

Facultad de Ingeniería

Guía de Planeamiento y Control de la Producción

## Caso de estudio

### OBJETIVOS

---

- Aplicar los conceptos aprendidos en la materia a un caso de estudio modelo.

### 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 mil reproductoras. En setiembre, el establecimiento comenzará a generar el 70% de su energía eléctrica a través de un equipo de biogás.

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, quien 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 mil madres para la producción de lechones, que estará integrada a productores dedicados al engorde. “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.

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”, 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 2018 sumará un plantel de otras mil reproductoras, 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 Qualitá, con la intención de no abandonar a los clientes que hoy realizan los servicios en la planta. 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 los 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 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.

Similar a los modelos de integración que tiene los principales países productores de cerdo de Europa, la idea de Picat es desarrollar un cluster porcino en el norte de Córdoba, a partir de la incorporación de más productores al negocio. “Es un sistema que permite ingresar en la actividad y luego poder integrarse hacia atrás con la incorporación de una maternidad. Con cuatro galpones de engorde, el productor puede en un futuro incorporar 250 madres y hacer un ciclo completo” ejemplificó.

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.

LAVOZ DEL INTERIOR – “PRIMER EMBARQUE CON DESTINO A VIETNAM: *Qualità* embarcó hacia Vietnam 27.000 kilos de manos, patas y orejas de cerdo. Se trata del primero de un programa de ocho envíos que el frigorífico tiene acordado con un trader de Holanda, explicó Ignacio Malvasio, encargado de comercio exterior de la empresa”

#### CUESTIONARIO:

---

- 1- MODELO DE NEGOCIO: Describa mercado, atributos. Cuáles son las prioridades competitivas. Identifique el Proceso central, los Procesos de apoyo y la Visión de Calidad
- 2- ESTRATEGIA CORPORATIVA: Aporte una Definición y reconozca los elementos centrales en el texto.
- 3- ESTATEGIAS FUNCIONALES: Aporte una Definición y reconozca los elementos centrales en el texto.
- 4- PORTER: Realice el análisis del entorno.
- 5- Cuáles son los factores condicionantes del diseño del Proceso y como afectan los patrones de decisión en la administración estratégica de la capacidad operativa.