



# Capacidad de Proceso Actual y Futura

Alejandro Garcia-Huidobro



# Partamos...



- Si tenemos la fruta disponible en los huertos
- Si tenemos la gente disponible para cosecharla
- Si tenemos cajas para embalarla
- Si tenemos los camiones, barcos y aviones
- Entonces donde nos aprieta el zapato ? (...cada 3 años)
- ...en el Packing

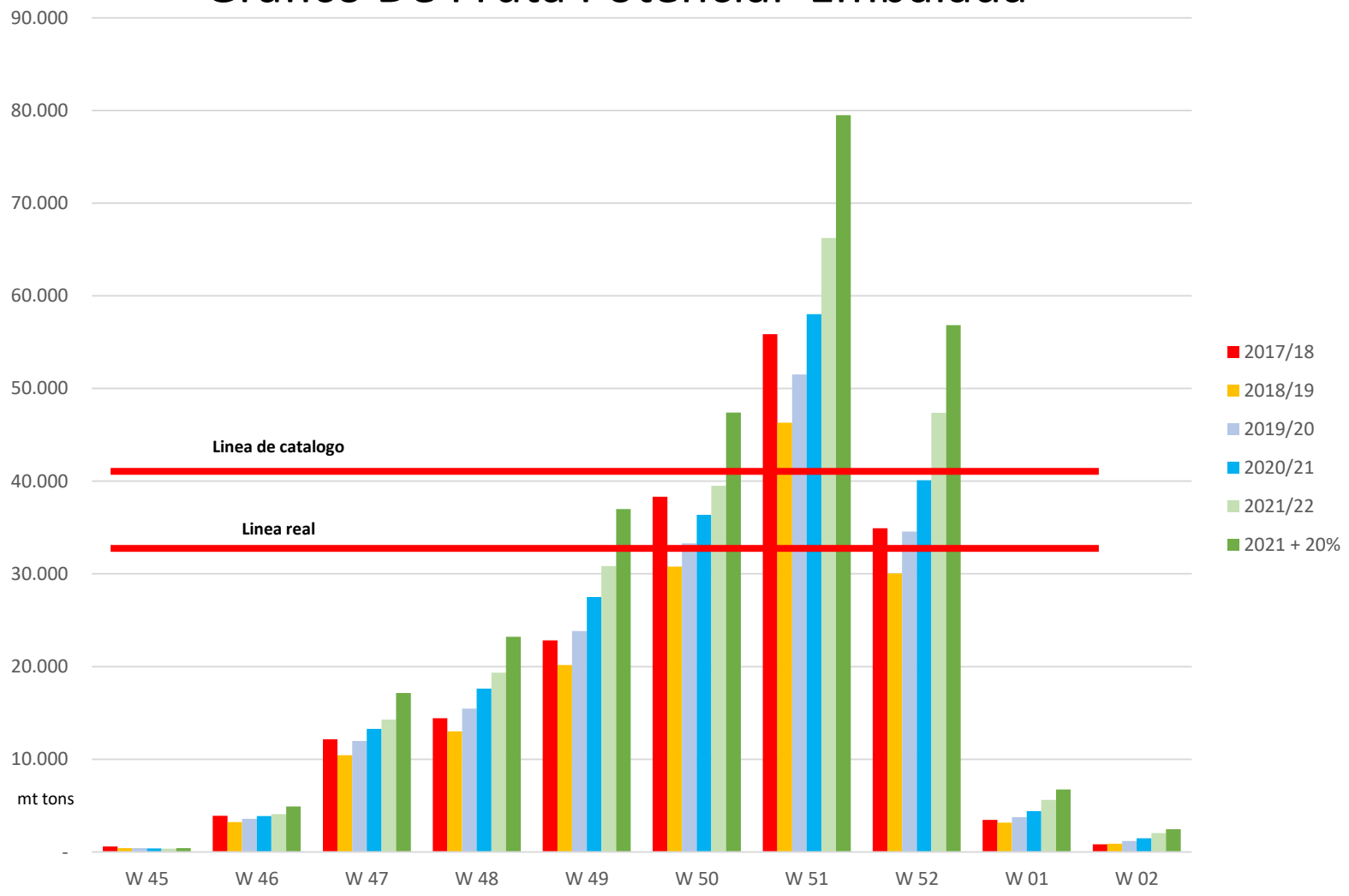


# Como Será Nuestra Distribución de Cosecha?



### Gráfico De Fruta Potencial Embalada

### Cuadro original C.Vial





# ¿Falta Capacidad de Proceso o sobra Lapins?



- Tenemos un peak de cosecha marcado entre 10 a 15 días
- Las líneas de proceso hasta antes de eso están funcionando con holguras
- El peak este año significo acumulación de casi una semana de fruta a proceso en las plantas
- Con todos los problemas que esto acarreo ...pero igual se procesó
- Se podría haber hecho mejor?
- Cual es la Solución?
- Respuesta rápida : **faltan líneas de proceso**
- veamos

# Considerando que...

- En el corto y mediano plazo la campana con el peak existente se va a mantener e incluso aumentar
- Lo plantado, plantado está y esta será la realidad al menos en los próximos 5-7 años
- Supongamos que como comentamos la respuesta rápida es:
  1. instalar mas líneas de proceso , vamos a analizar que significa esto
- Pero también existen otras posibilidades como:
  2. No procesar, botar fruta, arrancar huertos en el peak
  3. Producir menos vía ajustar fuerte las Lapins y variedades contemporáneas
  4. Guardar fruta a proceso en el peak



# Cuanto cuesta poner líneas para el peak?



- Análisis agregado de industria , no un proyecto particular
- 12 vías 5.500 kg hora x 18 horas = 100.000 kilos ingresados día (en el optimo)
- Inv. Aprox. USD 3.5 MM + packing , fríos, hidrocóoler, rieles ,selladoras, bodegas, totes , etc, etc...USD 3-3.5 MM +
- En resumen USD 7 MM para procesar 100.000 kg día por X días
- (aprox USD 600.000 por via que embala 50 tons por semana)
- Entonces:
- X= 0 R.I.P.
- X=10 facturación packing USD 1.100.000 costos 40-50c/kg = USD 600.000
- X=15 facturación packing USD 1.650.000 costos = USD 900.000
- Esto considera que si me consigo la gente justo en el peak para trabajar en la maquina, gente capacitada para operarla, Equipo de QC, que sean secos, sin costo de aprendizaje, sin depreciación, sin mantención, sin costos fijos de invierno, sin upgrades...etc
- ....En un mundo perfecto



# Cont...



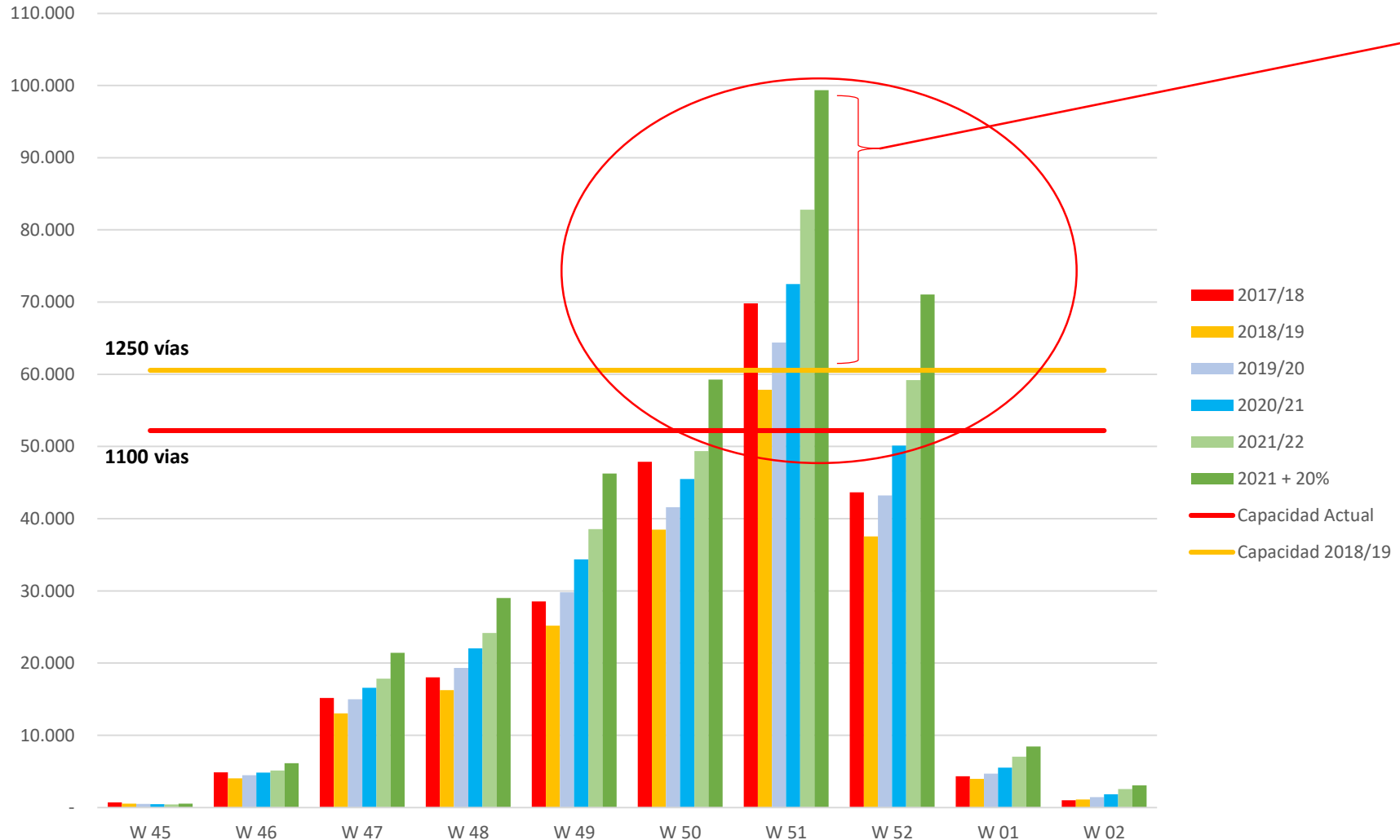
- Tomemos el mejor escenario :
- En resumen en un año de peak de 15 días esta inv. de USD 7 MM genera USD 900 mil
- Intereses 4.3% USD 300.000 .. Vamos en 600.000
- Sin considerar nada mas se paga en 12 años!!!!
- Ahora la realidad histórica es que 1 de cada 3 años se ha necesitado esta capacidad por lo que nos vamos a 36 años...
- Y tampoco vivimos en un mundo perfecto por lo que económicamente es inviable (sin subsidios)
- Acordémonos : Esto no es un análisis económico individual sino uno a nivel agregado de la industria o para alguien que parte de cero considerando tomar solo la fruta del peak

- Esto para hacerle honor a nuestro principal mercado es un Zapato Chino es decir una situación muy ajustada
- Démosle otra vuelta... como no va a funcionar ?
- Que hacemos ?
- Los Negocio son PxQ por lo que si por Q no funcionan, revisemos si funciona por el P
- Supuesto : las cerezas son muy rentables a nivel productor por lo que en el peak se debiera subir la tarifa de embalaje para que la fruta pague esta inversión
- Supongamos que el precio a productor esta en USD 3 neto (ojo con mas de 250 millones de kilos exportados) y el costo de producción en 1,5
- Queda 1,5 USD/kg de margen de la fruta
- Cuanto se necesita subir la tarifa para llegar a un payback de 8 años?
- Costo capital/kg en leasing a 8 años para pasar 1.500.000 kg, supongamos cuotas de usd **1,05 MM = 0.70 c /kg**
- Pero ojo esto pasa cada tres años por lo que es **0.70 x 3 años = 2.1** Usd/kg a amortizar en la temporada peak por El total de la fruta , pero si lo amortizo por la exportada me dan USD **2.6 = (2.1/80% exp)**
- Margen productor **1.5 - 2.6 = -1.1** usd/kg = Destrucción de valor a nivel industria
- Si le agregara el margen directo de la línea cada 3 años que era de USD 900.000 para 1.200.000 kg de fruta exportada que es  $(0.60c \text{ kg}/80\% \text{ exp}) = 0.48 \text{ c/kg}$  (asumiendo que todo el costo lo pague la fruta exportada)...tampoco da
- **Nota: esto es un análisis con números gruesos que, números mas o menos, busca hacer la “cuenta de la vieja” de lo que cuesta invertir como industria para atender el peak de producciones que viene en los próximos años.**



2. No procesar, botar fruta, arrancar huertos que produzcan en el peak...  
y de Lapins...inimaginable
3. Producir menos vía ajustar fuerte las Lapins y variedades contemporáneas...  
mas viable pero somos porfiados
4. Guardar fruta a proceso en el peak  
Es fundamental ofrecer un producto fresco y rico para comer y que llegue con la mejor condición posible para soportar la cadena de distribución  
Guardar fruta por 10 días para ser procesada mas tarde... pareciera ser lo mas “barato” en la medida que desarrollemos la tecnología para no perder calidad significativamente...con esto también aplanamos la oferta comercial...pero se puede hacer?

# Capacidad de proceso proyectada



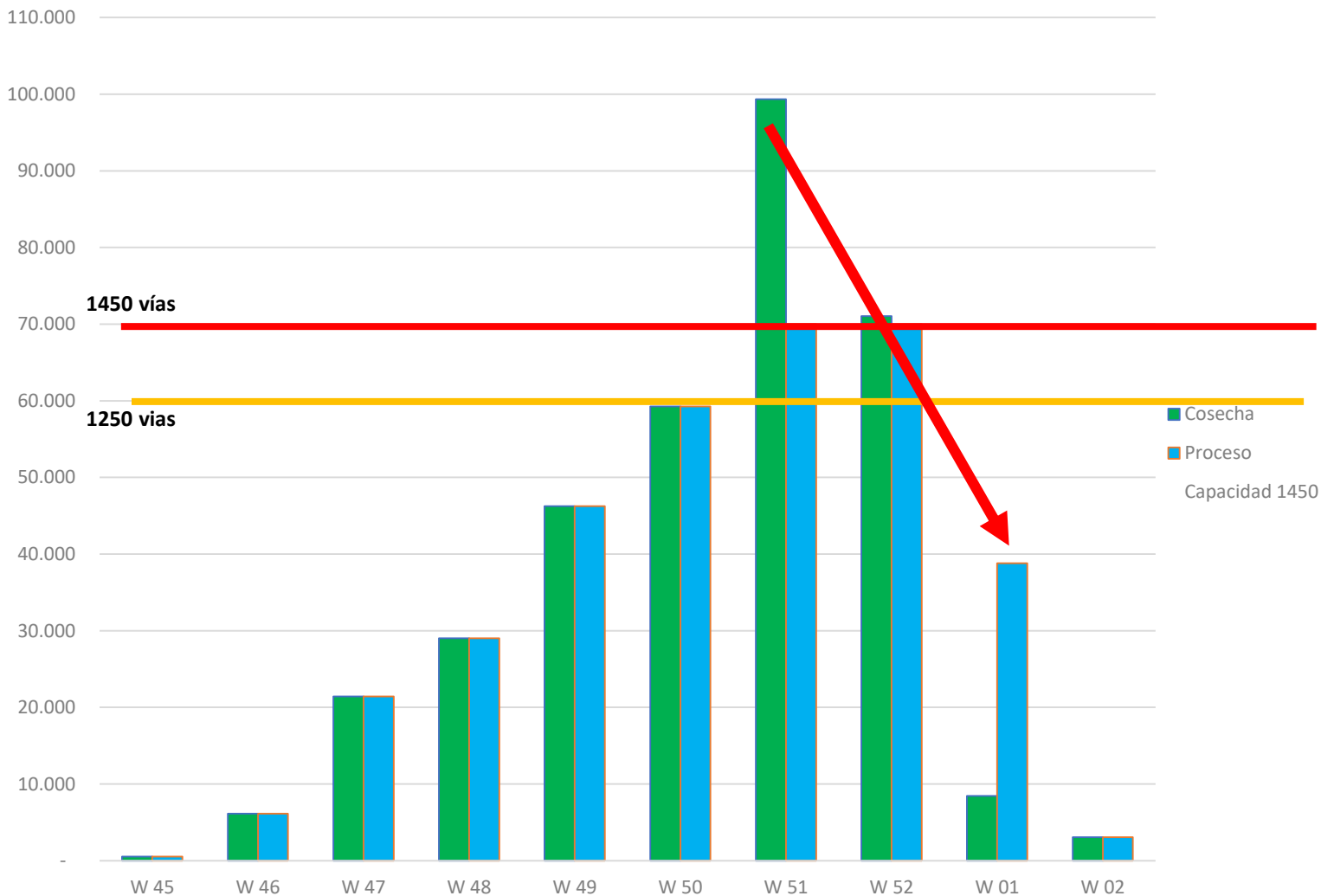
- 40.000 tons sin proceso esa semana
- Equivale a 4 días de proceso optimo...6 en la practica o mas
- 800 vías adicionales ? = USD 480 MM
- 400 vías adicionales ? = USD 240 MM



- Hay que mejorar el uso y eficiencia de líneas
- Hay espacio y un tremendo incentivo para estudiar como guardar fruta
- Y muchas \$\$\$\$ que se juegan aqui

# Ejercicio de desfasar el proceso

## 21-22 + 20%



- Que pasa con la calidad?
- Se puede guardar Fruta 10 días – 2 Semanas?
- ...Vale la pena y es necesario investigarlo
- Si la respuesta es NO...nos saldrá muy cara la alternativa

# Que hacemos entonces?

- La Solución de poner mas líneas de embalaje no solo es económicamente inviable solo para el peak sino que operacionalmente imposible
- Ajustes de cargas muy agresivos e investigación de como guardar fruta a proceso debieran ser las alternativas mas “baratas” a analizar
- En el mediano plazo es fundamental aplanar en algo la curva con fruta fuera del peak para viabilizar los proyectos de inversión
- Es fundamental tomar conciencia y coordinar las decisiones de plantaciones futuras con esta restricción en mente y no seguir acrecentando este peak



# Logística



- ChárTERS Aéreos  
son una excelente herramienta versus los vuelos comerciales tradicionales...  
pero el Costo UFFFFF  
Tenemos que estudiar como agregar mas competencia y bajar esos costos
- Marítimo –Aéreo...erese una vez...RIP
- Cherry Express  
Aplausos!!!!  
Calidad, fruta mas fresca, una semana mas para vender  
Cherry Express V3.0 + puertos + semanas + mercados



# Ultimas ideas



- Consolidación V/S Atomización
- Especialización V/S Integración Vertical
- Que Industria queremos construir para enfrentar los enormes desafíos que vienen?



# Muchas gracias

Alejandro Garcia-Huidobro  
agh@prize.cl