Colombia Compite

Sumar para multiplicar

1er Encuentro Nacional de Productividad

Ana Fernanda Maiguashca, presidente Colombia Compite

10 de noviembre de 2026

El caso del Aeropuerto de Houston

Recibían numerosas quejas por las largas esperas en la entrega de equipaje. Contrataron más maleteros y redujeron la espera promedio a ocho minutos, dentro de los estándares de la industria, pero las quejas continuaron.







Llegada — **La fila** — **La espera en la banda** — **La banda vacía** — **Por fin, el equipaje** — *Tiempo*





Opinion

GRAY MATTER

Why Waiting Is Torture

By Alex Stone

Aug. 18, 2012

Fuente: Getty images (2026), Alammy (2026) , Fly2houston, Fortune (2026), Houston Chronicle, nytimes.com (2012).

Cambiar la experiencia, no solo el proceso

Colombia Compite

El problema no era cuánto esperaban, sino cómo vivían la espera.

En el reclamo de equipaje, reducir la espera no fue suficiente: había que rediseñar la experiencia.

Antes

1 + 7 minutos

1 min caminando **7 min esperando**

Muchas quejas

Después

6 + 2 minutos

6 min caminando **2 min esperando**

Quejas casi en cero

El cambio **Alejaron las puertas de llegada y asignaron el carrusel más lejano.**

La lección **A veces, la solución no es acelerar el proceso, sino rediseñar cómo lo experimenta el usuario.**

¿Qué dice Taylor (1995)?

"The effects of filled waiting time and service provider control over the delay on evaluations of service“
Los efectos del tiempo de espera ocupado y del control del proveedor de servicios sobre la demora en la evaluación del servicio

3 elementos se midieron:

1. **“Efecto de una demora”**
2. **“Filled time” o “tiempo de espera ocupado”**
   distracción cognitiva del usuario.
3. **“Control percibido”**
   ¿a quién atribuimos el retraso?

Experimentalmente demuestra que una espera ocupada puede mitigar el efecto negativo de la demora sobre la percepción de calidad del servicio.

Si el cliente percibe que el retraso está fuera del control del proveedor (Bajo Control) y su mente está ocupada (Tiempo Ocupado), su evaluación del servicio es estadísticamente idéntica a la de un cliente que no esperó en absoluto.

Productividad no solo es optimizar las operaciones internas sino gestionar la psicología del servicio.

Todo retraso no gestionado disminuye la confiabilidad percibida del servicio.

La gestión es una palanca causal

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. y Roberts, J. (2013). Does Management Matter? Evidence from India

Colombia Compite

¿Qué hicieron?

Se ofreció consultoría gratuita en prácticas modernas de gestión a un grupo aleatorio de grandes plantas textiles:

- Calidad
- Inventarios
- Operación de planta

¿Por qué no adoptaban estas prácticas?

- **Desconocimiento** de las metodologías y sus beneficios.
- **Ideas erróneas** de los propietarios.
- **Limitaciones de tiempo** directivo.

Firmas de más de 100 empleados.
Prueba el principio, no el efecto en pymes.

+17% productividad en el primer año

- **Mejor** calidad: Menos defectos
- **Mayor** eficiencia: Mejor operación
- **Menos** inventario: Mejor control

A los 3 años: las firmas abrieron más plantas

Los resultados: **De la entropía a la rentabilidad.**

-43% Caída en Defectos de Calidad (Menos desperdicio).	**-22%** Reducción de Inventario (Liberación de capital atrapado).
+17% Aumento en Productividad Total de los Factores (PTF) en el primer año.	**$325,000 USD** Aumento en ganancias netas anuales por planta.

Con un costo de implementación de solo $3,000 (sin contar consultoría), el ROI estimado fue del 130%.

En pymes latinoamericanas también funciona, pero sin receta única

Bruhn, M., Karlan, D. y Schoar, A. (2018). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico.

Colombia Compite

Ensayo aleatorizado

432 micro, pequeñas y medianas empresas de Puebla, México; 150 recibieron un año de consultoría gerencial subsidiada.

Resultados

- Efectos positivos sobre la productividad total de los factores y el retorno sobre activos.
- Cinco años después el empleo y la masa salarial eran alrededor de **50% mayores.**

Cada firma mejoró algo distinto:

- Mercadeo
- Contabilidad financiera
- Planeación de largo plazo

No hubo una receta única: diagnosticar la palanca correcta para cada firma es lo que importa.

Lo que importa es diagnosticar la palanca correcta en cada empresa.

Capacitar no es lo mismo que transformar

Colombia Compite

McKenzie, D. y Woodruff, C. (2014). What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World?

Las capacitaciones empresariales suelen mejorar las prácticas de gestión, pero la evidencia de sus efectos en ventas, utilidades y empleos no es siempre concluyente.

+ 5 – 10 p.p.

Mejoras en la adopción de prácticas de gestión

Efectos inciertos

En ventas, utilidades y empleo

¿Por qué es difícil identificar los impactos?

Muestras pequeñas

Baja capacidad estadística para detectar efectos.

Seguimiento corto

8 de 13 estudios evaluaron dentro del primer año de implementación.

Medición limitada

Dificultades para medir ventas y utilidades confiablemente.

La formación empresarial no debería evaluarse únicamente por el número de empresarios capacitados, sino por la adopción efectiva de prácticas y sus resultados sobre el desempeño de las empresas.

Colombia Compite

Sumar para multiplicar

compensar

¡Gracias!