PAGRI Cía. Ltda.

INFORME DE GERENCIA (2013)

ANTECEDENTES

PAGRI Cía. Ltda. Realiza sus actividades en una plantación de palma aceitera, en la que tiene lotes de diferentes edades. La siembra se inicio en el año 2.009 y a la fecha se cuenta con 876 has. Dentro de su infraestructura están las instalaciones para bodegas, taller, oficinas, carreteros, puentes.

Superficie sembrada con palma aceitera

CULTIVO	SECTOR	N. PLANTAS	AREA NETA
2009	A	17625	137.695
	B	12053	94.164
	SUBTOTAL	**29678**	**231,859**
2010	B	4893	38,227
	C	30324	236,906
	SUBTOTAL	**35217**	**275,133**
2011	B	2750	21,484
	D	14619	114,211
	Resiembra	1392	10,875
	SUBTOTAL	**18761**	**146,570**
2012-2013	E	7439	64,687
	F	6821	59,313
	G	4660	36,406
	Resiembra	2150	18,696
	SUBTOTAL	**21070**	**179,102**
2014	H	4997	43,452
	SUBTOTAL	**4997**	**43,452**
TOTAL		**109723**	**876,117**

Somos una empresa conservacionista del país, al mantener una reserva natural de aproximadamente 600 has., además de contar con "área verde" y "cinturones de amortiguamiento".

Es necesario recalcar que los resultados obtenidos, se deben a las actividades realizadas durante el desarrollo del cultivo, desde el mismo momento de la preparación y siembra de las palmas. La actual administración es responsable de la empresa desde Septiembre del 2013.

El presente informe trata de hacer una recopilación de la información que existe en la empresa y de proponer soluciones en el manejo técnico, administrativo y financiero de la plantación.

Se asumirá la siguiente temática:

Siembra de palmas
Mantenimiento
Fertilización
Sanidad Vegetal
Cosecha y transporte
Manejo de semovientes
Maquinaria y equipos
Infraestructura vial
Infraestructura física y construcciones
Administración

- **SIEMBRA DE PALMAS**

A finales del año 2013 y primer trimestre del 2014 se sembraron 4.997 plantas del híbrido OXG (Coarí x La mé), sin embargo para futuras siembras se debe determinar el **Material Genético** con anticipacion.

Al momento, existen en el mercado una gama de materiales genéticos; como también existen variedades de palma aceitera que ya han sido probadas comercialmente; por otra parte, dentro de la plantación existen algunos materiales genéticos que servirán para la toma de decisiones.

Es así como después de un análisis serio y técnico se puede llegar a obtener un listado de posibles materiales, que serán de utilidad para elaborar un plan de siembras y resiembras; y mediante una matriz de decisión, se pueda determinar el mejor material que cumpla positivamente con las siguientes variables:

- Tolerancia a la PC
- Productividad (rendimiento de fruta/ha/año)
- Precocidad (menor tiempo a la cosecha)
- Costos de producción

- **MANTENIMIENTO**

Dentro de las labores de mantenimiento se encuentran chapias, coronas, podas, hilos, limpieza de canales de drenaje, recabas, limpieza de linderos, vias, potreros, etc.

Es conveniente revisar la posibilidad de mecanizar gran parte de ellas con guadañas y con tractor y rotativa, para disminuir el número de personal y optimizar los recursos, así mismo la implementación de las bombas "herbi" las cuales pueden lograr una mayor eficiencia, aumentando el rendimiento y bajando el valor por unidad.

Se requiere tener un personal de mantenimiento estable para garantizar que las labores se hagan bien y a tiempo y así evitar el retraso de las palmas.

Hay que tomar una decisión urgente en la eliminación y/o abandono de palmas sembradas en pendientes muy pronunciadas, que por su situación encarecen el mantenimiento y la cosecha, siendo su producción insipiente.

Así mismo se deben determinar las áreas para mejoramiento, que son sectores donde la palma no se ha desarrollado bien por distintos factores, establecer las causas y dar solución puntual a la problemática presente.

En el caso específico de la limpieza de los canales de drenaje se puede hacer con maquinaria una vez al año y mantener con químico, pero esto hay que evaluarlo ya que la disposición o regulación ambiental lo prohíbe, por tanto hay que diferenciar en que canales se puede hacer y cuáles no.

Así mismo se debe iniciar un programa de rotación de productos químicos que hay muchos en el mercado y salir de la duda sobre los efectos nocivos del glifosato con relación a la susceptibilidad de las palmas a PC.

- **FERTILIZACION**

El principio básico de la nutrición vegetal implica el suministro de nutrimentos en cantidades proporcionales según la demanda del cultivo y la reposición por la fruta fresca a cosechar.

Para una explicación más clara, cada nutriente (17 en total) cumple una, varias o múltiples funciones al interior del vegetal, con el propósito, de que el metabolismo y las funciones fisiológicas se desempeñen con normalidad y cumpla la función para la cual se cultiva: **producir racimos con un alto contenido de aceite.**

Para el caso de la palma de aceite adulta, los elementos que se requieren están en el siguiente orden, según la cantidad.

K(1,00)>N(0,77)>Ca(0,35)>Mg(0,24)>P(0,10)>S(0,02)>B

Aunque la recomendación obedece a las prioridades de los elementos para la palma en las distintas etapas fenológicas, en la práctica, las formulaciones tienden a ser diferentes, debido a que la fertilización se basa a los resultados dados por ciertas herramientas de diagnóstico como son los **análisis foliares y de suelo**. En este caso, se utilizan los métodos de ajustes teniendo en cuenta los porcentajes foliares, las reservas del suelo y las producciones futuras.

Se realizaron múltiples análisis con diferentes técnicos para formular una mezcla física y/o aplicar por elementos separados. Se tiene claro que los elementos que necesita la plantación son:

- **Potasio**, (K), cuya función es mover carbohidratos hacia los racimos.
- **Fosforo**, (P) Interviene en la actividad fotosintética de las plantas
- **Boro**, (B) Indispensable para el crecimiento radicular y la síntesis de las paredes celulares.
- **Azufre**, (S) aumenta la producción de la biomasa.

Es preciso anotar que en el mes de Diciembre se aplico la cantidad de 100 gr/pt de *tetraborato pentahidratado*.

En base a los resultados de los análisis de suelo y foliar se presenta la siguiente recomendación para fertilizar la plantación:

LOTE	Nitrato de amonio	D.A.P	Super Triple	Muriato de potasio	Sulfato de magnesio	Azufre elemental	Bordx
	kg/planta						
A	2,0	0,6		1,7		0,3	0,2
B			0,6	1,8		0,3	0,2
C	1,0	0,5		1,2		0,2	0,2
D			0,5	1,2		0,3	0,2
E			0,6	2,3		0,3	0,2
F	0,8	0,5		2,2		0,3	0,2
G			0,4	1,4		0,3	0,2
H			0,5	1,4		0,3	0,2
I	0,8	0,5		2,3		0,3	0,2
J			0,4	1,2		0,3	0,2
K	2,5	0,5		2,2		0,3	0,2
L	2,0	0,6		2,5		0,3	0,2

La situación de iliquidez que tiene la empresa ha impedido la aplicación de los nutrientes que esta exigiendo el cultivo. Es importante que a la terminación del invierno, se realice la aplicación recomendada.

- **SANIDAD VEGETAL**

Este departamento necesitara en el futuro una fuerte supervisión y acompañamiento por parte de la dirección técnica, ya que la problemática sanitaria tiende a complicarse; por la presencia del PC, el anillo rojo, pudriciones basales, poblaciones importantes de ***Rhynchophorus***, Sagalassa, hormigas y plagas del follaje.

Por tanto hay que ir preparando al grupo de colaboradores y formar personal más comprometido con la empresa; para lograr eficiencia es necesario establecer los marcadores de ruta, para evaluar que los revisores recorran toda la plantación y garantizar la detección temprana de las palmas enfermas.

Se han colocado 245 trampas para la captura de adultos de *Rhynchophorus* (picudo), distribuidas en cuadricula y geo-referenciadas para estudiar cómo se mueven las poblaciones

En el manejo de *Sagalassa* que es otro de los problemas graves de la plantación, se realizo un cateo de raíces y se concluyo en la necesidad de aplicar un insecticida granulado de alta residualidad, el Counter, con muy buenos resultados. Se programo para el cuarto trimestre del 2014 otra aplicación, la ventaja de este manejo es que la aplicación la hacen los mismos que venden el producto (Interoc), evitándonos las dificultades del manejo de personal y los inconvenientes de una mala aplicación. Paralelamente también se están ensayando otros productos como son el Endusulfan y el Bromorex, una vez se tengan los resultado se puede cambiar de alternativa.

Complementariamente en palmas pequeñas se deben crear barreras físicas que impidan la ovoposición de los adultos de esta plaga. Es preciso también usar de cepas del hongo entomapatogeno ***Trichoderma***, hasta el momento se han identificado tres cepas muy agresivas para su reproducción y aplicación al campo en forma preventiva. Adicionalmente se tiene al ***Bacillus thuringuiensis*** que cumple una función similar.

- **COSECHA Y TRANSPORTE**

Las labores de cosecha son la principal actividad en una explotación agrícola. En palma aceitera se pueden resumir en cuatro actividades.

1. Corta de racimos
2. Recolección de fruta suelta
3. Evacuación de racimos
4. Transporte de fruta

Para evaluar el proceso de cosecha, se elaboraron indicadores, a través de los cuales se sistematizo la información para cuantificar, simplificar y ordenar todos los aspectos relacionados a los cuatro pasos que tiene la cosecha.

- Producción
- Control de calidad de fruta
- Densidad de cosecha por lote
- Densidad de cosecha por topografía
- % de perdidas por racimos sin recoger
- % de perdidas por pepas sin recoger

Por ser la cosecha la labor mas importante del proceso es necesario capacitar y buscar a un grupo muy especial de supervisores para disminuir al máximo las pérdidas que se presentan.

Para evitar la pérdida de fruta en los acopios es necesario invertir en la construcción de tambos, lo más económico son con tierra apisonada y la siembra de césped o pasto para que la fruta no se impregne de lodo.

Un tema importante que hay que definir es el arreglo de las vías sin lastrar, en épocas de lluvias continuas la dificultad para sacar la fruta se acrecienta y la calidad de la fruta se deteriora

Así mismo el cambio de los mulares a búfalos; no es fácil y hay mucha resistencia por parte de los trabajadores.

A causa de la dispersión de la plantación es necesario construir dos mulerias mas, para evitar el excesivo desplazamiento de los animales, lograr más eficiencia y evitar el desgaste tanto de los animales como de los equipos.

- **MANEJO DE SEMOVIENTES**

En PAGRI se esta iniciando el cambio de los semovientes que hacen los trabajos de campo de mulares a búfalos, a la fecha se cuenta con 10 mulares, 4 caballos y 5 búfalos manejados desde el único establo habilitado, que tiene la plantación.

Se han establecido aproximadamente 10 has de potreros de *Saboya sp*. Adicionalmente los animales reciben alimentación complementaria diaria y atención veterinaria cada dos meses, la persona encargada de la muleria tiene el conocimiento básico para realizar curaciones y los tratamientos que el veterinario les deja como inyecciones, lavado, etc.

INVENTARIO DE SEMOVIENTES		
SEMOVIENTES	CANTIDAD	OBSERVACIONES
CABALLOS	8	6 en Cosecha, 2 en servicio del vaquero
MULARES	11	10 en Cosecha, 1 chucaro
YEGUAS	9	Sin domar
POTRAS	6	
POTROS	5	
TOTALES	39	

A cago de los animales se encuentra un vaquero, quien es el responsable de alimentarles y de solicitar los insumos indispensables para el cuidado de los animales y para aperarles para el trabajo.

Para el año siguiente se deben comprar por lo menos 10 búfalos mas, para reemplazar los mulares que ya cumplieron su tiempo de trabajo, así como se debe dar de baja, vender o sacrificar los animales descartados que no están cumpliendo ninguna función.

- **MAQUINARIA Y EQUIPOS**

Con relación a la maquinaria pesada el Directorio de la empresa decidió dar de baja y poner a la venta Un tractor D-6H de Oruga y una Retroexcavadora 311L. A la fecha se cuenta con la siguiente maquinaria y equipo

MAQUINARIAS	CANTIDAD
Tractor Agricola Lamborghini Cross 65	1
Tractor Agricola Lamborghini Rekord 70	1
Tractor Agricola John Deere 5075 E MFWD	2
Excavadora 311C	1
Gallineta 420D	1
TOTALES	6

IMPLEMENTOS	CANTIDAD
Rodillo	1
Desbrozadora	1
Chapiadora	2
Carretones	3

Es necesario establecer un programa de mantenimiento de estos equipos para evitar su deterioro y estar costeando reparaciones más caras; es imprescindible responsabilizar a una persona del mantenimiento y cuidado de la maquinaria.

- **INFRAESTRUCTURA VIAL**

La plantación cuenta con 38 Km de vías, de los cuales 23 están lastrados.

Por ser una actividad de un alto costo unitario es necesario definir la cantidad de kilómetros a lastrar por año, además del arreglo y mantenimiento de las vías que están lastradas, principal atención merecen los sectores en pendiente donde se deben diseñar bien las cunetas

La construcción de puentes internos con bases de gaviones ha dado buenos resultados, en otras haciendas, se debería considerar esta opción.

- **INFRAESTRUCTURA FISICA Y CONSTRUCCIONES**

OBRAS CIVILES	
DESCRIPCION	**CANTIDAD**
Guadarrayas sin lastrar	15 Km aproximadamente
Guadarrayas Lastradas	23 Km aproximadamente
Tambos de Concreto	11
Casas Habitables	10

- **ADMINISTRACION**

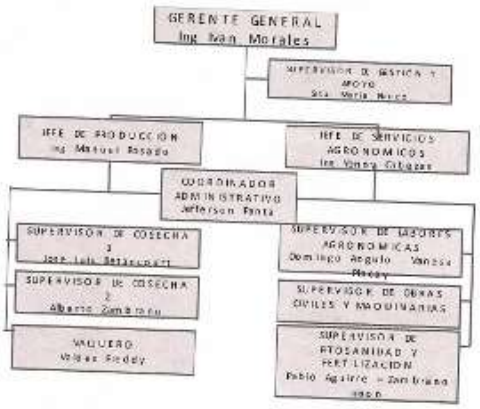
Se realizaron cambios en la estructura de la empresa y en el programa de contabilidad, procurando abrir centros de costos, a fin de optimizar los controles. Se crearon bases de datos para manejar de forma eficiente la información generada en el campo y se inicio la elaboración de los "Planos Parcelarios"

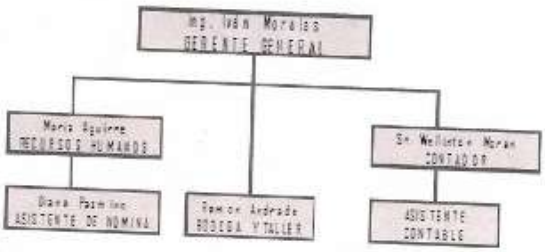
La Estructura funcional de la empresa está organizada de la siguiente manera:

GERENCIA GENERAL:	Ing. Iván Morales Altamirano
JEFE DE PRODUCCION:	Ing. Manuel Rosado
JEFE ASISTENCIA AGRONOMICA:	Ing. Yonny Cabezas
COORDINADOR ADMINISTRATIVO:	Sr. Jefferson Panta
RECURSOS HUMANOS:	Sra. María Aguirre
CONTABILIDAD:	Cpa. Wellington Moran

La estructura de la empresa está conformada por cinco escalas, estas son:

1.- Trabajadores agrícolas de campo
2.- Auxiliares administrativos, y de campo
3.- Supervisores
4.- Coordinadores
5.- Jefaturas





Distribución de Funciones y Responsabilidades

De acuerdo con el organigrama estructural de PAGRI Cia. Ltda., la toma de decisiones está a cargo de:

Gerencia General, quien es el Representante Legal y tiene a su cargo, entre otras las siguientes atribuciones:

- La administración general de la empresa
- La toma de decisiones económicas y financieras
- El conocer y aprobar las cuentas, balances e informes presentados
- La coordinación y toma de decisiones en el ámbito comercial.
- Los lineamientos generales de manejo y expansión del negocio

Presidencia, quien preside la junta de accionistas y a falta del gerente general está facultado a remplazarle con todas las atribuciones, además es su responsabilidad:

- Convocar a Junta General de accionistas
- Presidir las Juntas Generales
- Suscribir junto con el Gerente General los títulos de acciones
- Vigilar el desenvolvimiento de las actividades sociales
- Pedir fiscalización de la contabilidad o de los negocios

Comisario, Habrá un comisario Principal y durara un año en sus funciones, pudiendo ser indefinidamente reelegido.

Jefes Departamentales (2), a cargo de ingenieros agrónomos que son los encargados de la producción y coordinación de:

- Preparación de Suelos, Mantenimiento de Viveros,
- Mantenimiento de Cultivo
- Cosecha de Fruta
- Pos cosecha
- Talleres y Mantenimiento de Maquinaria

Jefatura de Contabilidad. El Contador General de PAGRI Cia. Ltda. es el responsable de:

- Registrar y suscribir los estados financieros
- Realizar las declaraciones tributarias correspondientes
- Preparar la información financiera para la alta dirección y la junta general de accionistas

Gobierno Corporativo

La Compañía ha sido gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y Gerente General. La Junta General de

Accionistas es el organismo supremo de la sociedad, la integran los accionistas legalmente convocados y reunidos y será presidida por el Presidente de la Compañía y actuará como secretario el Gerente General de la misma.

Se pretende que PAGRI Cía. Ltda. sea una empresa con una alta responsabilidad social y ambiental para lo que se esta tramitando su Licencia Ambiental.

Se tiene como meta que desde el Directorio, la Gerencia General, las jefaturas técnicas, hasta los cargos operativos se encuentren comprometidos en el cuidado, protección, mantención del ambiente y cumplimiento con la legislación ambiental, al igual que el cuidado y protección de los trabajadores de acuerdo a las políticas de Seguridad y de Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

COMENTARIOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El ejercicio del año 2013 arrojo índices financieros negativos, es muy preocupante que la liquidez de la empresa sea nula y que el Capital de Trabajo haya sido negativo en $ 660.312. Esta situación tiene que ser corregida con **URGENCIA** a fin de que PAGRI no colapse en plazo corto.

Debo indicar que el margen operacional es positivo, pero los ingresos que genera la venta de fruta fresca, no alcanzan para cubrir con las obligaciones financieras, mismas que se están refinanciando a plazos más convenientes. Sin embargo esta gestión no alcanzaría para solucionar la grave situación financiera por la que atraviesa la empresa.

Los accionistas (dueños) deben hacer conciencia que la única solución efectiva, es la inyección de recursos frescos en forma **INMEDIATA**, se debería buscar la mejor figura para materializar este aporte con la premura que la situación demanda; otra alternativa a mediano plazo, es la venta de activos, la explotación de la "turba", la apertura del Capital Social.

RECONOCIMIENTO

Es de justicia realzar el profesionalismo, la responsabilidad y el nivel de compromiso de los técnicos y del personal administrativo para con la empresa. La actitud de todos ellos, para conseguir las metas de trabajo que se fueron estableciendo, fue definitivo para lograr elaborar todas las bases que luego sirvieron para fabricar los indicadores técnicos, operativos y productivos con que ahora cuenta PAGRI. Además de la construcción de un presupuesto para el año 2014 en tiempo record y aun detalle meritorio. Muchas Gracias compañeros por su invalorable ayuda.

Atentamente

Ing. Iván Morales Altamirano
Gerente General
PAGRI Cía. Ltda.