

# Estrategias para Mejorar la Productividad: Casos

El mejoramiento de la productividad de una empresa puede darse de dos formas:

-Reducción de las entradas para obtener las mismas salidas; es decir, producir la misma cantidad utilizando una menor cantidad de recursos.

-Mantener las entradas constantes incrementando las salidas; es decir producir una mayor cantidad utilizando la misma cantidad de recursos.

Entonces, ¿cómo puedo reducir el uso de los insumos o producir una mayor cantidad?

Pues dependerá de cada situación. Estos incrementos pueden ser producto de mejoras tecnológicas, insumos de mayor calidad, reingeniería, entre otros. En el libro de Administración de Operaciones de Heizer y Render (2014), se muestra un análisis de casos reales de mejora de la productividad en Starbucks y Taco Bell:

## **Starbucks:**

“Éste es un juego de segundos...”, dice Silva Peterson, la encargada de ahorrar segundos en Starbucks. Su equipo de 10 analistas se está preguntando constantemente: “¿Cómo podemos quitarle tiempo a esto?”.

El análisis de Peterson sugirió que había algunas oportunidades evidentes. Primero, dejar de pedir firmas de autorización en compras con tarjeta de crédito por menos de \$25. Esto le quitó 8 segundos al tiempo de transacción en la caja registradora. Luego los analistas notaron que la bebida fría más grande de Starbucks, el tamaño Venti, necesitaba dos movimientos de flexión y excavación para obtener hielo suficiente. La cuchara era demasiado pequeña. El rediseño de la cuchara proporcionó la cantidad adecuada en un movimiento y le quitó 14 segundos al tiempo promedio de un minuto.

En tercer lugar, estuvieron las nuevas máquinas para café exprés; con apretar un botón, las máquinas muelen los granos de café y lo cuelan. Esto permitió al servidor, llamado “barista” en el vocabulario de Starbucks, hacer otras cosas.

# Estrategias para Mejorar la Productividad: Casos

Los ahorros: aproximadamente 12 segundos por taza de café expreso. Como resultado, las mejoras en las operaciones de los locales de Starbucks han aumentado el volumen promedio anual de cerca de \$200,000 hasta alrededor de \$940,000 en los últimos 6 años. Esta es una mejora del 27% en la productividad —aproximadamente un 4.5% por año—. En la industria de los servicios, un aumento del 4.5% al año es muy deseable.

## **Taco Bell:**

La experiencia de Taco Bell en la mejora de su productividad se presenta así:

Primero, revisó su menú y diseñó comidas fáciles de preparar; después trasladó una parte sustancial de la preparación de comidas a proveedores que desempeñaran el procesamiento de alimentos de manera más eficiente que si el restaurante hiciera todo. La carne molida se precuece antes de llegar y después se recalienta, al igual que muchos platillos empaquetados en bolsas de plástico que reciben un fácil calentado sanitario. De manera similar, las tortillas llegan ya fritas y las cebollas picadas. La disposición y automatización eficientes acortaron en 8 segundos el tiempo necesario para la preparación de tacos y burritos, y redujeron el tiempo de avance a través de las líneas de entrega en un minuto. Estos avances se han combinado con el entrenamiento y la delegación de autoridad para incrementar el alcance de la administración de un supervisor para 5 restaurantes a un supervisor para 30 o más.

Los administradores de operaciones de Taco Bell consideran que han reducido la mano de obra en cada restaurante en 15 horas por día y el espacio destinado para esas tareas en más del 50%. El resultado es un restaurante que puede manejar el doble de volumen con la mitad de la mano de obra. Una administración de operaciones efectiva ha resultado en incrementos en la productividad para apoyar la estrategia de bajo costo de Taco Bell. En la actualidad, Taco Bell es el líder de los restaurantes de comida rápida de bajo costo y cuenta con el 73% de participación en el mercado de comida rápida mexicana.

Como te puedes dar cuenta, depende de cada tipo de negocio establecer estrategias, acciones, fomentar la innovación, etc. para aumentar su productividad. Como lectura complementaria te recomiendo nuestro post sobre «Cómo identificar problemas en una empresa para mejorarla».

# Estrategias para Mejorar la Productividad: Casos

## Referencia:

*Plan de mejora. (2019). Productividad Empresarial, Cómo se Mide y Cómo Mejorarla. Recuperado de <https://www.plandemejora.com/productividad-empresarial-como-se-mide-y-como-mejorarla/>*