

Una familia con mucho sabor: POLLO PEPE

C28-20-013

José María Hernández Sedano, fundador de la cadena de pollos asados al carbón POLLO PEPE, estaba solo en su oficina, ubicada en Zapopan, Jalisco, México, mientras veía los restos de su pastel. Había sido sorprendido por su familia y empleados para celebrar su cumpleaños número 60. Después de la alegría de ver a sus cinco hijos, todos ellos trabajando a su lado desde hacía varios años, reflexionaba sobre el futuro de su negocio: “¿Cómo puedo hacer que mi empresa sobreviva y crezca durante los próximos años cuando yo ya quiera pasar la estafeta? Me gustaría que siga operando por muchas generaciones más, y no estoy seguro de si alguno de mis hijos quiera tomar la Dirección; y no estoy tan convencido de que mi empresa sea dirigida por una persona ajena a mi familia”. El señor José María tenía en mente que tal vez algunos problemas podrían surgir entre sus hijos si la sucesión no estuviera bien planeada y si él faltara de manera imprevista. Era ya noviembre de 2016 y quería comunicar sus planes a los miembros de su familia antes de terminar el año... para comenzar a preparar el terreno.

Historia

El primer restaurante POLLO PEPE fue abierto al público en el municipio de Zapopan el 26 de diciembre de 1979. El fundador junto con su novia, Lucy Santana, invirtieron todo su capital y consiguieron apoyo financiero por medio millón de pesos¹ para comprar el traspaso de un pequeño restaurante en la colonia Chapalita. En ese año tal cantidad era suficiente para comprar una casa en una zona residencial. El antiguo dueño de ese restaurante justificó el precio alto diciéndoles que tenía mucha clientela, lo cual resultó falso. “Mandó a sus familiares y amigos a comprar mucho en los tres días que estuve presente antes de cerrar el negocio; cuando el local ya era nuestro, las ventas se fueron a

¹ En 1979 el tipo de cambio era de 22,820.00 pesos por cada dólar, pero se le quitaron tres ceros al peso mexicano por lo que serían 2.282 pesos por dólar. Entonces ese medio millón de pesos serían equivalentes a unos 219 mil USD al tipo de cambio de 1979 (Colegio de Sonora, 2016).

Este caso fue escrito por Edgar R. Ramírez Solís (edgar.ramirez@itesm.mx), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

cero”, recordaba el señor José María, quien al empezar 1980 contrajo matrimonio con Lucy.

Recordaba que “aunque el inicio del negocio fue muy difícil, ya para 1981 la gente esperaba entre 30 y 40 minutos para tener una mesa donde sentarse”. Con este resultado, también en 1981 decidió abrir junto con un compadre una segunda sucursal por Av. Vallarta, pero el lugar era demasiado grande y no tuvo el éxito esperado; por esta razón, el 4 de mayo de 1983 decidió dividir el local en dos: un restaurante bar llamado “El Anfitrión” y otro restaurante al que decidió nombrar “Mariscos Bahía”, no obstante, el restaurante de mariscos tampoco funcionó; en 1984 lo cerró y se reinauguró la segunda sucursal de POLLO PEPE; el restaurante bar continuó abierto y operaba con relativo éxito, decía el señor José María, pero fue cerrado 20 años más tarde.

En los primeros años de operación el señor José María no contempló la posibilidad de franquiciar, sin embargo, el interés de varios clientes y amigos por llevar POLLO PEPE a otros estados de la República Mexicana lo motivó a investigar más sobre este modelo de negocio.

Entre 1986 y 1989 abrió cinco sucursales propias en la Zona Metropolitana de Guadalajara², una cada año; y el 19 de marzo de 1990 se inauguró la sexta sucursal en Guadalajara; una semana más tarde inició operaciones la primera franquicia en la ciudad de Aguascalientes y para 1991 se otorgaron más franquicias en Guadalajara y en San Luis Potosí (POLLO PEPE, 2016).

En diciembre de 1994 ya se tenían 12 sucursales en Guadalajara y el restaurante bar. Sin embargo, debido a la crisis económica que sufrió el país en 1995 y al aumento en las tasas de interés bancarias, se cayeron las ventas hasta en 60 por ciento. “La empresa estaba muy apalancada y tuvo problemas de liquidez” recordaba el señor José María:

En ese año tuvimos que cerrar tiendas, despedir personal y tratar de solucionar los problemas con el banco ya que no teníamos manera para pagar. Tuvimos que vender una propiedad para poder pagar tres meses de deuda. Hubo empleados que aceptaron incluso la reducción de su salario para poder conservar el empleo; lo último que deseábamos era tener que despedir al personal. La situación fue tan crítica que estuvimos cerca de perder la casa donde vivíamos.

El fundador expresaba que fue gracias al esfuerzo y compromiso de la familia y empleados que el negocio resurgió. En 1996 abrieron las sucursales números 13 y 14 con el apoyo de proveedores y con el equipo de las que se habían cerrado en 1995. Ese mismo año también abrieron la primera sucursal en la Ciudad de México.

El éxito del restaurante nuevamente fue creciendo. En 2003 se abrió la sucursal Rastro que fue la número 35, entre propias y franquicias. En 2005 inició el funcionamiento de dos nuevas marcas: Pollo Bronco (un concepto de pollo asado dirigido a los consumidores de la

² La Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) comprendía los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá.

base de la pirámide) que administraría su hijo José María Jr. (conocido como “Chema”) y Pippino’s Pizza (restaurante de pizzas, pastas y ensaladas) como una línea de negocio para que sus hijos José Francisco y José Israel “aprendieran a ser empresarios y esa responsabilidad la tomaron cuando aún eran estudiantes en el Tecnológico de Monterrey”, recordaba el Sr. José María. Pippino’s Pizza se sumó al modelo de negocio original, convirtiendo varias sucursales en un concepto doble en las cuales se vendía pollo y pizza en el mismo lugar. Para 2016 se contaban con 17 sucursales de Pippino’s (bajo el esquema de concepto doble) y 46 de El Pollo Bronco, decía el fundador.

Años antes, en abril de 2010, se abrió una sucursal franquicia en Los Ángeles, California pero no alcanzó el éxito esperado; se decidió cerrar un año después. Pese a ello, el señor José María conservó la inquietud de establecer nuevamente una sucursal en EEUU, solo que operada por el Corporativo.

En 2015, 13 de las 65 sucursales obtuvieron el distintivo H, el máximo estándar en el manejo higiénico de alimentos y bebidas de los lineamientos fijos que marcaba la Norma Mexicana NMX-F605 (*El Informador*, 2015). Las demás sucursales estaban en trámite de lograr dicho distintivo.

Con la experiencia adquirida desde su fundación, la empresa diseñó y desarrolló equipos exclusivos de preparación, métodos de control, sistemas de administración, normas de servicio y limpieza. De esta forma se garantizaba que su producto principal, así como los demás que integraban el menú, se sirvieran en todas las unidades en forma estandarizada en sabor y calidad. De acuerdo con el señor José María, estos ingredientes hicieron de la organización una empresa de éxito.

La familia Hernández Santana

El Sr. José María expresaba que junto con su esposa Lucy comenzaron el sueño de su vida con la fundación del restaurante. En un principio ayudaban a algunos de sus 11 hermanos y su esposa; tiempo después, sus hermanos dejaron de ser empleados y mantuvieron una relación de franquiciatarios. Por su parte, tras 11 años de trabajar en la empresa, la señora Lucy se retiró de la operación para dedicarse al cuidado de sus cinco hijos (Yedid Verónica, José Francisco, José Israel, José María Jr. y Lucy la menor), quienes crecieron visitando las sucursales (ver **Anexo 1**).

Los hijos se fueron incorporando poco a poco en la empresa, casi todos al cumplir los 14 años, es decir, combinaban sus estudios con trabajos eventuales en la empresa familiar. Yedid, la hija mayor, estudió la Licenciatura en Administración y Mercadotecnia y entró a laborar con su padre en el puesto de gerente de Mercadotecnia al renunciar el gerente en turno. Sin embargo, dos años después se casó y cambió de residencia a Ocotlán³ con su esposo, por lo que el puesto quedó libre nuevamente y José María Jr. “Chema”, quien estudió la Licenciatura en Mercadotecnia en el Tecnológico de Monterrey, ocupó dicha gerencia apoyado por su hermana Yedid, quien visitaba las oficinas dos veces por semana

³ Poblado del estado de Jalisco ubicado a 85 km de su capital Guadalajara.

durante los primeros tres años de su matrimonio; al nacer su primer hijo ya sólo fue una vez por semana pero mantuvo el contacto y el apoyo.

José Francisco estudió la Licenciatura en Administración de Empresas y José Israel Ingeniería Industrial y de Sistemas, también egresados del Tecnológico de Monterrey. José Francisco comenzó su introducción al negocio en los niveles operativos, desempeñándose en todos los puestos existentes hasta llegar a la Dirección de Operaciones de Franquicias. José Israel por su lado entró a la empresa buscando la implementación de soluciones en diferentes áreas, principalmente todo lo relacionado con tecnologías de información, fue así como poco a poco se convirtió en director del área de Sistemas y era también responsable de la generación de nuevos proyectos y mejora continua muy en especial para el Comisariato⁴ el cual se encargaba de proveer de productos e insumos tanto a las sucursales propias como a las franquiciadas.

Lucy, la hija menor, egresada de la Licenciatura en Administración y Dirección en 2015, trabajó apoyando en diferentes áreas, al inicio en el Departamento de Mercadotecnia, luego pasó un año en todos los puestos del Comisariato y también en los de una sucursal hasta llegar a ser la gerente. En 2015 Lucy inició el proyecto de panadería para POLLO PEPE y tenía en mente participar como líder en el proyecto de empezar otro modelo de negocio en el rubro de cafeterías. “La condición para poner su cafetería era que conociera a fondo la operación de la empresa” expresaba el Sr. José María.

A partir de septiembre de 2016, tanto el matrimonio de los fundadores como sus hijos, eran accionistas de la empresa. Para la familia Hernández era muy importante ser innovadores y ofrecer productos de la más alta calidad; “por eso todos los lunes los miembros de la familia nos reunimos para comer y probar los nuevos platillos, salsas o condimentos que queremos introducir al mercado” explicaba José María, quien fue nombrado por la revista *Soy Entrepreneur* como “un modelo de empresario para México y América Latina” (Solís Carpanter, 2006) y había recibido diversos reconocimientos. Por ejemplo, en 1992 fue reconocido como Industrial Distinguido por el Consejo de Cámaras Industriales. El galardón se lo entregó el Presidente de la República y en el año 2014 fue distinguido como Empresario del Año por la Asociación Mexicana de Expresidentes de Organismos Empresariales (Amexe) y con el Tenedor de Oro otorgado por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes Delegación Jalisco (*Crónica de Jalisco*, 2015).

POLLO PEPE en 2016

En 2016, POLLO PEPE era una cadena de más de 65 restaurantes con presencia en Jalisco, Ciudad de México, Nuevo León, Tamaulipas, Aguascalientes y San Luis Potosí. En ese año se contaba con aproximadamente mil 500 colaboradores de manera directa. La empresa estaba organizada en nueve gerencias funcionales (ver **Anexo 2**); y cada sucursal contaba con un organigrama (ver **Anexo 3**).

⁴ En esta empresa deciden llamarle Pepecomisariato. “Los comisariatos son centros de distribución para industrias que consumen generalmente lo mismo, esto es, integran toda la línea de productos que requiere un negocio o industria para distribuirla a su vez a todas sus unidades o puntos de venta” (*Soy Entrepreneur*, 2006).

POLLO PEPE operaba con base en tres modelos de sucursales: el modelo C que sólo ofrecía servicio a domicilio y mostrador; el modelo B: servicio a domicilio, mostrador y comedor de hasta 10 mesas; y el modelo A: con los mismos servicios que las versiones básicas más una zona de atención a quienes llegaban en automóvil llamada Auto-Pepe, comedor más amplio y juegos infantiles. Su menú incluía pollos asados, ensaladas, alitas, tacos de pollo, quesadillas, hamburguesas, *nuggets* y pollo con mole (POLLO PEPE, 2016).

A principios de 2016 la empresa decidió actualizar su logotipo e imagen para hacerla más fresca y atractiva para los consumidores, pero sin cambiar radicalmente. Se le quitó el artículo “El” para facilitar su identificación. El resultado se puede apreciar en la **Figura 1**:

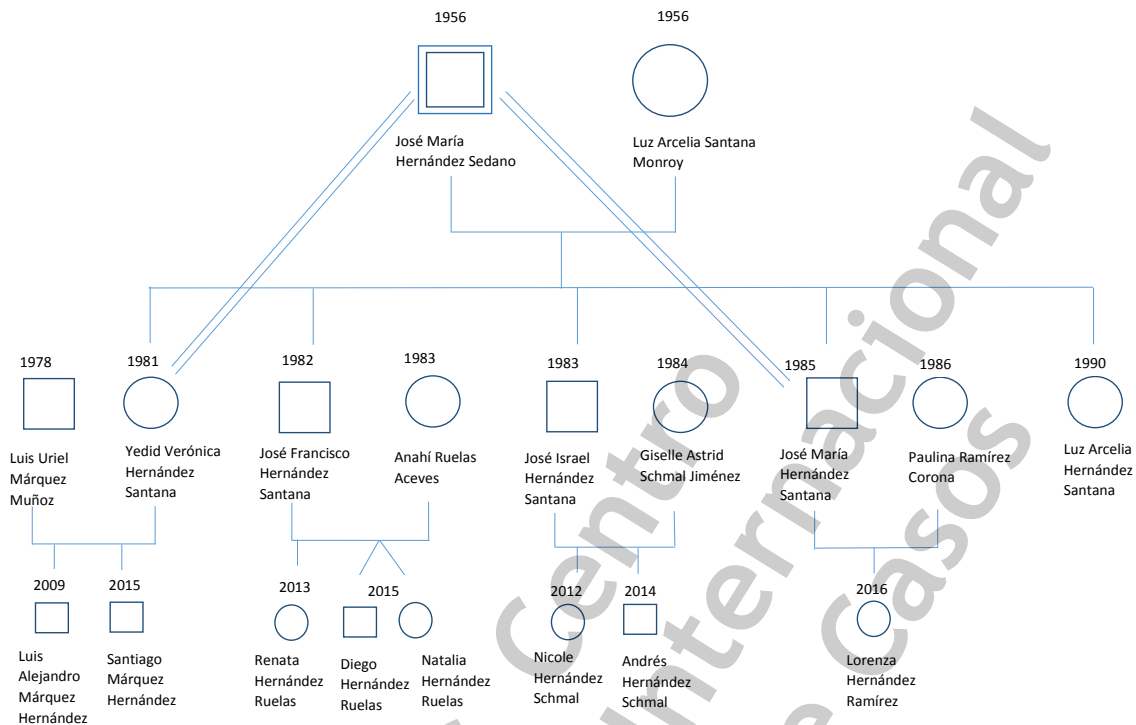
Figura 1. Nueva imagen de POLLO PEPE



Fuente. POLLO PEPE, 2016.

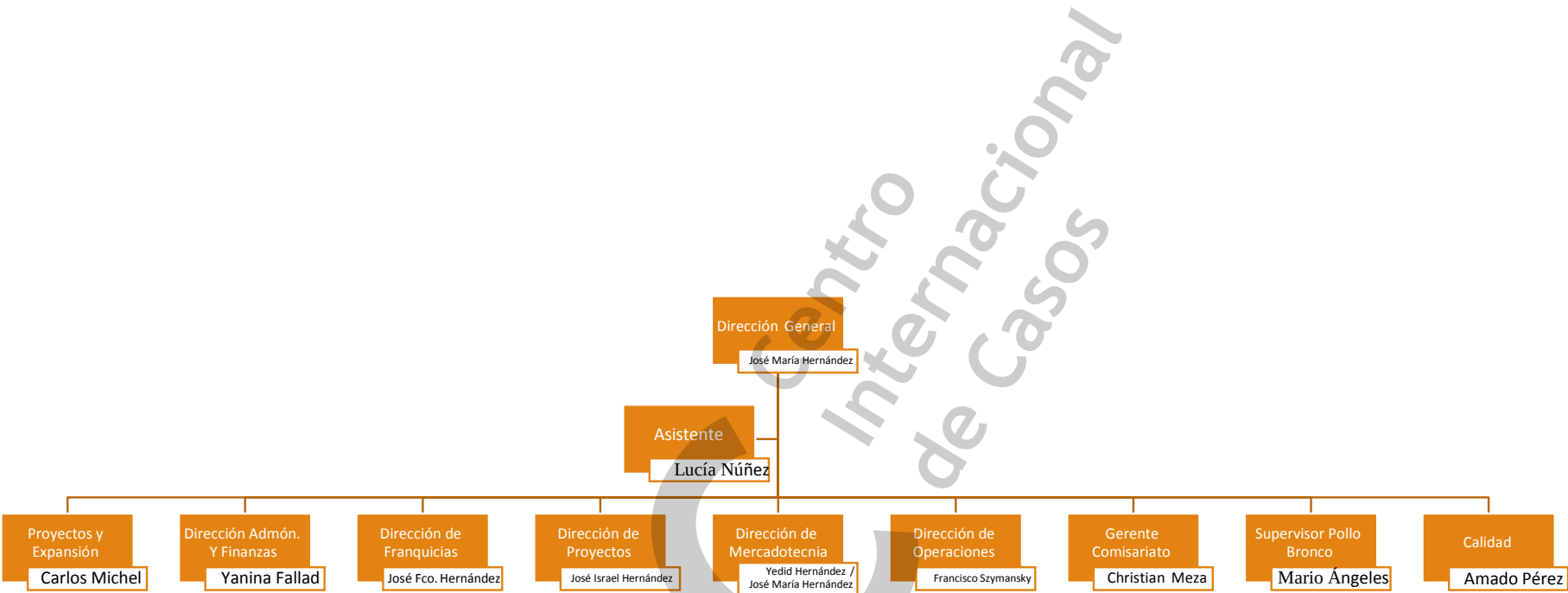
En noviembre de 2016 los hijos colaboraban en armonía con su papá distribuidos en las siguientes áreas: Yedid era la coordinadora de Mercadotecnia y Nuevos Proyectos (ella iba a la oficina todos los lunes para asistir a juntas de Comité Directivo y reuniones entre departamentos; el resto de la semana su colaboración era vía *home office* de tiempo completo); Francisco era el director de Operaciones de Franquicias; Israel era el director de Tecnologías de Información y Mejora Continua de Sistemas y Procesos; José María Jr., “Chema”, era el director de Mercadotecnia y al mismo tiempo era socio fundador y director de Cuentas de Basiko (agencia de publicidad cuyo principal, pero no único cliente, era la misma empresa familiar); y finalmente Lucy era la líder de proyecto de cafetería, panadería y repostería (ella era la responsable de dar seguimiento a un proyecto para establecer una cadena de cafeterías, panaderías y reposterías que pertenecieran al grupo).

El Sr. José María comprendía la importancia de aprovechar este entorno favorable y comenzar con el proceso de sucesión de su empresa cuanto antes. “Ahora parece un buen momento ya que en general reina la cordialidad entre mis hijos”, pensaba. “¿Cómo hago que mi empresa continúe durante varias generaciones sin poner en riesgo la unidad de mi familia? ¿Realmente alguno de mis hijos deseará ser el siguiente director General?”, se preguntaba. Se puso un plazo de un mes máximo para resolver este asunto de una vez por todas.

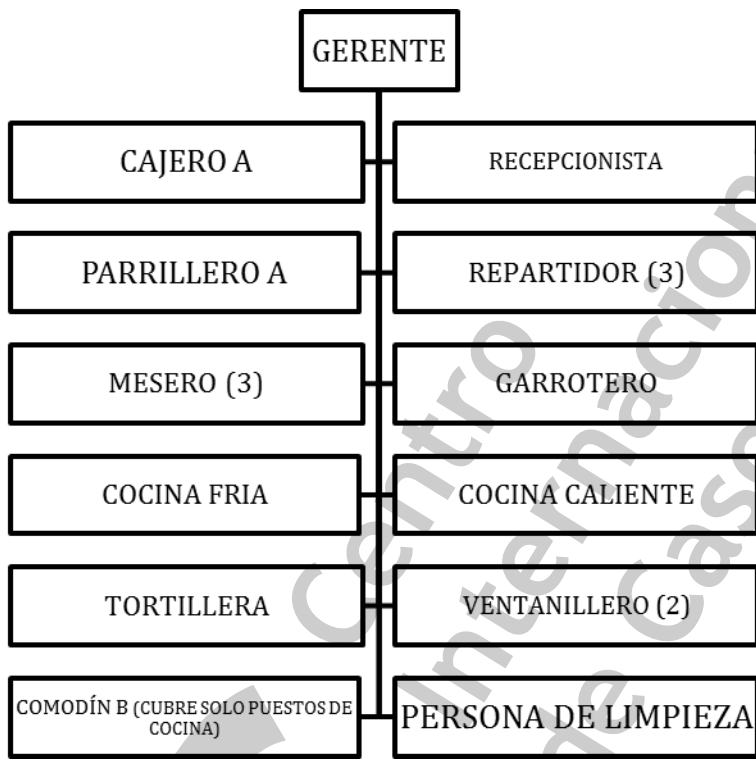
Anexo 1. Genograma de la familia Hernández Santana

Fuente. Elaboración del autor.

Anexo 2. Organigrama general del POLLO PEPE



Fuente. POLLO PEPE, 2016.

Anexo 3. Organigrama operativo por sucursal

Fuente: POLLO PEPE, 2016.

Referencias

Fuente principal:

Entrevista personal con el fundador de POLLO PEPE, José María Hernández, realizada por el autor de este caso el 23 de septiembre de 2016.

Otras referencias:

Colegio de Sonora (2016). “Paridad Peso Dólar 1821-2001”. Recuperado el 28 de octubre de 2016, disponible en:

http://www.colson.edu.mx:8080/barco/Databases/Economicas/M_tipoCambio.htm.

Crónica de Jalisco (2015). “Reconocerá Amexé trayectoria del empresario José María Hernández Sedano”. Edición digital disponible en:

<http://www.cronicajalisco.com/notas/2015/44238.html>.

El Informador (2015). “El POLLO PEPE obtiene el 'Distintivo H’”. Edición digital, disponible en:

<http://www.informador.com.mx/economia/2015/604588/6/el-pollo-pepe-obtiene-el-distintivo-h.htm>.

El Norte (2015). “Cumplen 35; vuelan a EU”. Edición digital, disponible en:

<http://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=563086&po=4&urlredirect=http://www.elnorte.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=563086&po=4>.

POLLO PEPE (2016). Página oficial de POLLO PEPE. “Historia”. Recuperado el 18 de abril de 2016 de <http://www.pollopepe.com.mx/espanol/>.

Solís Carpanter, C. (2006) “El Papá de los Pollitos. El POLLO PEPE: de la granja a la excelencia empresarial”. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/emprendedores-763.html>.

Soy Entrepreneur (2006). “Cómo funcionan los comisariatos”, obtenido el 27 de mayo de 2014 de: <http://www.soyentrepreneur.com/11850-como-funcionan-los-comisatarios.html>.