

Capítulo 5. Caso Práctico

- 5.1 Caso “Hnos. Hidalgo Carrión”



El Restaurante “Hnos. Hidalgo Carrión” es una empresa mexicana, ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Su especialidad son los mariscos y pescados. En su carta se encuentran más de 100 platillos, donde encontrarás una gran diversidad de mariscos, pescados, cortes de carne y pollo, también cuenta con un menú infantil. Se encuentra abierto los 365 días del año de lunes a domingo, con un horario de 10 de la mañana hasta las 7 de la noche. Sus instalaciones tiene la capacidad de atender hasta 220 personas cada día, cuenta con 38 trabajadores, tiene un área de niños, sus instalaciones están climatizadas, mobiliario confortable, su pago puede realizarse con tarjetas de crédito, debito o en efectivo.

- 5.1.1 Historia

El matrimonio conformado por la señora Aura Alicia Carrión Gómez y el señor Joaquín Hidalgo Mendoza, inaugura el 15 de julio de 1978 la primera cocktelería en el “Mercado Coatzacoalcos”. Tres años después de iniciado su negocio, muere

Don Joaquín, y su esposa Doña Aura Alicia Carrión se hace cargo del negocio junto con sus jóvenes hijos: Lourdes, Mario, Miguel, Lupita y Roberto.

Nueve años después empieza la expansión de las cocktelerías, con la apertura de una sucursal en un local del “Mercado Morelos” y más tarde en el “Mercado Terraplén” y en el “Mercado Constitución”, los cuales son atendidos por sus hijos Mario, Miguel y Roberto. Todos estos mercados se localizan en la ciudad de Coatzacoalcos.

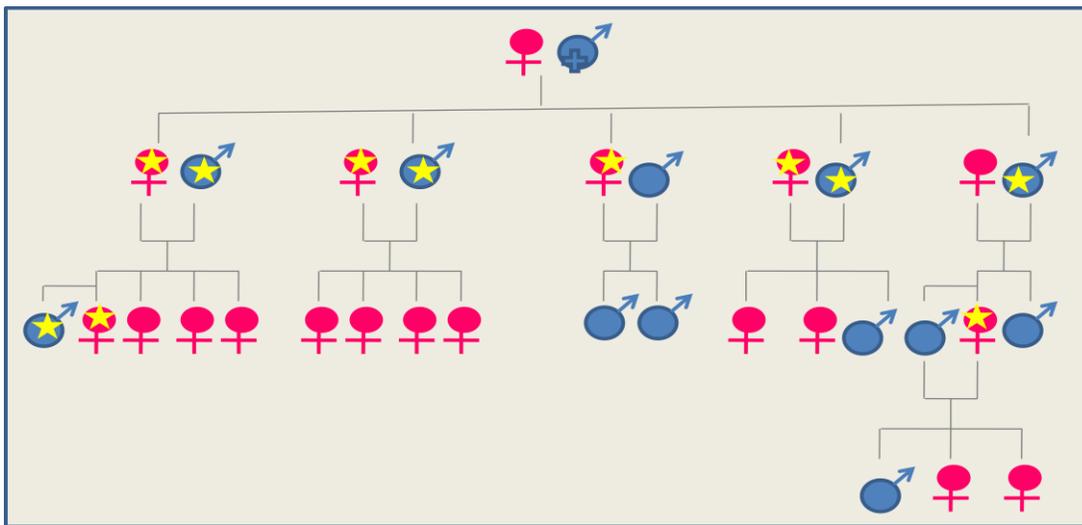
Veintidós años después, en el 2000 se decide incursionar en el ramo restaurantero, por sugerencia de sus clientes, es así que los hermanos deciden hacer la planeación para abrir un restaurante en la misma ciudad de Coatzacoalcos, en el cual sus instalaciones fueron construidas con el propósito de brindar amplias instalaciones para sus clientes y así ofrecer sus cocteles que ya eran conocidos por sus clientes, además de ofrecer nuevos platillos.

Actualmente se sigue ofreciendo servicio en sus cuatro sucursales ubicadas en los distintos mercados que hay en la ciudad de Coatzacoalcos, además de contar con tres restaurantes, dos de ellos ubicados en la ciudad de Coatzacoalcos y uno en Minatitlán. Las cocktelerías siguen siendo atendidas por los propietarios y familiares.

- 5.1.2 Organigrama de la Propiedad y Remuneración

Actualmente las cocktelerías y los restaurantes están constituidos en personas físicas, por los diferentes miembros de la familia. Aunque el trabajo se realice en forma conjunta por los miembros de la familia.

Organigrama familiar



Fuente: Elaboración Propia. 2010



Como se puede observar en el organigrama familiar, actualmente se encuentran trabajando la primera generación que está conformada por los cinco hijos del matrimonio Hidalgo Carrión, junto con conyugues, así como solamente dos de la segunda generación con un yerno. Sin embargo solo dos miembros de la familia trabaja en el restaurante ubicado en Independencia y el resto de los miembros trabajan en las cocktelerías y en los otros dos restaurantes.

- 5.1.3 Incorporación a la Empresa Familiar

Los miembros de la familia están de acuerdo en que participen otros miembros de la familia, aunque por el momento la mayoría de la segunda generación se encuentran estudiando la primaria, preparatoria o la universidad. Porque es muy apresurado que haya un cambio de generación, sin embargo si se les motiva la participación en la empresa.

- 5.1.4 Existencia de un órgano de Gobierno Corporativo

Por el momento no existe ningún tipo de órgano de Gobierno, ni corporativo ni familiar, que regule la relación familiar y empresarial; aunque mensualmente se realizan reuniones entre los cinco hermanos en donde se platica sobre como marcha cada negocio y dan sus opiniones cada uno, sin embargo sólo son sugerencias. Estas reuniones son informales y no se llevan ningún registro de lo que se hablo por escrito.

Aunque Hnos. Hidalgo Carrión no cuenta con un organigrama formal, la mayoría de cada miembro de la familia que participa en la empresa conoce sus responsabilidades y roles, lo cual hace que la empresa sea flexible.

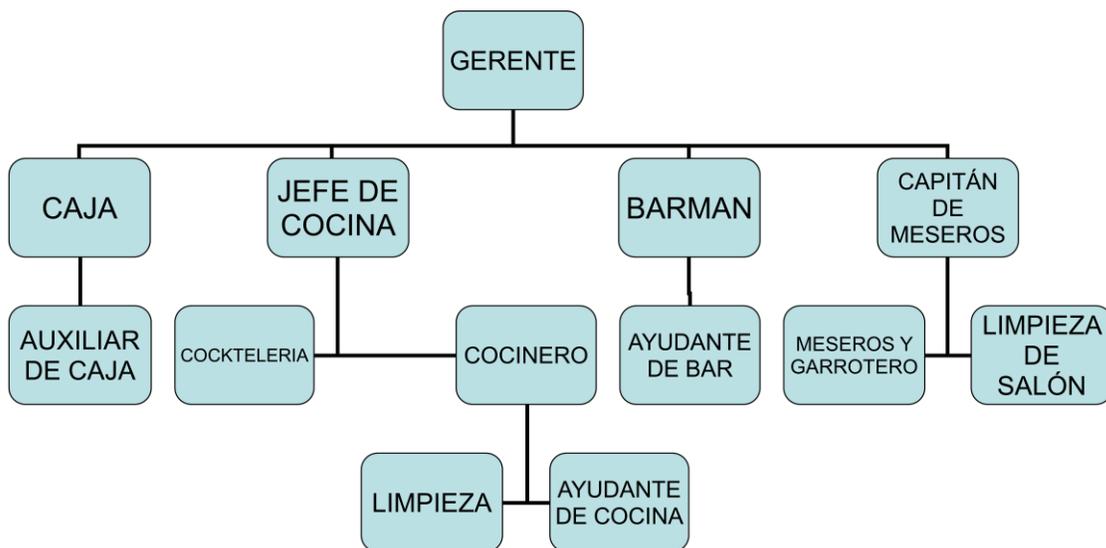
No existen manuales de puestos y procedimientos o políticas estrictas respecto a las obligaciones de los miembros de la familia; lo cual hasta ahora no se considera un problema.

Sin embargo en los negocios si se cuenta con manuales de procedimiento, administrativos, organigramas para el uso interno de cada sucursal.

- 5.1.5 Sucesión

El único momento que ha habido de sucesión es cuando el esposo de la Sra. Alicia Carrión Gómez muere en un accidente y entonces sus hijos se hacen hacer cargo junto con su madre de la cocktelería.

El restaurant es manejado por una de los hermanos Hidalgo Carrión, la cual ella ocupa el puesto de gerente, el organigrama que tiene el restaurante es el siguiente;



En el 2003, se integra la primera nieta de la familia al restaurante, ella estudio la Licenciatura en Gastronomía, por lo que se dedica a trabajar en el área de cocina, sin embargo también participa en las otras aéreas del restaurant.

- 5.1.6 Armonía Familiar

La armonía familiar que existe entre los miembros es aceptable, tomando en cuenta que cada uno tiene su propia personalidad y temperamento.

En cuanto a los conflictos estos son de manera informal y en ocasiones no se resuelven, así que esto hace que haya un desbalance entre la familia, pero a veces se dejan a un lado los problemas familiares, con el trabajo del negocio.

- 5.1.7 Retos a Futuro

Referente a los planes futuros de la empresa, es seguir dando servicio a sus clientes en las distintas sucursales, así como abrir nuevas sucursales en la localidad o fuera de está.

También seguir mejorando sus instalaciones y modernizándose para seguir ofreciendo un servicio de calidad tanto en productos como en el servicio a los clientes.

Y en cuanto a la administración el reto será que todos los miembros de la familia se integren y que nuevos miembros sean aceptados por todos, y que surjan nuevas ideas para el desarrollo de la empresa y que trabajen en armonía, y tengan un equilibrio entre la familia y negocio.

- 5.1.8 Análisis de la empresa

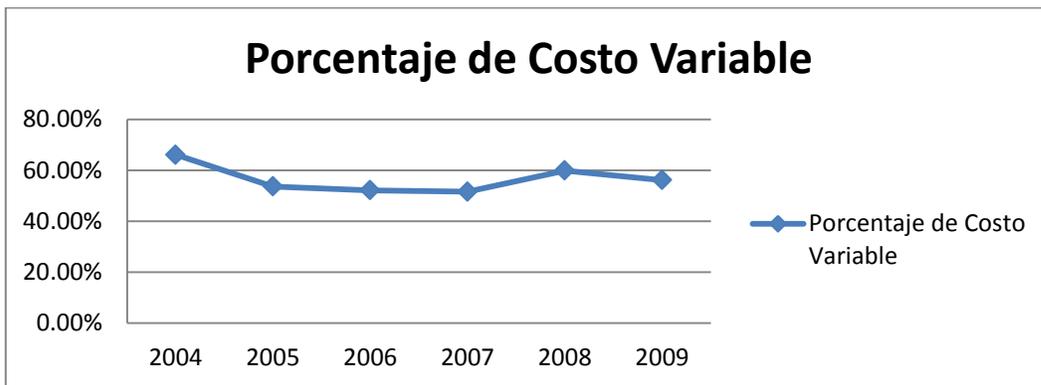
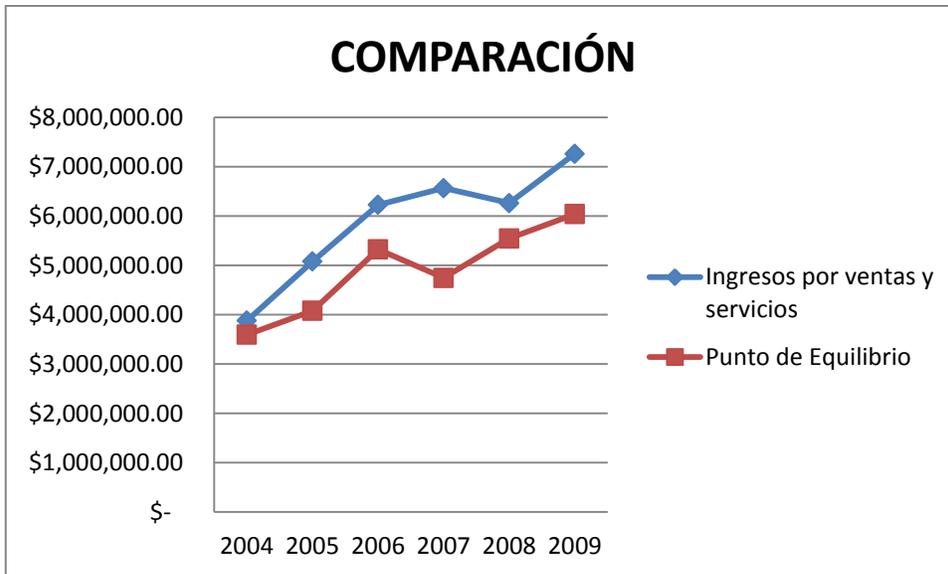
En cuanto a la estructura financiera de la empresa, la parte contable es realizada por un despacho contable independiente, el cual se encarga de llevar la contabilidad y realizar los pagos de los impuestos.

Al ser una restaurante el pago es inmediatamente, es decir, en el mismo día que se realiza el consumo. El control de la caja chica es controlado diariamente, ya que la cajera recibe un fondo diario. Y al cierre reporta las operaciones realizadas durante el día. Las políticas de disposición de efectivo, son que los empleados no pueden pedir préstamos a menos que sean autorizados por el gerente o patrón. No se realizan presupuestos. El inventario al ser productos perecederos estos tiene una rotación cada semana. Pero hay una encargada de llevar el control de los mariscos ya que al final del día realiza un conteo físico de la mercancía que quedo.

En cuanto a la estructura financiera estas fueron los resultados de las aplicaciones de las razones financieras;

La rotación de inventario es semanal o un máximo de 10 días, por lo que los productos tienen un periodo de vida corta. En ocasiones si existe la merma, ya que el consumo de alimentos caducos seria un gran problema para las personas y generaría desconfianza por parte de los consumidores.

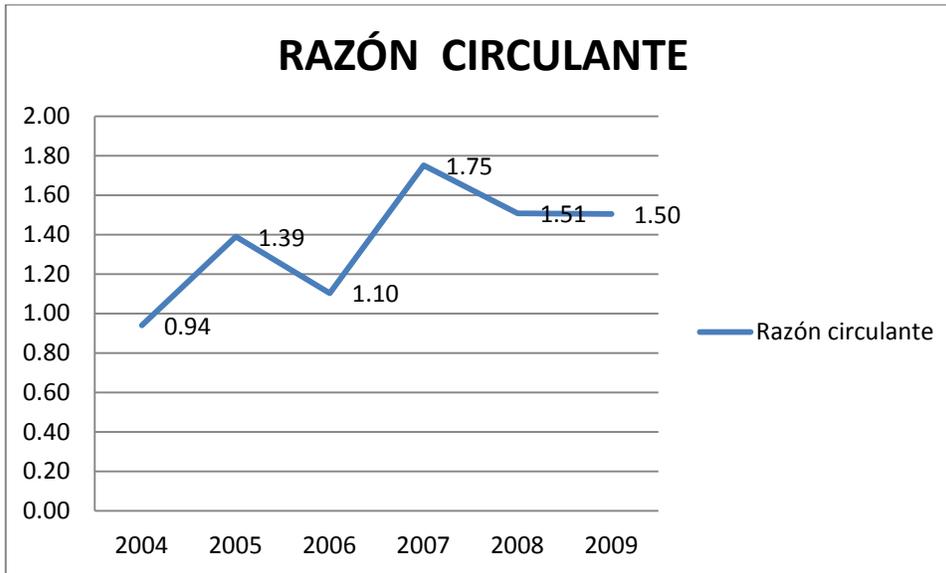
Al analizar el punto de equilibrio de la empresa se observa que se ha superado el punto de equilibrio.



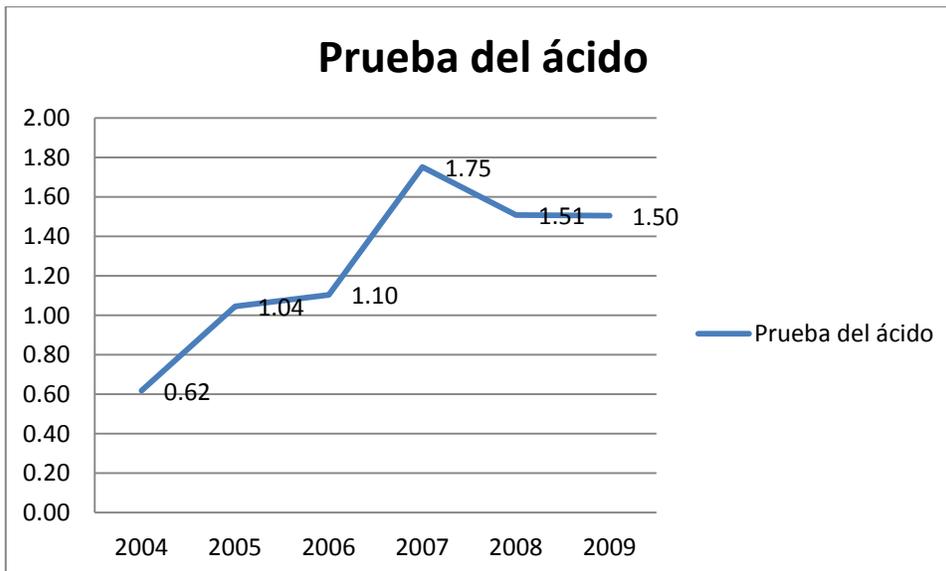
Fuente: Elaboración propia 2010, datos obtenidos de los estado financieros

Porcentaje de Costo Variable	
2004	66.06%
2005	53.66%
2006	52.15%
2007	51.60%
2008	59.89%
2009	56.15%

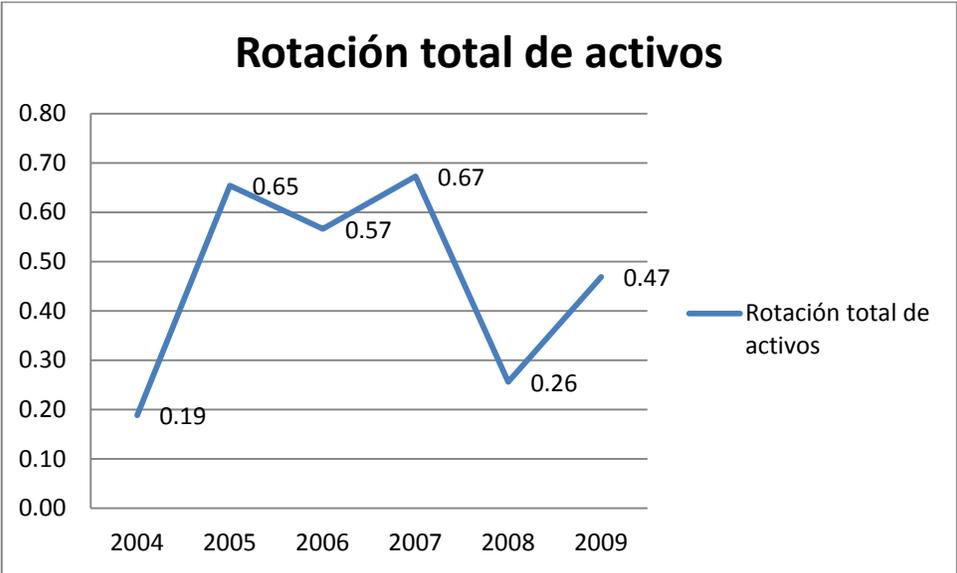
SOLVENCIA A CORTO PLAZO



En esta razón podemos observar que la empresa dispone de activos circulantes por cada peso de pasivo circulante, es decir, la empresa cubre el pago de sus pasivos con sus activos circulantes.

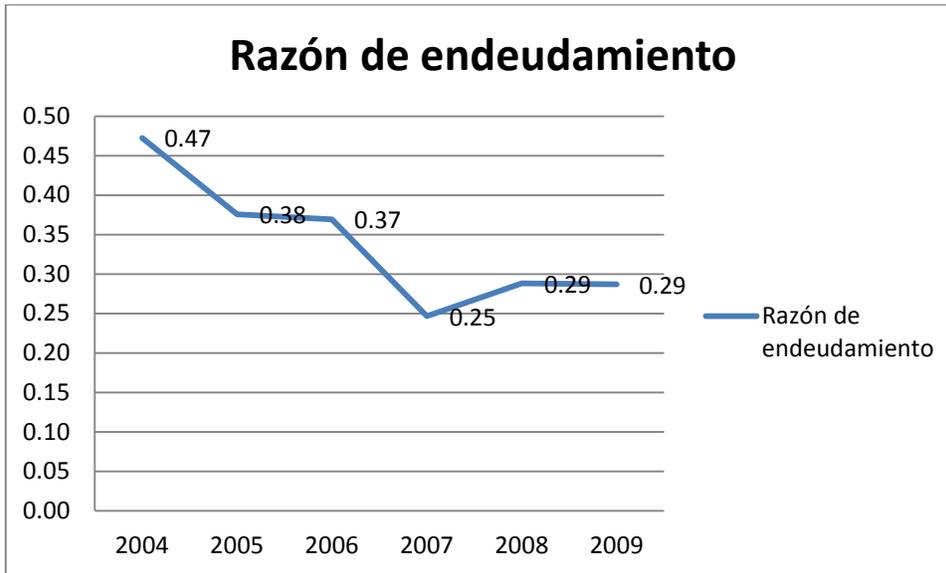


Aquí se puede observar ya sin el rubro de los inventarios la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus pasivos, lo cual es bueno ya que si tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo.



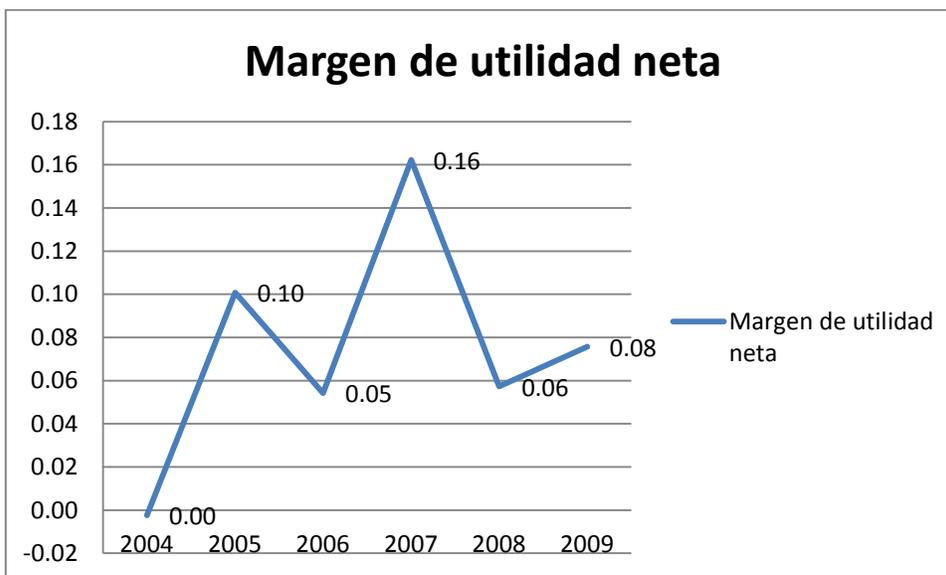
La medida de eficiencia ha sido variable como se puede observar, por lo que hay que analizar si se ha invertido en los activos fijos correctos y como los podemos hacer más productivos. Crear nuevas estrategias para que nos rindan más ganancias.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

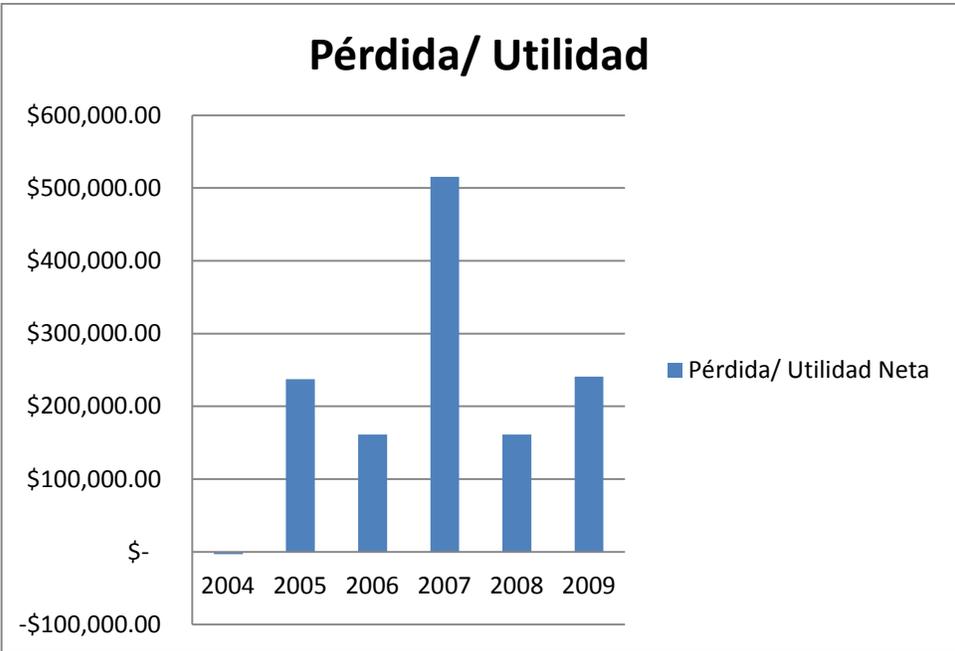
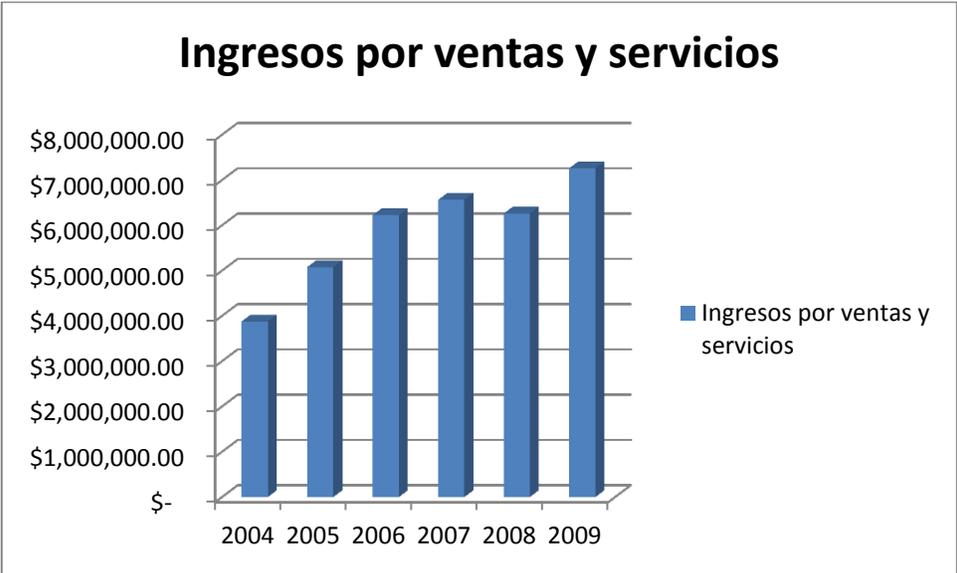


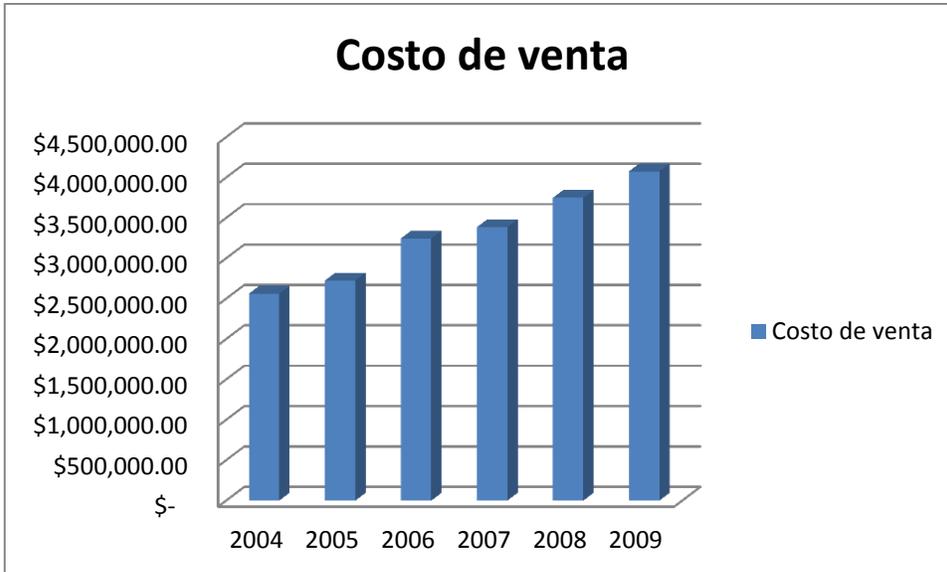
Se observa que el financiamiento de los acreedores ha ido disminuyendo, ya que la mayor parte que se financia la empresa es con los recursos propios de ésta.

RENTABILIDAD



Como se observa la empresa en los dos últimos años no ha generado las suficientes ganancias, por lo que hay que analizar que decisiones se han tomado y crear nuevas estrategias para generar las ganancias deseadas.





Como se puede observar la empresa se encuentra en un periodo no muy favorable, pero si se toman las decisiones correctas la empresa puede seguir creciendo.