

# ¿Qué es lo que hace a un buen gerente de porcino?

**Durante el año 2008 he llevado a cabo dos estudios particulares de gran interés. En el primero de ellos, entrevisté a seis gerentes, responsables de explotaciones de porcino de entre 1.100 y 8.000 madres, en cuatro países. Se trataba por una parte de personas que me habían impresionado cuando en el pasado había coincidido con ellos, o bien de gente de la que me habían hablado como gerentes de primera categoría y de éxito. Quise saber cómo trabajaban y cuáles eran sus prioridades.**



**John Gadd**  
Consultor porcino  
internacional

**T**oda la información recogida en el primer estudio a gerentes de éxito, me dio una idea para realizar una segunda serie de entrevistas, en esta ocasión visitando a los directores generales de cuatro tiendas minoristas, cuyas firmas ofrecían un servicio tan bueno como si se tratara de la familia; no sólo sus productos eran buenos, sino que ellos eran eficientes y tratarles era un verdadero placer. Estaba interesado en conocer cuáles eran sus visiones sobre la gestión minorista, en comparación con los expertos gerentes de granjas que había entrevistado en los meses anteriores.

## **Los gerentes de las explotaciones: ¿qué me contaron?**

Sus prioridades eran las siguientes:

- Una buena planificación, tanto del flujo de cerdos como del de trabajo. Ambos flujos eran igual de importantes, y sólo el seguimiento de la evolución de los mismos, y llevar a cabo los reajustes necesarios día a día (puesto que en cuestión de días una granja se puede ir al traste), les ocupaban al menos dos horas diarias.
- Supervisión de los procesos (registros y equipos de medida). Estas personas reconocieron que el examen cuidadoso de los registros les llevaba

una parte considerable de su tiempo e insistieron en comprobar personalmente los instrumentos de medida (sobre todo temperatura, ventilación y molienda del pienso producido en la propia granja), aun cuando se tratara de tareas asignadas generalmente a los encargados de sección.

- **Compra y venta.** Todos los entrevistados dijeron que el diálogo regular tanto con aquellos a los que compraban, como con aquellos a los que vendían cerdos terminados, era esencial. Varios de ellos habían seguido cursos de técnicas de negociación (que yo también he hecho, y me enseñaron tantas cosas nuevas, que incluso le dediqué a esta materia un capítulo entero en mi último manual).
- **Motivación del equipo.** Muy interesante. Se amplía la información más adelante.
- **La formación propia.** Encontrar tiempo para mantenerse a ellos mismos dentro del mundo de la tecnología es vital. ¡Las autoridades insisten en la importancia de formar correctamente al personal de las granjas y los gerentes reconocieron que al centrarse en esta materia, dejaron de formarse ellos mismos! Estoy de acuerdo. Durante 20 años he gastado el 8% de mis ingresos después de impuestos en ser formado por otros, dado lo rápido que es el progreso de la tecnología en ganadería. ¡Cuanto más sé sobre mi trabajo (la producción de cerdos), más cuenta me doy de lo que no conozco!
- **¿Entusiasmo por los cerdos?** No necesariamente; estaban más interesados en la dirección de la empresa.

## **¿Cómo compararlos con los detallistas de éxito?**

Además de esta experiencia de lo más valiosa, especializada y muy práctica, basada en el cerdo, esto es lo que los je-

fes de dos cadenas de minoristas nacionales (una de ellas de supermercados) y de dos tiendas me contaron, pero no por orden de prioridad. Casi todos estos puntos son muy aplicables a un buen gerente de granja.

- Ojear estrictamente las ventas (al menos la mitad de cada día). Es dudoso si como gerentes de granja debemos asignar tanto tiempo como hacen los minoristas, pero esta cuestión es importante y la menciono más adelante.
- Tener un buen asistente. (“Un asistente de primera clase tiene la información que yo podría necesitar, preparada y a la espera, antes de que la necesite”). La razón por la que menciono esto es porque un buen recopilador de registros o datos contables, formado para realizar exclusivamente este trabajo, es un ayudante clave para un gerente de granja similar a un asistente para un director general. Los gerentes de granja realizan demasiado trabajo administrativo, y un especialista a tiempo parcial requeri-



do tantas veces como sea necesario para recopilar los datos, a partir de los cuales el gerente necesita tomar decisiones, es un dinero muy bien gastado.

- Buena capacidad de negociación. Tanto de puertas para adentro, >>



**20 - 21 / 05 / 2009. Edifici el Sucre. VIC. BCN**



Edifici el Sucre. Historiador Ramon d'Abadal i de Vinyals, 5, 2a planta. 08500 - VIC.  
Tel. 93 883 31 00. [www.europorc.net](http://www.europorc.net) e-mail: [europorc@vic.cat](mailto:europorc@vic.cat)





que tratar con los clientes - eso es el trabajo del gerente.

### Gestión del tiempo y la prioridad en los esfuerzos

Así, en dos palabras, tenemos el inestimable consejo de gerentes reconocidos en dos áreas muy diferentes, pero muy similares en contenido. Tomemos como ejemplo la atención al personal.

Dos gerentes de porcino que tenían más de 100 personas en plantilla para motivar y supervisar, mencionaron lo importante que es encontrar tiempo para tratar con la gente, algo que echo a faltar entre los más pequeños, digamos en las granjas de entre 300 y 500 madres. Esto se debe a que el gerente tiene (o piensa que tiene) demasiadas tareas que llevar a cabo, algunas de ellas de tipo manual. Seguro. Cuando yo administraba una granja de cerdos, también encontraba en el trabajo manual una relajación para el cerebro y un escape frente al trabajo administrativo, el teléfono, y hoy en día, del ordenador. Salir un momento y ensuciarme las manos se convertía en un alivio de la tensión y de la responsabilidad de la dirección. Pero veo a muchos gerentes que piensan que deben ayudar e implicarse en una cantidad desproporcionada de trabajos físicos, porque si no el flujo de trabajo se retrasaría.

Este fenómeno, comparable al perro que da vueltas sin parar persiguiendo su cola, consumiendo su energía y sin llegar a ninguna parte, es una de las pesadillas de la industria ganadera, tanto a nivel directivo como del personal de la granja.

### Entonces, ¿cuánto trabajo debe hacer y cuanto debe pensar un gerente de una granja de tamaño medio?

Propongo esta serie de sugerencias para su consideración.

Sugiero que un gerente de una granja de unas 400-500 cerdas en ciclo cerrado debe emplear al menos 35 horas por semana en tareas de dirección no manuales, y a ser posible, más.

Lo que necesita es:

- Observar todas y cada una de las cuadras de cerdos una vez al día, durante unas dos horas, más 30 minutos para comprobar los equipamientos y los instrumentos de medida >>

“Un especialista para recopilar datos, sobre los que decidir, es un dinero muy bien gastado”

con el personal de la empresa, como hacia afuera, con los proveedores.

- Mantener informados a los proveedores. “Se trata de una parte esencial para una negociación exitosa y no conlleva más que un poco de tiempo y molestia”. Es esencial que cualquier miembro de la plantilla que realice compras con regularidad siga un curso de técnicas de negociación.
- Formación, formación, formación del personal. “La gente es la que hace o echa a perder los negocios”.
- Tomarse la molestia de recordar el nombre de la gente, preguntarles por sus familias y su situación personal.
- Tener siempre la puerta abierta y un buzón de sugerencias/quejas. “Se trata de un apoyo fundamental a la hora de permitir atajar de raíz un problema, en el personal o en un producto”, me dijeron varios jefes de venta minoristas.
- Conseguir que el personal nunca se quede a mitad de camino cuando trata con los clientes; la mayoría de los empleados de la granja no tiene

como los termómetros y otros controladores.

- Reunirse con toda la plantilla oficialmente cada día durante 15-20 minutos.
- Planificar y comprobar frente a los objetivos el flujo de cerdos: 2 horas/semana.
- Seguimiento de los resultados (I). A partir de los registros, utilizando los informes predictivos del ordenador, algo extremadamente poco utilizado por los gerentes en esta era de la informática. Toda granja con más de 300 madres debería tener una persona a tiempo parcial que se dedique a elaborar los informes que requiere el gerente para el cumplimiento de los objetivos productivos y de ingresos. Los gerentes hacen demasiado este trabajo de elaborar los números por sí mismos, y que enseguida se quedan desfasados, como me sucedía a mí. Esto es así porque no confían en otras personas para llevar a cabo esta tarea de recopilación, y al personal de granja no

le gusta hacerlo en absoluto. Hay que recordar la gran importancia que daban los jefes de venta detallistas a sus asistentes a la hora de facilitarles los datos esenciales sobre los que tomar las decisiones correctas. Dos horas semanales empleadas para interpretar los números, sin necesidad de sumarlos. A partir de esto se pueden imprimir los gráficos semanales de cumplimiento de objetivos para motivar al personal. ¡Esto es dirección de una empresa!

- Seguimiento de los resultados (II). De los equipos de medida en la granja, como se mencionó anteriormente. De todos modos, la mayor parte de las granjas no tienen suficientes dispositivos de supervisión disponibles. Treinta minutos al día para comprobar y calibrar los instrumentos.
- Compras y ventas. Mantener un contacto regular telefónico y personal, utilizando el ordenador para confirmar cosas y no tanto para dialogar. Al menos una hora al día.

- Buscar consejo e intercambio de información, por ejemplo con el veterinario, el nutricionista responsable del diseño de la ración, otros directivos, vendedores, etc. Encontrar siempre tiempo para estos "fastidios", aunque limitarlos estrictamente a diez minutos, no más, dado que pueden ser una buena fuente de información de lo que está sucediendo a nivel local. Una hora/día.
  - Hoy en día y en esta época, la pesadilla de rellenar formularios y la burocracia. Muy variable entre empresas, pero en mi país ocupa al menos una hora diaria solamente para estar al día con las autoridades y la legislación. ¡Esto es terrible y está empeorando!
  - Finalmente, permitase una hora diaria para emergencias, accidentes y, utilizando la lengua llana, las meteduras de pata que necesitan una atención y decisión urgente.
- Las revistas especializadas no cuentan muchas cosas sobre estos asuntos, ¿verdad? ■

## Levadura viva para cerdas y lechones

*El secreto de mi bienestar interior es gracias a mi madre.*



**Levucell® SB - *Saccharomyces cerevisiae boulardii* 1-1079\* :**

- protege la fase de parto (menos pérdida de peso, mejora la ingestión),
- proporciona mejor confort para la cerda en la fase del parto (reduce el estrés),
- asegura lechones vigorosos y sanos,
- mejora la homogeneidad de la camada al destete.

\*Autorizado UE para cerdas y lechones (E1703).