



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Caso de Estudio

Taco Bell

Rodrigo Vergara Barbagelata
2012



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



El autor es Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Federico Santa María, Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

Caso de Estudio preparado (Noviembre 2011) por el profesor Rodrigo Vergara Barbagelata, para la Unidad "Dirección de Operaciones" del curso "Administración de Áreas Funcionales", con base en diferentes fuentes públicas de información.

Serie de Casos de Estudio, Escuela de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Caso de Estudio N^o, Rodrigo Vergara Barbagelata.



CASO DE ESTUDIO

Taco Bell



Taco Bell fue fundada por Glenn Bell, un veterano de guerra que comenzó su emprendimiento con un pequeño puesto de hot-dogs en California, en 1946. Luego, vendió el puesto y arrendó un local en donde instaló un Drive-in (restaurante de comida al auto). A partir de la creación de Taco Bell, en 1962, basado en comida rápida Tex-Mex (comida mejicana cocinada al gusto del consumidor estadounidense), la empresa experimentó un gran éxito de ventas, y comenzó a crecer muy rápidamente en cantidad de restaurantes en USA. La empresa se abrió a la posibilidad de otorgar franquicias en 1964, formando una cadena de restaurantes que creció de manera explosiva, llegando a abrir su local número 100 en 1967.

De forma paralela al éxito de Taco Bell, el grupo PepsiCo (dueño de Pizza Hut) abrió su propia cadena de restaurantes tex-mex, conocida como Taco Kid, la que fue un fracaso, razón por la que Pepsi decidió hacer una buena oferta a Glen Bell para comprar su cadena. Después de varios intentos, finalmente PepsiCo adquirió Taco Bell en febrero de 1978, por la suma de US\$ 125 millones. La decisión de Glen Bell, de vender su cadena, estaba explicada porque los años 70 no fueron tan buenos para la compañía. Taco Bell tenía un sistema de producción basado en prácticas tradicionales, intensivo en mano de obra, las cuales eran insuficientes para el ambiente económico y de negocios modernos. El proceso estaba basado en producción propia, en sus propias y grandes cocinas, con menús que fueron aumentando su grado de sofisticación, aumentando la lentitud del servicio y elevando los costos.

John Martin se hizo cargo de recuperar a Taco Bell en 1983, en una época en que la compañía había sufrido un "un rápido retroceso", producto -tal vez- de la porfía de la Alta Dirección, que no había podido entender lo que los clientes querían, o que no supo sacar partido de sus competencias centrales. En 1986, la cadena superaba los 2.400 establecimientos, convirtiéndose en la mayor cadena de comida rápida tex-mex en USA.



Sin embargo, en los años 90 la competencia de locales de comida rápida, de bajo costo, había aumentado significativamente, lo que ponía en peligro la rentabilidad de la compañía.

Estudios de mercado hicieron notar que lo que el cliente buscaba era realmente simple: Buena comida, servida rápido y caliente en un ambiente limpio y con precios que ellos pudieran pagar.



La compañía llevó a cabo importantes esfuerzos de reingeniería. Primero, revisó el menú que ofrecía a sus clientes, y lo rediseñó buscando comidas fáciles de preparar. Después, trasladó parte sustancial de la preparación de los alimentos a proveedores que desempeñaran el procesamiento de alimentos de manera más eficiente que un restaurante. Por ejemplo, la carne molida se podía precocer antes de que llegara al restaurante, y luego se podía recalentar y preparar de manera más fácil y rápida. Las tortillas podían llegar ya listas y envasadas, en lugar de ser cocinadas en el mismo restaurante, lo mismo que las verduras picadas.

Junto con lo anterior, se avanzó en el cambio de la arquitectura de los restaurantes, con la reducción de espacio de la cocina y el aumento de espacio para el cliente, y la implementación del programa TACO (automatización total de operaciones de la empresa), incorporando tecnología informática para todos los empleados, ahorrando muchas horas de papeleo.

Las franquicias fuera de USA, aunque se iniciaron tímidamente en los años 80, se expandieron a partir de la segunda mitad de los 2000, preferentemente en Europa y Sudamérica.

En Chile, Taco Bell llegó junto con Pizza Hut y T.G.I Friday's, de la mano de la Administradora de Restaurantes (Aresta), dueña de la franquicia, y actualmente está presente en 13 locales, aprovechando las mismas instalaciones de Pizza Hut.



Temas para la discusión:

1. Busque en Internet los datos relevantes de Taco Bell y entregue información sobre lo siguiente:
 - a.Cuál es su misión, visión y valores, cuáles son sus principales unidades de negocio?
 - b. Qué nivel de facturación tiene esta empresa, cuáles son sus principales competidores y qué tipos de personas son sus principales clientes. Asistiría usted al restaurante, si tuviese la oportunidad?
 - c. Dónde ubica Taco Bell sus restaurantes. Cuáles pueden ser las condiciones que se consideran para la ubicación de esas instalaciones.
2. Cuáles son las características del negocio que permiten a Taco Bell tener éxito (“modelo de negocio”)? Comente si la siguiente frase es aplicable a esta empresa: *“Tenemos que simplificar nuestros procesos productivos, porque realmente no estamos en el negocio de hacer comida, sino que estamos en el negocio de alimentar personas”*. Justifique y ejemplifique.
3. Investigue en qué consistía el programa K-Minus de Taco Bell. Explique qué efectos produjo este programa en el ámbito de las operaciones de la organización. ¿Encuentra usted que existe alguna relación entre este programa y la Teoría de las restricciones (TOC)? Plantee un ejemplo de aplicación de la teoría de las restricciones en la cocina de Taco Bell. Plantee cómo abordar el problema para encontrar solución.
4. Investigue sobre los requisitos que Taco Bell requiere para entregar una franquicia, y explique cuáles de ellos están relacionados con los conceptos “lean manufacturing” y “método 5 S”.