

Matriz de priorización de decisiones en la granja porcina

Cómo invertir tiempo, dinero y talento donde realmente se genera rentabilidad



Por Edi Castellanos | MASPORCICULTURA

Edición 2026 · Guía práctica para gerentes y equipos de granja

Contenido

Introducción: El problema no es la falta de trabajo, es la falta de foco.....	3
1. Los orígenes de la matriz: de la Casa Blanca a la granja.....	4
Eisenhower y la diferencia entre lo urgente y lo importante	4
Stephen Covey y el "Cuadrante II"	4
Del tiempo personal a la mejora de procesos: el PICK Chart	4
Lo que dicen otros autores de gestión	5
2. Por qué la granja porcina necesita esta herramienta.....	6
3. Cómo medir el impacto económico: traducir cada idea a dinero	6
Días no productivos (DNP).....	6
Desperdicio de alimento.....	7
Mortalidad predestete.....	8
Enfermedades de alto impacto	8
Estrés calórico.....	8
4. Cómo medir la facilidad de implementación.....	9
5. Los cuatro cuadrantes aterrizados a la granja porcina	9
5.1. Cuadrante verde: ACCIÓN INMEDIATA (alto impacto, fácil implementación).....	9
5.2. Cuadrante rojo: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (alto impacto, difícil implementación).....	12
5.3. Cuadrante azul: CAPACIDAD OCIOSA (bajo impacto, fácil implementación).....	14
5.4. Cuadrante gris: DESCARTAR O POSPONER (bajo impacto, difícil implementación)	15
6. Resumen aplicado: la matriz de una granja de 1,500 reproductoras	17
7. Método práctico para aplicar la matriz en su granja.....	17
Paso 1: Levantar la lista completa	17
Paso 2: calificar cada idea de 1 a 5 en los dos ejes.....	17
Paso 3: ubicar cada idea en la matriz	18
Paso 4: calcular el periodo de recuperación de los proyectos rojos	18
Paso 5: asignar responsables y fechas.....	18
Paso 6: medir y revisar.....	18
8. Errores frecuentes al priorizar en una granja	18
9. La matriz como herramienta de liderazgo.....	19
Conclusión.....	19
Nota editorial de transparencia.....	20
Sobre el autor	21
Referencias	22

Introducción: El problema no es la falta de trabajo, es la falta de foco

Cualquier persona que haya dirigido una granja porcina conoce la sensación de llegar el lunes con una lista interminable de pendientes. El ventilador de la sala de maternidad 3 que hace ruido, la bomba de agua que pierde presión, la reunión con el proveedor de alimento, el reporte mensual que pide la gerencia, las cerdas que no han regresado a celo, la idea de ampliar el sitio de destete, el nuevo aditivo que ofrece un vendedor, la rotación del personal, la auditoría de la contabilidad y además, las urgencias que surgen cada día sin avisar.

En más de tres décadas trabajando en producción porcina he comprobado que las granjas no se diferencian tanto por la cantidad de trabajo que realizan, sino por la calidad de las decisiones sobre **qué trabajo realizar primero**. Dos granjas con la misma genética, el mismo alimento y el mismo programa sanitario pueden separarse por varios lechones por cerda al año, o por varias décimas de conversión alimenticia, simplemente porque una de ellas concentra su energía en lo que mueve el resultado económico y la otra se dispersa en actividades que se sienten productivas, pero que no cambian los números.

La **Matriz de Priorización de Decisiones** que presento en este documento es una herramienta sencilla en su forma, pero profunda en sus implicaciones. Clasifica cada decisión según dos criterios: el **impacto económico** que puede generar y la **facilidad de implementación**. De esa combinación surgen cuatro cuadrantes: Acción inmediata, Planificación estratégica, Capacidad ociosa y Descartar o posponer.



Figura 1. Matriz de Priorización de Decisiones: impacto económico vs. facilidad de implementación.

A lo largo de este documento explicaré de dónde viene esta forma de pensar, cómo traducirla a la realidad de una granja porcina, cómo calcular el impacto de cada decisión en dinero y, sobre todo, presentaré ejemplos concretos de cada cuadrante con datos de la literatura técnica y cálculos aplicados a una granja de 1,500 reproductoras.

1. Los orígenes de la matriz: de la Casa Blanca a la granja

Eisenhower y la diferencia entre lo urgente y lo importante

La idea de clasificar las decisiones en cuatro cuadrantes no nació en el sector agropecuario. Su raíz se atribuye a Dwight D. Eisenhower, comandante supremo aliado en la Segunda Guerra Mundial y posteriormente presidente de los Estados Unidos. En un discurso en la Universidad Northwestern en agosto de 1954, Eisenhower distinguió entre dos tipos de problemas: los urgentes y los importantes, señalando que rara vez coinciden.

Esta distinción es especialmente relevante en una granja. Las urgencias son constantes: un parto distócico, una falla eléctrica, un brote de diarrea en lactancia. Nadie discute que deben atenderse. El riesgo está en que las urgencias consumen toda la jornada y lo importante, aquello que determina la rentabilidad del próximo año, nunca encuentra espacio en la agenda.

Stephen Covey y el "Cuadrante II"

Décadas más tarde, Stephen R. Covey convirtió esta idea en una herramienta estructurada. Covey presentó la matriz de administración del tiempo en su libro de 1989, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, como el eje central del Hábito 3: "**Primero lo primero**". Su aporte más valioso fue insistir en el cuadrante de lo importante pero no urgente. Covey sostenía que las personas altamente efectivas dedican deliberadamente la mayor parte de su tiempo a ese cuadrante, donde ocurren el pensamiento estratégico y el crecimiento. Y agregaba una idea clave para cualquier gerente de granja: invertir tiempo en lo importante no urgente reduce la frecuencia de las emergencias futuras.

Traducido a nuestra realidad: la granja que invierte tiempo en capacitar a su personal de maternidad, en revisar sus protocolos de bioseguridad o en calibrar sus bebederos, tendrá menos "incendios" que apagar mañana.

Del tiempo personal a la mejora de procesos: el PICK Chart

La matriz que utilizo en este documento no clasifica por urgencia e importancia, sino por **impacto económico y facilidad de implementación**. Este enfoque proviene del mundo de la mejora continua. El PICK Chart fue desarrollado originalmente por Lockheed Martin para organizar ideas de mejora de procesos durante la fase de identificación y priorización de oportunidades en

proyectos Lean Six Sigma; sus siglas corresponden a Posible, Implementar, Desafiar y Eliminar. Michael L. George, en su libro *Lean Six Sigma for Service* (2003), difundió este tipo de herramientas para el sector servicios, y desde entonces se utiliza en industrias tan distintas como la manufactura, la salud y el software.

Su lógica es clara: el cuadrante de alto beneficio y fácil ejecución es donde debe concentrarse la mayor parte del esfuerzo; el de alto beneficio y difícil ejecución reúne proyectos de largo plazo que conviene abordar después de resolver los primeros; y las ideas de bajo beneficio y difícil ejecución deben ignorarse o redefinirse para que caigan en otra categoría. En términos financieros, el PICK Chart es, en su forma más básica, un método de retorno sobre la inversión.

Lo que dicen otros autores de gestión

Esta forma de pensar tiene respaldo en varios clásicos de la administración que todo gerente de granja debería leer.

Peter F. Drucker, en *El ejecutivo eficaz* (1967), sostiene que si existe un secreto de la eficacia, es la concentración: los ejecutivos eficaces hacen primero lo primero y una sola cosa a la vez. Drucker insiste en que el trabajo más difícil no es decidir qué hacer, sino decidir qué dejar de hacer, lo que él llama "**abandono sistemático**" de las actividades que ya no producen resultados.

Eliyahu M. Goldratt, en su novela de negocios *La Meta* (1984), introdujo la Teoría de Restricciones. Su planteamiento central es que todo sistema productivo tiene un cuello de botella, y que una hora perdida en ese cuello de botella es una hora perdida para todo el sistema, mientras que una hora ganada en un punto que no es restricción es un espejismo. En una granja porcina, la restricción puede ser el número de plazas de maternidad, la capacidad del sitio de destete, la disponibilidad de primerizas o la calidad del personal. Priorizar significa, antes que nada, identificar la restricción.

Richard Koch, en *El principio 80/20* (1997), retoma la observación del economista Vilfredo Pareto para mostrar que una minoría de causas genera la mayoría de los resultados. En la granja esto se ve constantemente: un número reducido de fallas de manejo explica la mayor parte de la mortalidad, y un grupo pequeño de cerdas improproductivas explica buena parte de los días no productivos.

Jim Collins, en *Empresas que sobresalen* (*Good to Great*, 2001), describe cómo las compañías que dieron el salto a la excelencia no solo tenían listas de pendientes, sino también listas de "dejar de hacer". Y **Michael Porter**, en su artículo "¿Qué es la estrategia?" (*Harvard Business Review*, 1996), plantea que la esencia de la estrategia consiste en elegir qué no hacer.

Todas estas ideas convergen en un mismo mensaje: **los recursos son limitados y la rentabilidad depende de dónde se concentran.**

2. Por qué la granja porcina necesita esta herramienta

La porcicultura tiene tres características que hacen especialmente valiosa la matriz de priorización.

Primero, márgenes estrechos y costos dominados por el alimento. El alimento representa entre el 60 y el 70% del costo de producción de carne de cerdo. Esto significa que cualquier decisión que afecte la eficiencia alimenticia tiene un efecto multiplicador sobre la utilidad, mientras que muchas decisiones que parecen importantes apenas mueven el costo total.

Segundo, la biología no espera. Una cerda que no se detecta vacía acumula días de costo sin producir. Un lechón que no toma calostro en sus primeras horas probablemente no llegará al destete. Las ventanas de oportunidad en producción porcina son cortas, y eso obliga a distinguir con claridad entre lo que debe hacerse esta semana y lo que puede planificarse para el próximo año.

Tercero, la granja es un sistema de flujo. Lo que ocurre en gestación afecta la maternidad; lo que ocurre en maternidad afecta el destete; y lo que ocurre en destete afecta el engorde. Una mala decisión de priorización en un eslabón se transmite a toda la cadena, tal como lo describe Goldratt.

3. Cómo medir el impacto económico: traducir cada idea a dinero

El eje vertical de la matriz es el impacto económico. El error más común es evaluarlo con opiniones: "eso es importante", "eso no sirve". La disciplina que propongo es convertir cada propuesta a **dinero por año**, aunque sea con una estimación aproximada. Para hacerlo, conviene tener a mano algunos valores de referencia de los indicadores que más pesan en la rentabilidad.

Días no productivos (DNP)

Un día no productivo es cualquier día en que una cerda, o una primeriza ya ingresada al hato reproductor, no está gestando ni lactando. Su costo es fácil de estimar: basta multiplicar los DNP por su costo unitario. Como referencia para Guatemala, con un precio de aprox. US\$1.24 por libra en pie, un costo de producción de aprox. US\$1.08 por libra y un peso promedio de venta de 240 libras, la utilidad por cerdo vendido es de aprox. US\$39.30. En un sistema con 27 cerdos producidos por hembra/año, cada día no productivo representa hasta US\$2.91 de utilidad no generada por cerda.



Figura 2. Días no productivos: cada día cuenta en la rentabilidad de la granja.

Desperdicio de alimento

El desperdicio de alimento puede llegar al 25%, y cada punto porcentual que se reduce se traduce en una mejora de magnitud similar en la conversión alimenticia (Feed Strategy). Además, los cerdos de engorde consumen alrededor de dos terceras partes de todo el alimento utilizado en la granja, por lo que es ahí donde cualquier fuga pesa más.

En mi artículo [«Importancia del control continuo de la conversión alimenticia en una granja porcina»](#), publicado en MASPORCICULTURA, planteo que medir la conversión alimenticia de forma permanente sirve para mucho más que evaluar la eficiencia del alimento o comparar estrategias nutricionales: una caída en el consumo suele ser la primera señal de un problema de salud o de bienestar en los cerdos. Para que exista un verdadero control hay que definir un estándar, registrar sin interrupción los factores que afectan el consumo, analizarlos y hacer ajustes cuando sea necesario. El sistema descansa en el personal: cada miembro del equipo debe tener responsabilidades claras, recibir capacitación continua sobre cómo registrar la información y reportar a tiempo cualquier eventualidad al supervisor del área.

La siguiente tabla muestra cuánto cuesta perder eficiencia. Con el mismo peso ganado de 212.3 libras por cerdo, pasar de una conversión de 2.05 a 2.30 implica 53 libras más de alimento y un incremento de 18.47 dólares por cerdo, es decir, 12.18% más en el gasto de alimento.

Impacto de la conversión alimenticia en el costo por cerdo producido

Concepto	Base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Peso inicial (lb)	12.7	12.7	12.7	12.7
Peso final (lb)	225.0	225.0	225.0	225.0
Peso ganado (lb)	212.3	212.3	212.3	212.3
Consumo base de alimento por cerdo (lb)	435.0	435.0	435.0	435.0
Consumo extra (lb)	0.0	15.0	32.0	53.0
Conversión alimenticia	2.05	2.12	2.20	2.30
Precio ponderado por libra de alimento (USD)	0.35	0.35	0.35	0.35
Incremento en gasto por cerdo (USD)	–	5.23	11.15	18.47
Incremento en gasto por libra producida (USD)	–	0.025	0.052	0.087
Incremento relativo	–	3.45%	7.36%	12.18%

Fuente: Edi Castellanos.

Mortalidad predestete

En América Latina, la mortalidad predestete varía ampliamente entre granjas. El benchmarking de Porkcolombia reportó un promedio de 7.4% en granjas colombianas, por encima de la meta de 6%, y en granjas comerciales con fallas de manejo puede superar el 19%. La mayoría de las muertes ocurren en las primeras 48 horas después del parto, con el aplastamiento como primera causa. Sin embargo, el aplastamiento suele ser solo la causa final: con frecuencia es consecuencia de hipotermia perinatal e inanición. Desde el punto de vista económico, tomando como referencia la misma utilidad de US\$39.30 por cerdo vendido, cada lechón que muere antes del destete representa hasta US\$39.30 de utilidad no generada; una camada que pierde dos lechones deja de generar hasta US\$78.60.

Enfermedades de alto impacto

Para dimensionar el peso de la sanidad basta un dato: el PRRS causó pérdidas estimadas de 1,200 millones de dólares anuales en la industria porcina de Estados Unidos entre 2016 y 2020, un aumento de 80% respecto a una década antes, según un análisis del Dr. Derald Holtkamp, de la Universidad Estatal de Iowa. Un estudio previo del mismo autor, publicado en el *Journal of Swine Health and Production*, había estimado ese costo en 664 millones de dólares anuales.

Estrés calórico

Para quienes producimos en clima tropical, este factor es decisivo. Una estimación de 2010 situó las pérdidas por problemas reproductivos asociados al calor en 55 dólares por cerda al año, que ajustadas por inflación equivalen hoy a unos 88.55 dólares por cerda (National Hog Farmer, 2023).

Con estos valores de referencia, cualquier propuesta puede traducirse a una cifra anual, y esa cifra es la que determina su posición en el eje vertical de la matriz.

4. Cómo medir la facilidad de implementación

El eje horizontal mide cuánto tiempo, dinero, personal y complejidad requiere cada decisión. Propongo evaluar cuatro factores.

Inversión de capital. ¿Requiere comprar equipo o construir, o solo requiere decidir y supervisar?

Tiempo hasta ver resultados. ¿Los resultados aparecen en semanas o en años?

Complejidad organizacional. ¿Depende de una sola persona o requiere coordinar a varias áreas, proveedores o accionistas?

Riesgo. ¿Qué pasa si sale mal? Un ajuste de protocolo se revierte fácilmente; una construcción no.

Una decisión es "fácil" cuando requiere poca inversión, genera resultados rápidos, depende de pocas personas y tiene bajo riesgo. Es "difícil" cuando exige capital, tiempo, coordinación y conlleva riesgos significativos.

5. Los cuatro cuadrantes aterrizados a la granja porcina

A continuación desarrollo cada cuadrante con ejemplos prácticos. Para los cálculos uso como referencia una granja hipotética de **1,500 reproductoras**, con 2.35 partos por cerda al año, 14 nacidos vivos por camada y unos 40,000 cerdos vendidos al año. Los valores son ilustrativos; cada productor debe reemplazarlos con sus propios costos y precios.

5.1. Cuadrante verde: ACCIÓN INMEDIATA (alto impacto, fácil implementación)

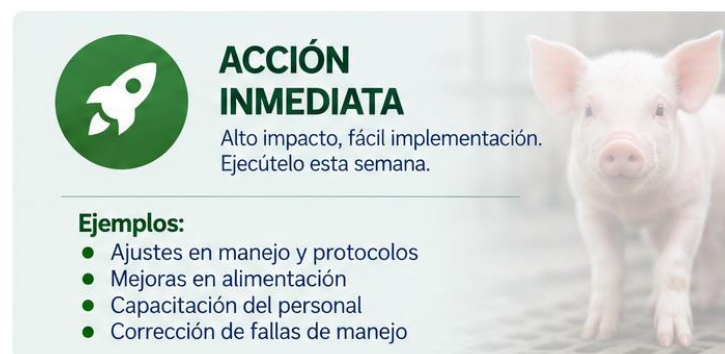


Figura 3. Cuadrante de Acción inmediata: alto impacto, fácil implementación.

Este es el cuadrante más rentable y, paradójicamente, el más descuidado. Aquí está el dinero que se pierde no por falta de inversión, sino por falta de disciplina operativa. Si una decisión cae en este cuadrante, debe ejecutarse esta semana, con un responsable y una fecha.

Ejemplo 1: Ajuste de comederos en engorde. Es el caso clásico. Un artículo de *Feed Strategy* lo resume con claridad: cuando el desperdicio puede llegar al 25%, tiene sentido reducirlo antes de pensar en usar un alimento más barato o comprar comederos nuevos. La recomendación práctica actual, según el Pork Checkoff, es entrenar la vista para buscar entre 40 y 50% de cobertura del plato del comedero, buscando un equilibrio entre no restringir el crecimiento y no desperdiciar alimento. Un detalle de capacitación que marca diferencia, según National Hog Farmer: los sistemas de producción tienen más éxito cuando enseñan un porcentaje de cobertura del plato en lugar de un número de ajuste o una medida de apertura.

Cálculo aplicado: si en nuestra granja de referencia cada cerdo consume 250 kg de alimento en crecimiento y engorde, y logramos reducir el desperdicio en 3 puntos porcentuales, ahorramos 7.5 kg por cerdo. Con 40,000 cerdos al año y un costo de 0.40 dólares por kilo, el ahorro es de **120,000 dólares anuales**. La inversión: capacitación, una tarjeta visual en cada corral y supervisión diaria.

Ejemplo 2: atención del lechón en las primeras 24 horas. El secado, la asistencia al calostro y el control de temperatura en el nido no requieren inversión, sino protocolo y personal presente. Los resultados publicados por PIC son contundentes: la reducción total de mortalidad predestete fue de 38% en los primeros tres días posparto, y secar a los lechones y guiarlos a la ubre redujo la mortalidad en 53% el primer día. Además, la diferencia de mortalidad entre lechones livianos y pesados se reduce cuando los pequeños consumen más de 250 ml de calostro.

Cálculo aplicado: Si una granja produce unas 3,525 camadas al año, es decir, cerca de 49,350 nacidos vivos. Reducir la mortalidad predestete en 2 puntos porcentuales significa aproximadamente **987 lechones destetados adicionales por año**. Si cada lechón adicional aporta una utilidad de 39.30 dólares por cerdo vendido, el impacto ronda los 38,800 dólares anuales, con la misma infraestructura, la misma genética y el mismo alimento.

Ejemplo 3: flujo de agua en maternidad. Pocas cosas son tan fáciles de revisar y tan costosas de ignorar. Un estudio cooperativo publicado en el *Journal of Animal Science* (2001), con 236 camadas en seis estaciones experimentales, encontró que restringir el flujo de los bebederos redujo el consumo de alimento de la cerda de 4.59 a 3.94 kg por día y aumentó su pérdida de peso de 0.56 a 0.89 kg por día. Los autores concluyeron que el acceso amplio al agua y el control de la temperatura ambiental en verano son esenciales para el desempeño de la cerda y su camada. Como referencia práctica, se recomiendan flujos de 1,500 ml por minuto para cerdas lactantes y 1,000 ml en crecimiento-engorde. La inversión es una probeta, un cronómetro y una rutina semanal de verificación.

Ejemplo 4: detección oportuna de cerdas vacías. Cada cerda vacía que permanece sin detectar acumula DNP. Hoy, con equipos de diagnóstico como los ecógrafos, es posible confirmar la preñez desde los 21 días posteriores al servicio, lo que permite identificar a tiempo a las cerdas vacías y volver a servir las sin perder un ciclo. Mi recomendación es clara: mientras más temprano se diagnostique la preñez, mejor. Si la granja no cuenta con un ecógrafo, puede apoyarse en machos recela bien entrenados para detectar las cerdas que presentan celo a los 21 días posteriores a la inseminación. En ambos casos, la reducción de DNP debe ser una prioridad con responsables claros en el equipo.

Cálculo aplicado: Toda granja con manejos eficientes y buen estado de salud reproductiva tiene entre 9 y 11 DNP por cerda por ciclo que forman parte normal del proceso y siempre deben considerarse. Las pérdidas empiezan con cada día que supera los 11 DNP: cada uno de esos días representa 2.91 dólares de utilidad no generada por cerda. En granjas con 20 DNP por ciclo, es decir, 9 días por encima del rango aceptable, la pérdida llega a 26.19 dólares por cerda por ciclo; en 1,500 reproductoras, cerca de 39,300 dólares por ciclo. Si la granja reduce 10 DNP por cerda al año, recupera cerca de 43,600 dólares anuales en utilidad. Y aplicando el factor de 0.074 lechones por DNP, la granja produce cerca de **1,110 lechones adicionales al año**.



Figura 4. Detección oportuna de cerdas vacías: menos días no productivos y más rentabilidad.

Ejemplo 5: capacitación y trato del personal hacia los animales. Este ejemplo suele subestimarse, pero la evidencia científica es sólida. Paul Hemsworth y Grahame Coleman, investigadores australianos, dedicaron décadas a este tema y lo reunieron en su libro *Human-Livestock Interactions: The Stockperson and the Productivity and Welfare of Intensively Farmed Animals* (CABI, 1998; segunda edición 2011). Sus estudios mostraron que cuando los cerdos temen a las personas y tienen contacto frecuente con ellas, su productividad y bienestar pueden estar en riesgo por las respuestas de estrés, y que el nivel de miedo está regulado principalmente

por el comportamiento del operario. Conductas negativas como golpes, movimientos bruscos, gritos y ruido aumentan el miedo y generan evasión, estrés y dificultades de manejo, mientras que conductas positivas como palmadas, hablarles y movimientos lentos reducen ese miedo. La capacitación en manejo cuesta poco y puede cambiar indicadores reproductivos.

Ejemplo 6: corrección de fallas de manejo detectadas en registros. Cuando los registros muestran que un turno específico tiene más mortalidad, que una sala tiene peor conversión o que un inseminador tiene menor tasa de parto, la corrección suele ser rápida: reentrenar, reasignar o supervisar. Aquí aplica plenamente el principio de Pareto que describe Richard Koch: pocas causas explican la mayor parte del problema.

Lección del cuadrante verde: solo con los ejemplos de comederos, lechones y DNP, en la granja ficticia con datos de referencia se puede capturar cerca de **200,000 dólares al año** sin construir nada. Por eso sostengo que la mayor parte del dinero perdido en una granja no está en lo que no tenemos, sino en lo que ya sabemos hacer y no hacemos con constancia.

5.2. Cuadrante rojo: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (alto impacto, difícil implementación)



Figura 5. Cuadrante de Planificación estratégica: alto impacto, difícil implementación.

Este es el "Cuadrante II" de Covey aplicado a la granja: decisiones que transforman el negocio, pero que requieren capital, tiempo, estudios y coordinación. El error más frecuente aquí no es ignorarlas, sino abordarlas sin método: invertir por intuición, por moda o porque el vecino lo hizo.

Ejemplo 1: control del estrés calórico en reproductoras. En Centroamérica, el calor es un factor productivo de primer orden. La literatura científica describe con precisión su efecto: el estrés calórico se manifiesta en anestro, mayor intervalo destete-celo, menor tasa de parto y menor tamaño de camada, y también afecta la producción y calidad del semen de los verracos (Ross et al., 2015, citado en *Animal Frontiers*). Investigaciones recientes incluso sugieren que el consumo de alimento de la cerda y el crecimiento de la camada podrían optimizarse a temperaturas de apenas 17 °C, y que por encima de 20 °C las cerdas lactantes ya presentan estrés calórico fisiológico (*Translational Animal Science*, 2025).

Pero aquí aparece un matiz importante que ilustra por qué este cuadrante requiere análisis. En su revisión clásica sobre pérdidas económicas por calor en la ganadería de Estados Unidos, publicada en el *Journal of Dairy Science* (2003), St-Pierre, Cobanov y Schnitkey concluyeron que la efectividad económica del enfriamiento en cerdos de crecimiento-engorde es muy baja, porque las ganancias productivas prácticamente se anulan por los costos adicionales de capital y operación. La lección es clara: la inversión en enfriamiento debe priorizarse primero donde más rinde, es decir, en gestación, maternidad y verracos, y no en toda la granja al mismo tiempo.

Cálculo aplicado: si la pérdida reproductiva por calor ronda los 88 dólares por cerda al año, la granja de ejemplo con 1,500 cerdas perdería cerca de **132,000 dólares anuales**. Si un sistema de enfriamiento evaporativo en gestación y maternidad costara 250,000 dólares y recuperara el 60% de esa pérdida, generaría unos 79,000 dólares al año, con un periodo de recuperación cercano a 3.2 años. Esa es la lógica del cuadrante rojo: alto impacto, pero con presupuesto, cronograma y evaluación financiera.

Ejemplo 2: bioseguridad estructural. Frente a enfermedades como el PRRS, la bioseguridad es la inversión más rentable a largo plazo, pero muchas de sus mejoras son estructurales: cercos perimetrales, áreas de lavado y desinfección de vehículos, duchas, cuarentenas, embarcaderos. El propio Holtkamp señala que las mejoras más comunes son el saneamiento de los camiones de transporte y de los accesos a las instalaciones, pero cada operación es distinta, y los productores deben dedicar recursos a identificar sus brechas de bioseguridad más grandes y las medidas de prevención más efectivas. Este es un ejemplo perfecto de planificación: primero se diagnostica, luego se priorizan las brechas y después se invierte.

Ejemplo 3: desarrollo de primerizas. La calidad de las primerizas determina la longevidad del hato, los DNP y la productividad de por vida. National Hog Farmer recomienda revisar la selección y el desarrollo de primerizas invirtiendo en instalaciones de desarrollo dentro de la granja y asumiendo su manejo desde las 50-60 libras de peso. Además, el tiempo cuenta: según MSD Animal Health, seleccionar a las primerizas a los 240 días en lugar de a los 210 días agrega un costo aproximado de 22 euros por cerda solo en alimento.

Ejemplo 4: ampliación de instalaciones o cambio del sistema de producción. Pasar de un sistema de ciclo completo a sitios múltiples, ampliar maternidad para destetar más tarde, o construir un sitio de destete separado son decisiones de alto impacto que cambian la estructura de costos. Aquí aplica la Teoría de Restricciones de Goldratt: antes de ampliar, hay que confirmar cuál es realmente el cuello de botella. Ampliar gestación cuando la restricción está en maternidad solo genera más inventario en espera.

Ejemplo 5: inversión en tecnología y digitalización. Sistemas de registros productivos, sensores ambientales, alimentación automatizada en lactancia o plataformas de diagnóstico productivo pueden generar alto impacto, pero solo cuando existe disciplina en la captura de datos y personas capacitadas para interpretarlos. Una tecnología instalada sobre procesos desordenados solo produce datos desordenados más rápido.

Lección del cuadrante rojo: estos proyectos no se hacen "cuando haya tiempo". Se presupuestan, se calendarizan, se asigna un responsable y se revisan mensualmente. Y, sobre todo, no deben usarse como excusa para descuidar el cuadrante verde.

5.3. Cuadrante azul: CAPACIDAD OCIOSA (bajo impacto, fácil implementación)



Figura 6. Cuadrante de Capacidad ociosa: bajo impacto, fácil implementación.

Aquí están las tareas que son fáciles de hacer, pero que no mueven significativamente los resultados económicos. No son malas en sí mismas; el problema aparece cuando el equipo se refugia en ellas porque son cómodas, visibles y dan sensación de avance.

Covey describe muy bien este riesgo cuando habla de las actividades que atrapan nuestra atención sin aportar a los objetivos: muchas de ellas son fáciles, entretenidas o populares, pero no importantes.

Ejemplo 1: mejoras estéticas. Pintar fachadas, mejorar jardines o renovar la señalización decorativa. Contribuyen a la imagen y al orden, y pueden ser relevantes para visitas o certificaciones, pero no cambian los indicadores productivos.

Ejemplo 2: reportes adicionales. Es muy común que una granja genere reportes que nadie lee o que duplican información. Un reporte nuevo solo tiene valor si alguien toma una decisión con él. Antes de crear uno, conviene preguntarse qué decisión cambiará gracias a ese reporte.

Ejemplo 3: tareas administrativas no críticas. Reorganizar archivos, rediseñar formatos que ya funcionan o cambiar la presentación de las reuniones. Pueden hacerse en momentos de baja carga, pero no deben competir con la supervisión de maternidad o el ajuste de comederos.

Ejemplo 4: pequeñas optimizaciones de infraestructura menor. Reordenar la bodega de insumos, cambiar lámparas que funcionan pero no son las ideales, o mejorar la iluminación de áreas de paso. Son útiles, pero de bajo retorno.

Ejemplo 5: pequeñas mejoras de confort para el personal. Aquí hago una aclaración importante. Algunas mejoras para el personal pueden parecer de bajo impacto, pero si reducen la rotación, pasan al cuadrante verde o rojo. La rotación de personal en maternidad tiene un costo enorme en mortalidad y capacitación. Por eso la posición de una decisión en la matriz depende del contexto de cada granja.

Lección del cuadrante azul: estas tareas se ejecutan cuando el cuadrante verde está al día y el rojo avanza según su cronograma. Son el relleno natural de los tiempos muertos, nunca la prioridad del día.

5.4. Cuadrante gris: DESCARTAR O POSPONER (bajo impacto, difícil implementación)



Figura 7. Cuadrante de Descartar / posponer: bajo impacto, difícil implementación.

Este es el cuadrante que más cuesta aceptar, porque obliga a decir "no". Como señala Jim Collins en *Empresas que sobresalen*, las organizaciones excelentes no solo saben qué hacer, sino que mantienen una lista explícita de lo que deben dejar de hacer. Y como plantea Drucker en *El ejecutivo eficaz*, el abandono sistemático de lo que no produce resultados es una de las responsabilidades centrales de quien dirige.

Ejemplo 1: proyectos de alto costo con bajo retorno. Automatizar un proceso que funciona bien manualmente y que no representa una restricción. Por ejemplo, instalar un sistema sofisticado de clasificación automática en engorde cuando la granja todavía tiene problemas de desperdicio de alimento y mortalidad en maternidad. La inversión puede ser atractiva tecnológicamente, pero el retorno es marginal frente a las oportunidades del cuadrante verde.

Ejemplo 2: aditivos o productos sin evidencia ni prueba propia. Cada semana llegan ofertas de aditivos, promotores y productos "milagro". Incorporarlos implica cambiar formulaciones, costos

y protocolos. Si no existe evidencia científica sólida ni la posibilidad de realizar una prueba controlada en la granja, lo correcto es descartarlos o posponerlos.

Ejemplo 3: cambios que no generan impacto relevante. Cambiar de proveedor por una diferencia mínima de precio, asumiendo riesgos de calidad y logística, o modificar un protocolo sanitario que funciona bien sin una razón técnica clara.

Ejemplo 4: iniciativas sin justificación económica. Proyectos impulsados por moda, por lo que hace otra granja o por entusiasmo personal, sin un análisis de impacto. La pregunta clave es siempre la misma: ¿cuánto dinero por año genera esto, y en cuánto tiempo recupero la inversión?

Ejemplo 5: ideas que pueden esperar. No todo lo que se descarta hoy es malo. Muchas ideas simplemente no son prioritarias en este momento. Una ampliación puede tener sentido dentro de tres años, pero no mientras la granja tenga deudas o problemas sanitarios sin resolver.

La excepción: razones no financieras. Hay decisiones de bajo impacto económico y difícil implementación que igualmente deben tomarse por razones legales, sanitarias, ambientales, de bienestar animal o de exigencia del cliente. El manejo de efluentes, por ejemplo, puede no generar retorno directo, pero es una obligación. En esos casos la decisión se toma, pero se busca la forma más eficiente de cumplirla.

Lección del cuadrante gris: como plantea Porter, la estrategia consiste en elegir qué no hacer. Descartar también es decidir, y es una de las decisiones más rentables que puede tomar un gerente.

6. Resumen aplicado: la matriz de una granja de 1,500 reproductoras

La siguiente tabla reúne los ejemplos anteriores con su impacto estimado. Los valores son ilustrativos y deben ajustarse a la realidad de cada granja.

Matriz aplicada: decisiones de una granja de 1,500 reproductoras

Decisión	Supuesto principal	Impacto anual estimado	Facilidad	Cuadrante
Ajuste de comederos en engorde	-3 puntos de desperdicio, 40,000 cerdos	~120,000 USD	Alta	Acción inmediata
Protocolo de atención del lechón día 1	-2 puntos de mortalidad predestete	~38,800 USD	Alta	Acción inmediata
Reducción de DNP	-10 días por cerda a 2.91 USD/día	~43,600 USD + 1,110 lechones	Alta	Acción inmediata
Verificación de flujo de agua en maternidad	Mayor consumo de la cerda lactante	Medio-alto	Alta	Acción inmediata
Enfriamiento en gestación y maternidad	Recuperar 60% de la pérdida por calor	~79,000 USD; inversión alta	Baja	Planificación estratégica
Bioseguridad estructural	Reducir riesgo de brote de PRRS	Muy alto, difícil de estimar	Baja	Planificación estratégica
Unidad de desarrollo de primerizas	Menos DNP y mayor longevidad	Alto	Baja	Planificación estratégica
Nuevo reporte mensual	Sin decisión asociada	Bajo	Alta	Capacidad ociosa
Pintura y mejoras estéticas	Imagen y orden	Bajo	Alta	Capacidad ociosa
Clasificación automática en engorde	Retorno marginal hoy	Bajo	Baja	Descartar / posponer
Aditivo sin evidencia ni prueba	Retorno incierto	Incierto	Media-baja	Descartar / posponer

Fuente: Edi Castellanos.

7. Método práctico para aplicar la matriz en su granja

Paso 1: Levantar la lista completa

Reúna al equipo técnico, a los encargados de cada área y al personal administrativo, y haga una lista de todas las ideas, problemas y proyectos pendientes. No filtre todavía; el objetivo es tener todo a la vista.

Paso 2: calificar cada idea de 1 a 5 en los dos ejes

Para el **impacto económico**, use una escala basada en dinero: 1 punto si el impacto es menor a 1,000 dólares al año; 2 puntos entre 1,000 y 5,000; 3 puntos entre 5,000 y 20,000; 4 puntos entre 20,000 y 50,000; y 5 puntos si supera los 50,000. Ajuste los rangos al tamaño de su granja.

Para la **facilidad**, asigne 5 puntos si solo requiere decisión y supervisión; 4 si requiere capacitación o un cambio de protocolo; 3 si requiere una compra menor; 2 si requiere inversión significativa o varios meses; y 1 si requiere construcción, financiamiento o aprobación de accionistas.

Paso 3: ubicar cada idea en la matriz

Las ideas con impacto de 3 o más y facilidad de 4 o más van al cuadrante verde. Las de impacto de 3 o más y facilidad de 2 o menos van al rojo. Las de impacto bajo y facilidad alta van al azul. Y las de impacto bajo y facilidad baja van al gris.

Paso 4: calcular el periodo de recuperación de los proyectos rojos

Para cada proyecto estratégico, divida la inversión total entre el beneficio anual estimado. El resultado es el número de años para recuperar la inversión. En porcicultura, como regla general, proyectos con recuperación menor a tres años suelen ser atractivos, aunque la decisión final depende del costo de capital y del riesgo de cada empresa.

Paso 5: asignar responsables y fechas

Cada idea del cuadrante verde debe tener un responsable y una fecha de ejecución dentro de las próximas dos semanas. Cada proyecto del cuadrante rojo debe tener un responsable, un presupuesto, un cronograma y un indicador de éxito.

Paso 6: medir y revisar

La matriz no es un ejercicio de una sola vez. Es recomendable revisar el cuadrante verde cada semana, el rojo cada mes, y la matriz completa cada trimestre. Una decisión puede cambiar de cuadrante: lo que hoy es difícil puede volverse fácil gracias a un nuevo proveedor o a la capacitación del equipo, y lo que hoy tiene bajo impacto puede volverse crítico si cambian los precios del alimento o del cerdo.

8. Errores frecuentes al priorizar en una granja

Confundir actividad con resultado. Un equipo muy ocupado en el cuadrante azul se siente productivo, pero la granja no mejora. Drucker insistía en que la eficacia no se mide por el esfuerzo, sino por los resultados.

Saltarse el cuadrante verde para ir directo al rojo. Invertir en tecnología o infraestructura cuando los comederos siguen mal ajustados es comprar una solución cara para un problema de disciplina. W. Edwards Deming, en *Salida de la crisis* (1982), sostenía que la mayoría de los problemas de calidad pertenecen al sistema y no a los trabajadores; en la granja, eso significa que la primera responsabilidad de la gerencia es asegurar que los procesos básicos funcionen.

Evaluar el impacto sin datos. Sin registros confiables, la matriz se convierte en un ejercicio de opiniones. Por eso la calidad de la información productiva es la base de toda buena priorización.

Ignorar la restricción del sistema. Como enseña Goldratt, mejorar un punto que no es el cuello de botella no mejora el resultado global. Antes de priorizar, identifique su restricción.

No decir "no". El cuadrante gris existe para liberar recursos. Una granja que acepta todas las ideas termina sin ejecutar bien ninguna.

Olvidar a las personas. Hemsworth y Coleman demostraron que el comportamiento del personal afecta directamente la productividad de los animales. Muchas de las decisiones de mayor impacto en la granja pasan por la capacitación, la supervisión y el liderazgo, no por la compra de equipos.

9. La matriz como herramienta de liderazgo

Más allá de su valor técnico, la matriz de priorización es una herramienta de comunicación. Cuando el gerente la construye junto con su equipo, cada persona entiende por qué se hace lo que se hace, por qué se posponen ciertas ideas y cuál es el impacto económico de su trabajo diario.

El operario que ajusta comederos deja de verlo como una tarea rutinaria cuando entiende que esa actividad puede representar más de cien mil dólares al año. El encargado de maternidad valora de otra forma su trabajo cuando comprende que cada lechón salvado en las primeras horas tiene un valor concreto. Esa es, en mi experiencia, la verdadera fuerza de esta herramienta: alinea a las personas con los objetivos económicos de la empresa.

Conclusión

La porcicultura moderna no se gana solo con más inversión, mejor genética o mejores instalaciones. Se gana con mejores decisiones. La matriz de priorización nos obliga a responder dos preguntas antes de actuar: cuánto dinero mueve esta decisión y qué tan fácil es ejecutarla.

Las lecciones de Eisenhower, Covey, Drucker, Goldratt, Koch, Collins y Porter coinciden con lo que la experiencia de campo enseña todos los días: los recursos son limitados, el tiempo del equipo es el activo más escaso, y la rentabilidad depende de concentrar el esfuerzo donde se genera el mayor resultado.

Empiece por el cuadrante verde, porque ahí está el dinero que su granja ya está perdiendo. Planifique con rigor el cuadrante rojo, porque ahí está el futuro de su empresa. Use el cuadrante

azul para aprovechar los tiempos libres. Y tenga el valor de decir "no" a lo que cae en el cuadrante gris.

Analiza, prioriza y avanza.

Nota editorial de transparencia

Los casos y ejemplos descritos a lo largo de este manual, incluida la matriz aplicada a una granja de 1,500 reproductoras y los cálculos de impacto económico de cada decisión, se basan en la experiencia de campo del autor en la gestión de granjas y en patrones observados de forma recurrente en el sector porcino.

Las cifras se presentan con valores modificados o referenciales, por lo que no reproducen los resultados reales de una granja o empresa específica. Su propósito es exclusivamente didáctico: ayudar al lector a aplicar la matriz de priorización en su propia operación y a reconocer en ella decisiones y dinámicas similares a las descritas.

Los conceptos de gestión, datos técnicos y valores de referencia citados en este manual provienen de la literatura científica, técnica y de gestión referenciada en la bibliografía, y se presentan con fines informativos y educativos. Los supuestos económicos (costos, precios e indicadores productivos) son referenciales y deben ajustarse a la realidad de cada granja.

Este contenido no sustituye el criterio profesional de un médico veterinario zootecnista ni la asesoría técnica, nutricional o financiera especializada. Las condiciones particulares de cada granja, genética, sistema de producción, manejo, sanidad, escala y contexto regional pueden requerir ajustes a lo aquí planteado, por lo que se recomienda validar cualquier cambio relevante con el equipo técnico responsable de la operación.

Este manual es producido por MASPORCICULTURA como parte de su compromiso con la generación de contenido técnico riguroso y aplicable para la porcicultura latinoamericana.

MASPORCICULTURA
Conocimiento que produce resultados

Edi Castellanos

Sobre el autor

Edi Castellanos ha estado involucrado activamente en la producción porcina durante los últimos 32 años. Hoy se dedica a la gestión de granjas y al desarrollo de proyectos orientados a mejorar su rentabilidad.

Actualmente gestiona una granja tecnificada de 1,500 reproductoras en Guatemala y es fundador y creador de contenido de MASPORCICULTURA, plataforma especializada en compartir conocimiento técnico, experiencia de campo y herramientas prácticas para poricultores de toda Latinoamérica.

Complementó su formación técnica con estudios en Producción Pecuaria, Administración de Empresas y un MBA, lo que le permite integrar la visión de campo con la visión estratégica y gestión del negocio porcícola.

Más contenido técnico en masporcicultura.com



MASPORCICULTURA

Conocimiento que produce resultados

[VISITE MASPORCICULTURA.COM](https://masporcicultura.com) ›

Artículos, herramientas y guías prácticas para poricultores de Latinoamérica



Referencias

- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row.
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service*. McGraw-Hill.
- Goldratt, E. M. y Cox, J. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.
- Hemsworth, P. H. y Coleman, G. J. (1998; 2.ª ed. 2011). *Human-Livestock Interactions: The Stockperson and the Productivity and Welfare of Intensively Farmed Animals*. CABI Publishing.
- Holtkamp, D. J. et al. (2013). Assessment of the economic impact of porcine reproductive and respiratory syndrome virus on United States pork producers. *Journal of Swine Health and Production*.
- Koch, R. (1997). *The 80/20 Principle*. Nicholas Brealey Publishing.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- St-Pierre, N. R., Cobanov, B. y Schnitkey, G. (2003). Economic losses from heat stress by US livestock industries. *Journal of Dairy Science*.
- Estudio cooperativo sobre flujo de agua en bebederos y desempeño de cerdas lactantes (2001). *Journal of Animal Science*, 79(11).
- Fuentes técnicas complementarias: Pork Checkoff, Pork Information Gateway, National Hog Farmer, Feed Strategy, PIC, Pig333, MSD Animal Health, FAWEC, The Pig Site y Universidad Estatal de Iowa.