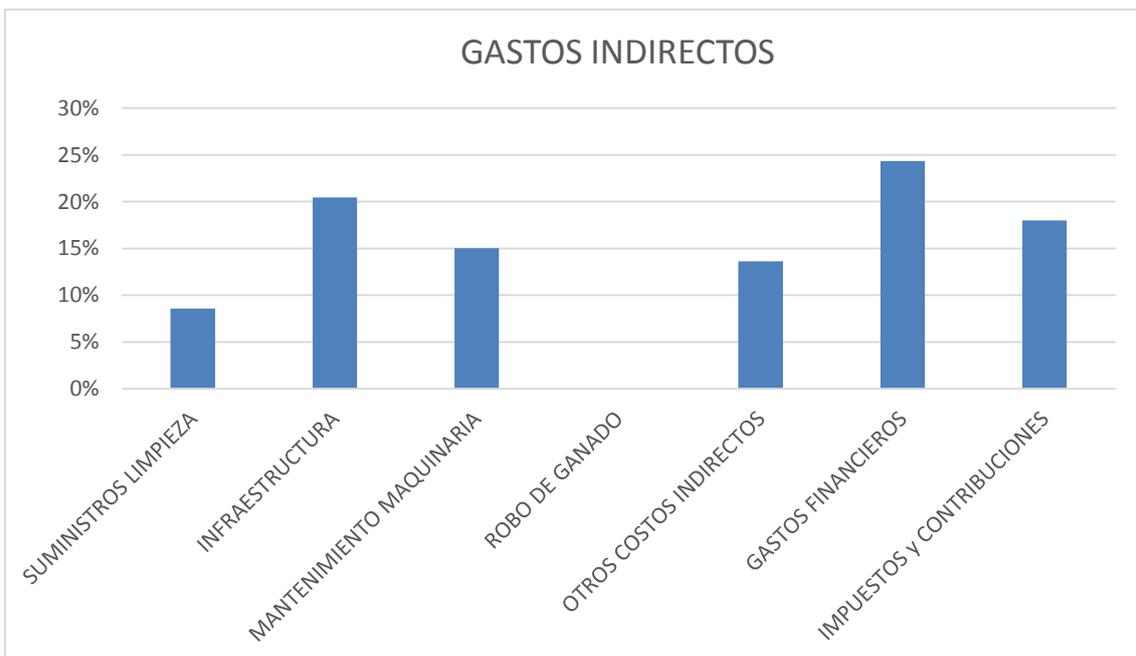
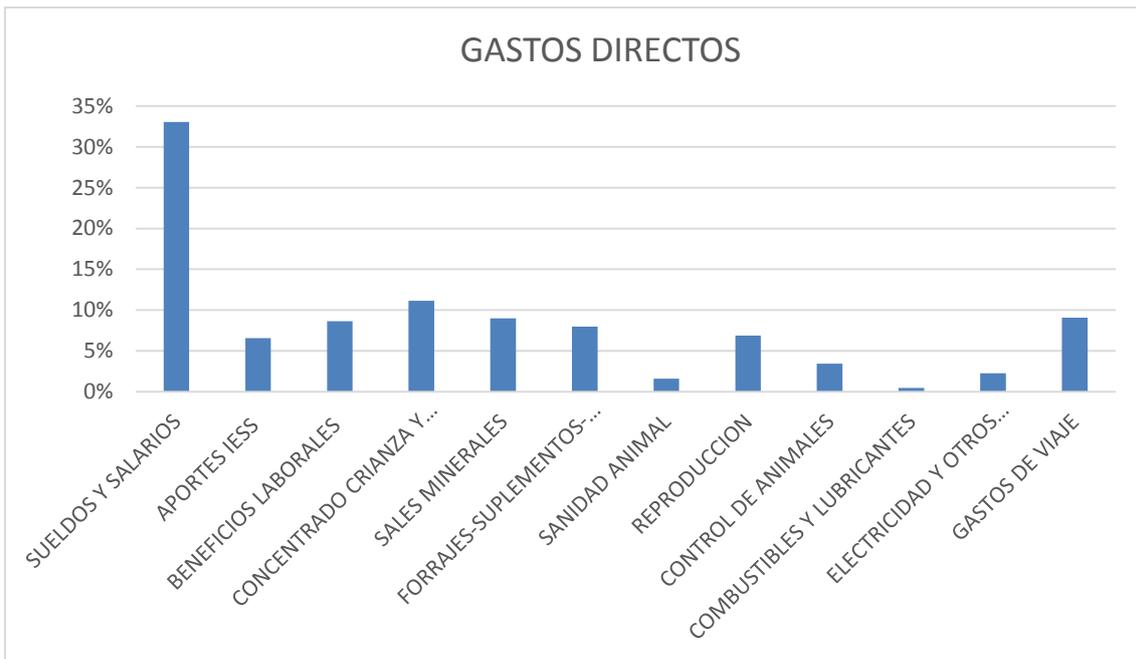
A continuación, se presenta un cuadro de los ingresos mensuales del 2016 junto con el de los anteriores periodos.

COMPARATIVO VENTA LECHE CRUDA	2012	2013	2014	2015	2016
Enero		1,703.78	3,512.14	3,916.74	5,592.25
Febrero		1,942.24	2,999.62	3,720.79	4,245.49
Marzo		2,863.26	2,839.39	4,559.51	4,170.93
Abril		2,564.72	4,095.66	3,680.03	4,118.14
Mayo		4,044.14	3,383.76	4,534.42	3,492.74
Junio		3,943.57	3,747.12	4,271.78	4,534.48
Julio		4,152.13	3,912.86	4,915.19	5,714.62
Agosto	2,359.13	4,370.29	3,879.26	4,894.84	7,179.26
Septiembre	1,649.61	3,803.94	4,151.91	5,925.83	6,776.85
Octubre	2,780.19	4,931.19	4,563.35	4,353.49	5,298.43
Noviembre	1,806.98	3,570.97	4,533.68	4,925.37	8,255.36
Diciembre	1,985.43	3,378.54	4,088.38	5,863.08	7,763.87
TOTAL ANUAL	10,581.34	41,268.77	45,707.13	55,561.07	67,142.42
PROMEDIO	2,116.27	3,439.06	3,808.93	4,630.09	5,595.20
	0.4879	0.4891	0.5446	0.5385	0.5384



Respecto de lo egresos, en los gastos directos se obtuvieron un total de \$71645 dólares y en gastos indirectos se obtuvo un total de \$3277 dólares. A continuación, una tabla con el porcentaje del gasto de cada rubro.

GASTOS DIRECTOS	PORCENTAJE	GASTOS INDIRECTOS	PORCENTAJE
SUELDOS Y SALARIOS	33%	SUMINISTROS LIMPIEZA	9%
APORTES IESS	7%	INFRAESTRUCTURA	20%
BENEFICIOS LABORALES	9%	MANTENIMIENTO	
CONCENTRADO CRIANZA Y TERNERAS	11%	MAQUINARIA	15%
SALES MINERALES	9%	ROBO DE GANADO	0%
FORRAJES-SUPLEMENTOS-CONCENTRADO VACA	8%	OTROS COSTOS INDIRECTOS	14%
SANIDAD ANIMAL	2%	GASTOS FINANCIEROS	24%
REPRODUCCION	7%	IMPUESTOS y CONTRIBUCIONES	18%
CONTROL DE ANIMALES	3%	SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	100%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0%		
ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS BASICOS	2%		
GASTOS DE VIAJE	9%		
SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS	100%		



En el gasto fijo el rubro de sueldos y salarios es el 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	2012	2013	2014	2015	2016
Enero		3,625.04	6,436.35	7,218.54	10,928.04
Febrero		4,831.34	5,485.70	7,425.97	7,526.69
Marzo		5,393.10	6,344.53	8,070.98	7,443.64
Abril		5,866.07	6,237.09	6,869.57	7,195.19
Mayo		8,777.56	6,633.45	9,196.69	6,762.35
Junio		8,249.07	7,078.57	8,395.06	8,778.06
Julio		8,393.24	7,416.80	8,592.54	10,919.23
Agosto	5,047	9,298.52	7,625.69	9,273.87	13,560.53
Septiembre	4,715	9,266.57	7,271.44	9,782.13	13,161.34
Octubre	4,343	7,893.55	7,367.46	9,384.79	12,080.50
Noviembre	3,335	6,612.06	8,327.99	8,980.73	12,168.22
Diciembre	4,247	6,177.68	7,696.47	9,984.10	14,172.88
	21,687	84,383.80	83,921.54	103,174.97	124,696.67
PROMEDIO	4,337	7,031.98	6,993.46	8,597.91	10,391.39

Como se puede observar en el cuadro anterior, la producción de leche de la empresa fue superior a la registrada en el 2015 con un promedio de 21525 litros adicionales en el periodo 2016 dando como resultado un incremento de 1794 litros adicionales al mes respecto del anterior periodo 2015.

En el periodo invernal de febrero a mayo se presentan una caída en la producción posiblemente ligada a las condiciones del clima con un promedio de 7541 litros mensuales o 251 litros diarios. Sin embargo, las producciones durante los meses de julio a diciembre fueron estables llegando en promedio a producir 12427 litros al mes o 414 litros diarios.

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	2016
# VACAS ORDEÑO	35	44	46	49	51
PRODUCCION LITROS/DIA	150.5	234.39	233.11	303	346.4
PROMEDIO VACA/DIA	4.3	5.33	5.07	6.2	6.8

Calidad de leche:

CALIDAD EN LECHE				
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016
UFC	71.929	82.083	61.766	75760
GRASA	4.03	4.17	4.29	4.42
PROTEINA	3.34	3.25	3.13	3.18

En la contaminación de bacterias, no hay una tendencia por época de invierno y verano, lo que tenemos en ocasiones son contaminaciones puntuales en el siguiente orden: ingreso de leche con mastitis, mal lavado de equipo de ordeño o falta de insumos para lavado. Respecto de la grasa y proteína en la leche vemos que con el mejoramiento de la dieta (pastos fertilizados+ lodo de palma) los sólidos en la leche han incrementado.

3. Manejo del hato bovino.

SANIDAD:

Con respecto a la sanidad de los bovinos, se ha tenido una baja mortalidad en la crianza de terneras por las correcciones en la crianza que se ha dado como son: mejoramiento de infraestructura, uso de cama con cascarilla, vacunas y compromiso del encargado. Ha habido algunos casos puntuales de muerte con: neumonías, anemias y diarreas.

Respecto al rejo de producción las principales enfermedades han estado ligadas a patojera, mastitis y bajas de condición pos-parto, golpes y parásitos. Es importante mencionar que con el arreglo de caminos mejoró mucho la incidencia de patojas en el grupo de ordeño.

REPRODUCCIÓN:

En la reproducción se continuó durante todo el periodo 2016, con el manejo de programas reproductivos continuos monitoreando los registros y realizando listados de vacas. Obteniendo un promedio de 120 días abiertos y 160 días en lactancia.

Los programas de sincronización se han continuado manejando y cada vez se van realizando mejoras en el manejo de hormonas y chequeos ginecológicos en los animales. También se continuó con los programas reproductivos en el rejo de crianza, tomando en cuenta los pesos que se empezaron a registrar de forma mensual. Se ha considerado incluir en el rejo de crianza a un toro reproductor para bajar costos en este rubro.

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. El consumo de pasto se estima que se logran entre 6 a 7 kilos de pasto

bracharia por vaca día en función de la producción de litros promedio. Adicional, el manejo de minerales se lo realiza a una ración de 100 g por día/vaca que se repartieron en el corral. Es importante mencionar que con la fertilización de pasto que se empezó a realizar en el periodo 2016, se estimó un mejor consumo de pasto principalmente en la época de verano.

Con respecto a la crianza de terneras se mantuvieron los protocolos establecidos. Los primeros 3 días con leche entera de vaca y posteriormente con sustituto hasta los 3 meses de edad, acompañado de balanceado inicial en pellet a discreción. A los 4 meses salen al pastoreo y se suplementa con 1.5 kilos de balanceado crecimiento hasta alcanzar los 120 kilos aproximadamente a los 8 meses. Después van a la Hacienda Guissela para el levante y se incorporan sales minerales a una ración de 80 gramos por animal.

Es importante mencionar que se empezó con monitoreo de pesos en el levante y en las terneras, en el cual con datos iniciales se estima un incremento de 400 a 500 gramos/día.

MANEJO AGRICOLA:

En referencia a las cercas, se realizaron los mantenimientos de los postes de cerca eléctrica y templado de alambres. También se trabajó el mantenimiento de potreros que consiste en: chapias de repique y fumigaciones con herbicidas. En la entrada al invierno se incorporó semilla de pasto bracharia al boleó en algunos potreros y en otros se realizó arado y siembra de pasto. Se establece para el siguiente periodo un calendario de renovación de pastos que consiste en trabajar los potreros que tengan baja densidad y crecimiento de pasto, realizando un arado y siembra con semilla de pasto más fertilización completa inicial más encalado.

La fertilización se la realizó cada dos comidas en los potreros a 5 días de pasteados con urea y fosfato diamónico a una dosis de 1 sacos por hectárea. Se recomienda realizar muestreo de pasto y suelo para ver elementos están limitados.

Respecto del sistema de riego, se reemplazaron algunos tubos que presentaron fugas de agua y se continuó proporcionando el agua a bebederos de agua, así como para limpieza de instalaciones ganaderas.

INVENTARIO:

En el periodo del 2016 se registró el inventario con un total de 167 UBA. A continuación, el detalle:

INVENTARIO GANADO GLOBAL		
CUENTAS	2015	2016
Vacas (parido+seco)	80	95
Vaonas (preñadas)	18	2
Vaquillas (120 a 300 kg)	39	42
Terneritas (cunas+potrero)	22	28
Machos total	5	0
Total UBA	164	167

Se observa que el inventario se ha mantenido debido a que se han descartado los animales enfermos o viejos para reemplazarlos por nuevos que vienen de la crianza. Es importante mencionar que los descartes se realizan con el objetivo de ir mejorando la calidad genética de los animales.

FORESTALES:

En forestales, durante el periodo del 2016 se realizaron los mantenimientos de chapia y fumigación con herbicida en el mes de febrero junio y finales de diciembre, poda de formación templada con piola y monitoreo de plagas. Adicional se recibió al equipo del Magap para algunos recorridos de verificación de áreas y sobrevivencia para monitoreo de los incentivos forestales. A continuación, un detalle del inventario de forestales:

HACIENDA VICTORIA AREAS INSPECCIONES			
LOTES VICTORIA	AREA (Ha)	# PLANTAS AÑO 1	# PLANTAS AÑO 4
1	0.74	827	
2	0.60	664	
3	0.61	676	
4	5.72	6358	
5	1.34	1483	
TOTAL	9.01	10009	
HACIENDA SAN ISIDRO AREAS INSPECCIONES			
LOTES SAN ISIDRO	AREA HA	# PLANTAS AÑO 1	# PLANTAS AÑO 4
1	2.51	2793	
2	0.58	640	
3	0.85	946	
4	2.09	2323	
LOTE ZOILA		0	
4	0.89	991	
5	1.19	1324	
TOTAL	8.12	9018	
HACIENDA GUISELA AREAS INSPECCIONES			
LOTES GUISELA	AREA HA	# PLANTAS AÑO 1	# PLANTAS AÑO 4
1	0.45	500.0	
2	0.83	922.1	
TOTAL	1.28	1422.1	
TOTAL HA	18.41		
TOTAL PLANTAS VIVAS	19427		

4. Recurso humano.

La empresa continúa operando con seis personas durante el periodo 2016, 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, manejo reproductivo y guardianía. 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 ingeniero a cargo es responsable de: supervisar rutina de ordeño, limpieza de instalaciones, inventario de bovinos, registros reproductivos, 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. Punto de equilibrio y presupuesto 2017:

El punto de equilibrio del negocio ganadero para el periodo del 2016 se lo estableció en función de los costos de la fijos y variables de la operación, siendo este de una venta mensual de 12240 litros que representan 408 litros diarios a la venta y una facturación de \$6610.00 dólares al mes. Esto se logró en los meses de agosto a diciembre, sin embargo, en el promedio de producción del año estuvimos por debajo del punto de equilibrio, lo que nos sugiere que debemos trabajar en mantener las producciones en las diferentes épocas del año.

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO			
MESES	2016 FACTURACION	2016 LITROS PRODUCIDOS	COMENTARIOS
Enero	5,592.25	10,928.04	
Febrero	4,245.49	7,526.69	
Marzo	4,170.93	7,443.64	
Abril	4,118.14	7,195.19	
Mayo	3,492.74	6,762.35	
Junio	4,534.48	8,778.06	
Julio	5,714.62	10,919.23	
Agosto	7,179.26	13,560.53	EQUILIBRIO
Septiembre	6,776.85	13,161.34	EQUILIBRIO
Octubre	5,298.43	12,080.50	EQUILIBRIO
Noviembre	8,255.36	12,168.22	EQUILIBRIO
Diciembre	7,763.87	14,172.88	EQUILIBRIO

Es importante mencionar que para el periodo 2017 se empieza algunos cambios en la alimentación de los animales con el objetivo de lograr un mayor promedio de producción individual y mejor preparación de los animales de reemplazo y parto. A continuación, el presupuesto del 2017 con 50 animales en producción considerando la nueva alimentación, este se va ajustando con la carga animal del sistema.

PRESUPUESTO MENSUAL PROMEDIO 2017	
# ANIMALES	50
CONCENTRADO VACAS+PREPARTO	\$ 1,653.74
CONCENTRADO TERNERAS	\$ 306.00
SUPLEMENTO (LODO PALMA)	\$ 173.16
SUSTITUTO DE LECHE	\$ 118.80
HORMONAS	\$ 83.00
PAJUELAS+NITROGENO	\$ 272.75
MEDICINAS	\$ 350.00
DETERGENTES+PAPEL-GAS-CEPILLOS	\$ 159.00
SALES MINERALES	\$ 246.00
FERTILIZANTE	\$ 550.00
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$ 225.00
SERVICIOS BASICOS	\$ 110.00
MANTENIMIENTO MAQUINAS	\$ 150.00
TOTAL	\$ 4,397.45

6. Inversiones Realizadas y nuevos proyectos. -

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 realizó la inversión de caminos que den confort a las vacas, evitando que éstas caminan sobre las piedras y lodo. Se contrató la maquina bulldoser para que realice la limpieza de los caminos y nivelización y en las cuestas se colocaron adoquines en un camino de 70 centímetros de ancho.

Adicional se realizó la oficina de la sala de ordeño la cual nos permite tener un sitio de trabajo más organizado y adecuado para el manejo de las medicinas, así como también para llevar los registros en la computadora y atención de visitas.

NUEVOS PROYECTOS:

Como proyectos para la ganadería de Khuyaysacha, se tiene planificado realizar la nueva sala de ordeño con equipo de 6 puestos pendular con fosa a conducción, que nos permitirá dar un mayor confort para el equipo de ordeño y también disminuir el tiempo de ordeño. Monto de la

inversión \$20.000 dólares. Adicionalmente se ha incluido en los futuros proyectos a terminar el establo grande con un techo para los comederos y mejorar los bebederos. Este techo como idea inicial se piensa realizarlo con una estructura de invernadero tipo full metal y plástico transparente y serán 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.

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

META KHUYAYSACHA: *Producir 27000 litros de leche mensual con una carga animal de 4 animales en 20 hectáreas de pastoreo un precio de venta de 0 .55 centavos logrando un consumo de 16 kg/ms/vaca/día con 75% del consumo diario en base a pasto y un costo de producción de \$4.00 por vaca/día.*

Respecto del objetivo planteado en el 2016, que fue *aumentar la producción para lograr un promedio mensual de 11.000 litros entregados con un precio de pago de 0.54 centavos de dólar por litro de leche*, se logró producir 10.391 litros entregados, lo que nos indica que nos faltó muy poco para cumplirlo.

OBJETIVO GENERAL 2017:

Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda se plantea como objetivo principal del año 2017 aumentar la producción para lograr un promedio mensual de 14000 litros entregados con un precio de pago de 0.55 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 en el nuevo sistema de alimentación del 2017, el equilibrio del negocio ganadero se mueva a 428 litros diarios con 45 animales en ordeño con promedios de 9.5 litros vaca día. 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. 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, siendo el ideal un promedio de 130 DEL con más del 70% del hato que 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, un buen balance de minerales, agua a discreción y que estén en confort.

El reño de vacas preñadas en la crianza va a ir incorporándose paulatinamente durante el periodo del 2017, lo cual va a contribuir con el mejoramiento de los animales buscando aquellos que tengan mejor conversión de ingesta de materia seca a leche. Es importante que se sigan manejando los pesos para monitoreo del crecimiento y los programas de sincronización de celos para una buena reproducción.

La compañía Agroindustria Khuyayasacha ha operado en el punto de equilibrio este periodo 2016. Se debe aún trabajar en lograr el equilibrio con la producción de leche. Las revalorizaciones del inventario biológico han contribuido con la ganancia. 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.