



## Guía de Prácticas de Planificación y Control de la Producción

### **CASO DE ESTUDIO**

Desde que arrancó hace 11 años la producción de cerdos en el norte de Córdoba, Luis Picat no paró de crecer. Comenzó en 2006 con una granja de ciclo completo con 250 madres en El Rodeo, al norte de San José de la Dormida, donde hoy ya tiene 1.000 reproductoras que producen capones a un costo de \$5.000 por unidad.

Mientras la granja crecía, en su cabeza maduraba la idea de tener su propio frigorífico. El proyecto comenzó a cristalizarse en 2010, cuando comenzó con la construcción de la planta de faena y de desposte en Colonia Caroya. En 2012, Quallitá abrió sus puertas y hoy sus cortes frescos llegan directo al consumidor. En resumen: Picat está con el cerdo desde la granja a la góndola.

Esta determinación de sumar eslabones y hacer más fuerte la cadena tiene un único objetivo: convertir todo el maíz que produce en proteína animal. “Arranqué como productor ganadero y luego incorporé a la agricultura”, aclara Picat, quién también tuvo un paso por la producción avícola, siempre con la intención estratégica de dar valor agregado a los granos que produce en el norte cordobés. Pero la idea de sumar unidades de negocios en torno al cerdo lejos de alcanzar un resultado definitivo, sigue creciendo.

A fin de mes comenzará en la zona de Las Peñas la construcción de una nueva granja con 1.000 madres para la producción de lechones, que estará integrada a productores dedicados al engorde a partir de junio de 2018. “Vamos a poner en marcha un modelo de integración para aquellos productores interesados en ingresar al negocio”, dice a AGROVOZ. El esquema asociativo consiste en la tercerización del engorde de capones.

“Nosotros hacemos la producción de los lechones y los productores integrados nos alquilan su galpón de engorde, a un valor por metro cuadrado, para el uso de las instalaciones. Como un ingreso adicional, le ofrecemos comprar el maíz con una bonificación de 10% sobre el valor de pizarra”. Eso implica trasladar parte del valor agregado de la producción, precisó el empresario, dado que el costo final del capón criado en dichos galpones se estima en un promedio de \$5.800 por unidad.

En esta primera etapa, para albergar la producción de las mil madres el modelo requerirá de 16 galpones de engorde (equivalente a 16 semanas de producción) que estarán ubicados en un radio que no podrá superar los 50 a 70 kilómetros de distancia con la granja. Deberá estar listo en junio del año próximo.

“Ya tengo 10 productores acordados y estimo que para cuando las nuevas madres comiencen a producir tendremos el total de productores necesario”, anticipó Picat, para quien el sistema, además de permitirle al productor ingresar a la actividad, es un negocio inmobiliario que da una renta anual de 12% en dólares, con la opción de la comercialización del maíz con un plus adicional de 10%.

El proyecto de la granja en Las Peñas no termina en mil madres. En Noviembre 2018 sumará un plantel de otras mil reproductoras que comenzarán a producir en el año 2019, con lo que la necesidad de integración será mayor. El objetivo es que esa granja trabaje a mediano plazo con 4.000 madres. Por cada módulo de 1.000 madres que se sumen, los requerimientos de maíz alcanzan a 6.000 toneladas anuales.

“Todavía es mucho lo que se puede hacer, si tenemos en cuenta que en el norte de la provincia producimos 2.000.000 de toneladas de maíz”, comparó el actual presidente de la sociedad rural de Jesús María.

El crecimiento poblacional de la granja irá acompañado por una mayor capacidad de faena del frigorífico Quallitá, con la intención de no abandonar los clientes que hoy realizan los servicios en la planta (que venden su capon en \$7.000 por

unidad). Con una faena mensual de 8.000 cabezas (de las cuales 6.000 se despostan), el frigorífico está trabajando a full. Su faena se compone en un 25% de producción propia, y el resto de productores de la zona, San Juan y La Rioja.

“De lo que compramos con Qualitá, todo sale despostado. Lo que se hace como servicio sale a media res”, explicó Picat. Para atender a la mayor demanda futura, el frigorífico está incorporando más cámaras de frío para llevar la faena a 10.000 cabezas mensuales a partir Junio 2018.

A través de su ciclo 2, Qualitá llega a las bocas minoristas en forma directa, sin intermediación. Sus cortes frescos se ofrecen en grandes cadenas de la ciudad de Córdoba y también en La Rioja, Catamarca, Mendoza y Santa Fé. En la Planta ubicada en Colonia Caroya trabajan 104 personas (un 90% directos y un 10% indirectos), con un costo en salarios directos de \$2.500.000 mensual y un costo de salarios indirectos de \$400.000 mensuales.

A diferencia de la construcción de una granja que requiere de un mayor capital inmovilizado por un plazo de dos años, hasta que sale la primera camada de capones, la obra de los galpones de engorde dura cuatro meses y el productor empieza a recibir dinero (el alquiler) a partir del primer mes de producción.

El crecimiento reflejado por la producción y el consumo en los últimos 10 años es el cimiento que le permite a Picat construir su proyecto. “Estamos con un consumo de 13 kilos de carne de cerdo y todavía tenemos posibilidades llegar a 18 kilos” vaticinó. Para llegar a ese nivel, la producción nacional debería incorporar 200.000 madres. Según el productor, se está trabajando a un nivel de inversión anual de entre 20.000 y 30.000 madres por año, con lo que en seis años se lograría estar cerca de ese objetivo.

En lo que va de 2017, la faena se encuentra por encima del récord alcanzado el año pasado. Para destacar: la producción de carne por animal faenado está creciendo; ronda los 120 kilos por cabeza, sin perder sus cualidades de carne magra.

A través de una campaña nacional, productores y frigoríficos está, promocionando el consumo de pulpas (como por ejemplo la nalga y el peceto) con el propósito de integrarlos a la oferta de frescos que van a consumo.

Para Picat, las dos razones de peso que explican por qué el consumo de cerdo creció casi el doble en los últimos 10 años (pasó de 7 a 13 kilos por habitante) radican en un cambio cultural en la dieta y en la disponibilidad y continuidad del producto en las bocas minoristas.

## **CUESTIONARIO:**

- 1- Picat le solicita a Ud. como responsable de Planeamiento de la empresa realice el Plan Agregado para el negocio para el período de un año y el MRP para el período de 3 meses:

Plan Agregado:

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Plan Nec Prod en cabezas de cerdo												
Capacidad de desposte en Frigorífico	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Inventario Final												
Cantidad de personal directo												
Costo de MO total (en miles)												
Costo de producción propia en cabeza de cerdo												
Costo de compra de cerdo												
Costo en cabeza de cerdo en engorde de socio												
<b>Costo total</b>												
<b>Costo unitario promedio por cabeza de cerdo</b>												

Para el MRP de los ítems del engorde tener en cuenta que: cada cerdo necesita 3 vacunas en su ciclo de vida en la semana 8 que vienen en caja de 1000 unidades y demoran 2 semanas en llegar, en stock se encuentran 4.000 unidades y hay un pedido programado por 3500 unidades que llegara en la semana 5, además se requiere tener un stock de seguridad mínimo suficiente para vacunar el 20% de la producción del mes. Además contemplar que se alimentan con 50 kg de alimento por cerdo por mes que tiene una mezcla de maíz en un 80% en (se almacena en las fincas que lo producen y se envían según requerimiento en camiones que cargan 24 tn cada uno y que demoran 1 semana desde que se lo solicita) y se cuenta con un stock de 200 tn más un agregado de proteína del 20% que se encuentra en consignación y es responsabilidad del proveedor proveer la cantidad necesaria, esta mezcla se realiza en la granja de engorde. Debido a que es prioritario el alimento y a que por inclemencias climáticas o "cortes de ruta" se requiere tener un stock de seguridad de 125 tn, en este momento se cuenta con un stock de 400 tn.

- 2- Que modelos deterministas de gestión de inventario para un solo artículo aplicaría en el Caso para: Maíz, cortes de cerdo, artículos de limpieza del frigorífico. Si administra varios artículos similares a los anteriores simultáneamente; ¿existen limitaciones para su aplicación?

- 3- En función de la estrategia de producción y el modelo de negocios desarrollado por Picat, que factores se han considerado en el diseño de la cadena de suministros.
- 4- La teoría de las restricciones propone la aplicación de una filosofía administrativa, que se basa en la aplicación de tres parámetros de explotación. Explique qué decisiones tomadas por Picat en la explotación de su negocio se ajustan a estas reglas.
- 5- Indique y formule como mínimo dos ejemplos de los factores que se entienden configuran lo que se denomina “satisfacción del cliente”. Explique los costos de desempeño deficiente y de mala calidad de desempeño. Ejemplifique cada uno de ellos relacionados al caso. ¿Cómo se relacionan con las prioridades competitivas de una empresa y con los factores de explotación propuestos por Goldhart?