

## METAS DE PRODUCCION

Alberto Alfonso N.

Grupo Porcícola Mexicano. Mérida, Yucatán.

### Introducción

En los últimos años la porcicultura en México ha sufrido cambios importantes, y el rol que jugamos los veterinarios ha sido fundamental para que estos cambios se hayan logrado. Conforme la industria va alcanzando la madurez, hemos dejado de ser técnicos en diagnóstico o producción para convertirnos en administradores de una cadena de valor. Desde la compra de materia prima para la fabricación de alimento, la selección del pie de cría de acuerdo a nuestras necesidades y las de nuestros clientes, hasta la vigilancia de la calidad e inocuidad de nuestros productos, y todos estos factores alineados de manera lógica a las estrategias de cada eslabón para que la estructura de costos de la compañía no se vea distorsionada.

Estos cambios han creado la necesidad de contar con registros de producción y financieros que den soporte y confianza a las decisiones que marcan el rumbo de la industria.

### Estableciendo las metas de producción

Cumplir con el objetivo de 87% de fertilidad a parto no dice nada al Director General de una compañía que vende 1,000,000 de cerdos al año. Por eso es necesario enfocarnos en los parámetros clave como son número de cerdos destetados. Con un número de vientres estable, podemos fácilmente trasladarlo a destetados por hembra al año. Este número será el que nos dé las bases para el cálculo de cerdos fluyendo a través del sitio-2, del sitio-3 y a la venta. Digamos que estos son los parámetros primarios para el presupuesto, que marcarán los volúmenes de ventas, y las necesidades de insumos como alimento, vacunas, etc.

Después viene el enfoque hacia los números a detalle para conseguir estos volúmenes de producción. Así en sitio-1 debemos establecer metas de número de hembras de reemplazo apropiado, cuota de servicios, cuota de partos, tasa de fertilidad, nacidos vivos, y porcentaje de mortalidad antes del destete, el personal de sitio-1 debe entender la importancia de cumplir con estas metas pues ahí nace el flujo de producción. Para sitios 2 y sitios 3 los parámetros a medir son parecidos; establecemos metas de ganancia diaria de peso, porcentaje de mortalidad, porcentaje de desechos y conversión alimenticia.

Por lo tanto si al inicio nos enfocamos al establecimiento de metas de segundo orden, tendremos información valiosa, sin embargo no tendremos la contribución de la producción al desempeño financiero del sistema.

Para establecer las metas de producción podemos contar con la información histórica confiable, ó con información externa en caso de que se trate de sistemas de recién creación (benchmarks). Sin embargo el gran reto no está en estimar metas, sino en implementar los planes y proyectos correspondientes recordando siempre que la

base de éxito está en los empleados, quienes implementan estos planes y proyectos y forman un sistema exitoso.

La información referente a estado sanitario del hato, líneas genéticas del pie de cría y tipo de instalaciones, también debe ser tomada en cuenta para establecer las metas de producción.

El establecer presupuestos holgados, proyectando un “colchoncito” es válido, pero debe estar conciliado con el resto de la cadena. La visión distinta que tiene el departamento de operaciones comúnmente enfocado a los gastos y el departamento de comercialización, comúnmente enfocado a las ventas, debe ser conciliada, pues de no llegar a acuerdos, repercutirá en la elaboración de presupuestos erróneos.

### Uso de las metas de producción

Obviamente la calidad de información que fluya a partir de la operación y que proveemos al resto de la cadena, es de gran utilidad para la estimación de ventas, flujos de caja, uso de insumos, etc. La observación de resultados en periodos semanales, comparadas contra el presupuesto, nos da la facilidad de no tener que manejar mucha información, por no ser un periodo tan corto, y en caso necesario hacer los ajustes pertinentes pues el periodo no es muy largo.

Los datos que fluyen deben tener una utilidad, en caso contrario únicamente quitan tiempo y espacio. La información debe estar ordenada, clara y libre de “basura”. No se trata de enmascarar resultados, sino de ver las oportunidades de mejora. La aplicación de sistemas estadísticos también son útiles cuando queremos llegar más a fondo al entendimiento de cómo se comporta un parámetro.

Cabe mencionar también que en los últimos años se ha adoptado la medición de la efectividad del personal con enfoque a resultados, y los parámetros simples y claros, están siendo usados para estimar los próximos aumentos o los bonos por productividad.

### Conclusiones

Visualicemos el presupuesto y sus metas de producción, no como un documento que será archivado, sino como un COMPROMISO en el que están involucrados todos los eslabones de la cadena, como una herramienta que nos recuerde semana a semana y mes tras mes cual es la meta a lograr.

Mantengamos un enfoque simple a nuestro proceso y la información generada, pues la producción porcina no es tan complicada. El exceso de información puede conducirnos a la toma de decisiones erróneas.

Hagamos saber a los empleados el valor que su trabajo tiene para alcanzar las metas establecidas. Ellos son los responsables de implementar los planes creados por la compañía.