



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Filosofía

Maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas

**Estrategias productivas de una empresa familiar en el mercado potosino:  
el caso de Embutidos San Luis**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de Maestra en  
Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas

Presenta:

Lic. Kimberly Villanueva Lara

Dirigida por:

Mtra. Ma. Asucena Rivera Aguilar

Mtra. Ma. Asucena Rivera Aguilar

Presidente

Dra. Diana Patricia García Tello

Secretario

Mtra. Erika Elizabeth Ramos Castro

Vocal

Dr. José Luis Plata Vázquez

Suplente

Dr. Eduardo Solorio Santiago

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Septiembre 2024

México

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## RESUMEN

En San Luis Potosí, se ha observado un fenómeno cultural caracterizado por el crecimiento sostenido de diversas empresas familiares locales de comestibles, algunas de las cuales han perdurado durante décadas e incluso más de un siglo. Estas empresas han trascendido su mero rol comercial logrando integrarse a la cotidianidad y a las tradiciones potosinas. Esta investigación busca profundizar en los factores que han contribuido a este fenómeno, desde la disciplina antropológica mediante un estudio etnográfico y fundamentándose en las perspectivas teóricas de la antropología del consumo y de la empresa, con las teorías de Mary Douglas, Maurice Halbwachs, y de Maurice Thévenet, Anabella Dávila y Nora H. Martínez respectivamente. El estudio de caso se centra en una empresa local bien posicionada, longeva, en constante crecimiento y liderada por una mujer. Los resultados ofrecen una comprensión más profunda del contexto empresarial en la capital potosina, identificando y analizando las estrategias productivas empleadas por la empresa como elementos significativos que revelan aspectos clave de su cultura organizacional y el perfil de sus consumidores potosinos. Este análisis permite identificar diversos factores que han contribuido al desarrollo del fenómeno estudiado, y espera abonar información útil tanto para el empresariado local como para futuras investigaciones en el área.

**Palabras clave:** Estrategias productivas, empresa, empresa familiar, mercado local, mercado local potosino, San Luis Potosí.

## ABSTRACT

In San Luis Potosí, a cultural phenomenon has been observed, characterized by the sustained growth of various local family-owned food businesses, some of which have endured for decades and even over a century. These companies have transcended their mere commercial role, integrating deeply into the daily life and traditions of the locals. This research aims to delve into the factors contributing to this phenomenon from an anthropological perspective, using an ethnographic study and drawing on theoretical frameworks from both consumer and business anthropology, with theories from Mary Douglas, Maurice Halbwachs, Maurice Thévenet, Anabella Dávila, and Nora H. Martínez. The case study focuses on a well-established, long-standing, and continuously growing local company led by a woman. The results provide a deeper understanding of the business context in the capital of San Luis Potosí, identifying and analyzing the productive strategies employed by the company as significant elements that reveal key aspects of its organizational culture and the profile of its local consumers. This analysis identifies various factors that have contributed to the development of the studied phenomenon and aims to provide valuable information for both local entrepreneurs and future research in this field.

**Key words:** Productive strategies, company, family business, local market, San Luis Potosí.

A Catalina y Arturo ♥

## AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a Peter y a la Sra. Elvia, quienes generosamente me abrieron las puertas de su empresa y compartieron su tiempo en amenas conversaciones, sin ustedes esta tesis no hubiera sido posible. También quiero expresar mi gratitud a Francisco Hidalgo, cuya sugerencia y ayuda para contactar a Embutidos San Luis fue fundamental para este trabajo.

Así mismo, agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), a los profesores de la Universidad Autónoma de Querétaro que me acompañaron en el programa de la Maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas, en especial a la Mtra. Ma. Asucena Rivera Aguilar por guiar con sus valiosos comentarios esta investigación, por el entusiasmo en este tema, y por siempre invitarme a mirar y escuchar los detalles.

Igualmente, gracias al Dr. Eduardo Solorio Santiago por leer la presente tesis, por aportar ideas y bibliografía relevante al trabajo, así como por orientarme metodológicamente en la elaboración del diario de campo. Al Dr. José Luis Plata Velázquez por su atento acompañamiento académico como coordinador del programa de maestría. Así también, a la Dra. Patricia García Tello y a la Mtra. Erika Elizabeth Ramos Castro por apoyarme con importantes correcciones y sugerencias a lo largo de la maestría.

Por último, quisiera expresar nuevamente mi gratitud al sínodo por hacer posible este viaje académico, por abrirme las puertas a una disciplina tan fascinante como la antropología, por la paciencia, el cariño y la ética que transmiten en cada clase y asesoría a sus alumnas y alumnos, y por enseñar a apreciar y valorar la profundidad y el alcance de esta maravillosa disciplina.

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I. La tradición hecha estrategia: el caso de las empresas potosinas con trayectoria</b>	
1.1. Justificación y relevancia de la investigación.....	10
1.2. Supuestos y objetivos.....	13
1.3. Marco conceptual .....	15
· 1.3.1. Sobre la antropología de la empresa.....	15
· 1.3.2. Cultura y cultura empresarial.....	16
· 1.3.3. La familia y las redes de intercambio.....	20
· 1.3.4. La empresa familiar.....	22
· 1.3.5. La empresa familiar en el contexto mexicano.....	24
· 1.3.6. Estrategias productivas y su relación con el consumo local.....	26
1.4. Metodología.....	31
<b>Capítulo II. Explorando el panorama empresarial de San Luis Potosí</b>	
2.1 San Luis Potosí: Una revisión a la vocación industrial del territorio.....	39
2.2. Perspectivas de desarrollo empresarial en el marco estatal y municipal potosino.....	41
2.3. San Luis Potosí: Una aproximación al mercado de productos potosinos tradicionales.....	59
<b>Capítulo III: Embutidos San Luis: una empresa muy potosina</b>	
3.1. Dificultades y oportunidades en el trabajo de campo.....	71
3.2. Recorrido de área.....	75
3.3. Trabajo de campo en Embutidos San Luis.....	79
3.4. Las estrategias productivas de Embutidos San Luis desde la perspectiva de la gerencia y la administración.....	90
<b>Capítulo IV: Somos potosinos y nos gusta lo potosino</b>	
4.1. Panorama general de la investigación.....	94

<b>4.2.</b> Aprendizajes y recomendaciones para el trabajo de campo en una empresa.....	96
<b>4.3.</b> Análisis de resultados referentes a los objetivos de la investigación.....	98
· <b>4.3.1.</b> Identificación de las estrategias productivas.....	98
· <b>4.3.2.</b> Elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis (valores, discursos y visión empresarial) .....	99
· <b>4.3.3.</b> Perfil de los consumidores.....	111
<b>4.4.</b> Apuntes y reflexiones sobre las MiPyMes en México.....	116
<b>Conclusiones</b> .....	118
<b>Referencias Bibliografía</b> .....	124



## INTRODUCCIÓN

En la ciudad de San Luis Potosí, se observa un fenómeno cultural singular, en el cual diversas empresas familiares locales de comestibles han logrado no solo perdurar a lo largo del tiempo, sino también integrarse profundamente en la vida cotidiana de los potosinos. Estas empresas, algunas de las cuales han superado el siglo de existencia, han trascendido su mero rol comercial, convirtiéndose en actores importantes en la configuración del paisaje económico y cultural de la región.

El presente estudio se centra en la empresa Embutidos San Luis, un ejemplo representativo de este fenómeno. Fundada hace más de 32 años, esta empresa ha sabido adaptarse y crecer a pesar de una sociedad en constante transformación, manteniendo un vínculo estrecho con sus raíces y con la comunidad en la que inició.

A través de un enfoque etnográfico, se analizaron las estrategias productivas (EP) que han permitido a Embutidos San Luis consolidarse en el mercado local, destacando cómo dichas EP reflejan valores, discursos y visiones del mundo específicos que, a su vez, conforman su cultura organizacional.

El análisis de las estrategias productivas de Embutidos San Luis ofrece una ventana para entender no solo los factores que han contribuido a su éxito, sino también para explorar cómo estas estrategias se entrelazan con las dinámicas culturales del lugar en donde se insertan y de sus consumidores en la localidad.

La visión empresarial de la gerencia y la administración, la calidad de los ingredientes y el mantenimiento de la receta original del producto, entre otras, son estrategias cuidadosamente aplicadas para responder a las necesidades y expectativas del mercado local, permitiendo a la empresa no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno dinámico y competitivo.

Para abordar esta investigación, se han tomado en cuenta las teorías de Mary Douglas y Maurice Halbwachs sobre la antropología del consumo. Así mismo se ha retomado la perspectiva de Maurice Thévenet (1992), Anabella Dávila y Nora H. Martínez acerca de la antropología de la empresa. Este marco permite analizar el fenómeno empresarial de la capital potosina mediante el análisis de los significados detrás de las estrategias empresariales de Embutidos San Luis.

Así, el objetivo general de esta investigación es analizar las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de Embutidos San Luis en el mercado local potosino. En particular, se busca identificar las estrategias que la empresa ha implementado a lo largo de su historia, examinar los elementos culturales implícitos en estas estrategias, y distinguir el perfil de sus consumidores a partir de las mismas.

En suma, este estudio espera aportar una comprensión más profunda del contexto empresarial de San Luis Potosí, y ofrecer información valiosa tanto para el empresariado local como para futuras investigaciones en el campo de la antropología de la empresa. En última instancia, se busca contribuir al entendimiento de cómo las estrategias productivas, enraizadas en un contexto cultural específico, pueden ser clave para el éxito y la longevidad de una empresa en el mercado local potosino.

## LA TRADICIÓN HECHA ESTRATEGIA: EL CASO DE LAS EMPRESAS POTOSINAS CON TRAYECTORIA

“Al final de cuentas somos potosinos

y nos gusta lo potosino”

-Peter<sup>1</sup>

### 1.1. Justificación y relevancia de la investigación

Quien escribe estas letras, tiene muy presente aquella canción de Jorge Negrete “Yo soy de San Luis Potosí”, y aunque desde el año 2007 reside en la ciudad de Querétaro, todavía mantiene vivos los recuerdos y la dinámica cotidiana del terruño gracias al contacto constante con familiares y amigos. Esta conexión intermitente ha propiciado un interés genuino por las tradiciones potosinas, especialmente aquellas que involucran a diversas empresas familiares locales.

En la ciudad de San Luis Potosí, se observa un fenómeno cultural caracterizado por la consolidación de algunas empresas familiares locales de comestibles a lo largo de décadas, e incluso algunas más allá del siglo, las cuales han trascendido su mera existencia comercial para formar parte de la cotidianidad y tradición<sup>2</sup> de los potosinos.

Algunos de los productos nacidos en el estado potosino son: papas Provi, chicles Canel`s, dulces Las Sevillanas, Aguas de Lourdes, Rompope Coronado, botanas Don Tacho, Salsa San Luis, bebida sabor a frutas Poki, Chocolates Costanzo, Chocolates La Frontera, quesos Carranco, hojaldras Las Campechanas, Mole Doña María, Ron Potosí, Embutidos San Luis, Helados Tucky Tucky, Helados SanMy, tortillas y totopos Miranda, entre otros<sup>3</sup>.

Llama igualmente la atención que el posicionamiento de determinados productos locales de larga trayectoria desencadena procesos complejos de

---

<sup>1</sup> Potosino desde hace varias generaciones y administrador de la empresa Embutidos San Luis.

<sup>2</sup> Debido a su larga data en el mercado potosino.

<sup>3</sup> Existen otras empresas potosinas igualmente reconocidas, pero aquí nos limitaremos a enumerar algunas únicamente del sector de comestibles.

competencia en su ámbito geográfico. Ejemplo de ello son las alianzas establecidas entre las empresas locales y aquellas con presencia nacional e internacional, como se evidencia en el caso del café Andatti, marca propia de la cadena de tiendas Oxxo<sup>4</sup>, que ha introducido un Café sabor Chocolate Costanzo principalmente en la región potosina<sup>5</sup>. La publicidad de tal café tiene la leyenda: “con tradición”, lo cual no es una excepción, sino, como se verá en el documento, es un anuncio constante en los productos potosinos de larga data.

En este contexto, es que se explora ¿qué factores han contribuido al éxito sostenido de determinadas empresas familiares de San Luis Potosí aún en el entorno empresarial dinámico, globalizado y competitivo de la región?, ¿qué características tienen las empresas locales tradicionales? ¿son todas familiares? ¿qué aspectos valoran los consumidores potosinos respecto a estas empresas?

En suma, resulta relevante profundizar en los elementos que contribuyen a la consolidación de una empresa potosina con alto prestigio social<sup>6</sup> pues, desde una perspectiva académica, esto amplía el entendimiento de las complejas dinámicas empresariales en la región, enriqueciendo así el cuerpo de conocimientos sobre el tema y, en un sentido práctico, los hallazgos obtenidos de la presente investigación ofrecen la posibilidad vislumbrar las estrategias productivas locales, brindando potenciales beneficios al empresariado regional.

Es importante destacar que lo que comúnmente se denomina "empresariado" no constituye un conjunto homogéneo de personas morales en igualdad de condiciones. Como se expone en el capítulo II, en el apartado de "Perspectivas estatales", existe una gran desigualdad en el sector empresarial pues, de hecho, si se considerara hipotéticamente a todas las empresas mexicanas como un país “éste tendría a un puñado de mansiones y millones de pobres” (Ríos,2021.p 68). En este sentido, el presente trabajo no se centra en

---

<sup>4</sup> Cadena de tiendas de formato pequeño (no son un supermercado), con presencia en México, Colombia, Chile, Perú y Brasil.

<sup>5</sup> De acuerdo con la página oficial de Costanzo en Facebook, también se vende en Zacatecas y Aguascalientes desde el año 2022. Véase en la siguiente liga, revisada el 25 de abril del 2024: <https://www.facebook.com/chocolates.costanzo/photos/a.600718223309999/5337230919658682/?type=3>

<sup>6</sup> Se utiliza la extensa trayectoria de las empresas en el mercado potosino como un indicador del prestigio social. La supervivencia y el crecimiento prolongado de una empresa sugieren su aceptación y reconocimiento en el mercado.

organizaciones del primer tipo, sino que busca generar aportes para el sector emprendedor local menos privilegiado<sup>7</sup>.

Para el estudio de caso sobre empresas del ramo de comestibles en San Luis Potosí con trayectoria en el mercado local, se establecieron los siguientes criterios para la muestra:

1. **Origen:** La empresa debía ser originaria de San Luis Potosí.
2. **Ubicación:** Debía comercializar sus productos en el municipio potosino.
3. **Actividad:** La empresa debía elaborar productos comestibles.
4. **Antigüedad:** No debía ser de reciente creación; en su lugar, debe tener una trayectoria considerable. Se utilizó como referencia el promedio de vida de las empresas familiares, establecido en 24 años según Tagiuri & Davis (1996) y KPMG México (2013). Por lo tanto, se consideraron únicamente aquellas empresas que superaran este umbral.

Una vez identificadas algunas empresas que cumplían con estos requisitos, se les invitó a participar en la investigación. Embutidos San Luis aceptó la invitación y, una vez en campo, se descubrieron otras características que enriquecieron el estudio tales como:

5. **Empresa liderada por una mujer:** En el contexto empresarial mexicano, la participación económica de las mujeres es importante pero proporcionalmente menor que la de los hombres, pues son propietarias del 36.6% de los establecimientos micro, pequeños y medianos de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). En este sentido, resultó importante incorporar una perspectiva de género en la metodología.
6. **Su producto en tiendas locales:** Durante los recorridos de campo realizados en los alrededores de la empresa, se constató que el producto estaba fácilmente disponible en las tiendas locales. Los tenderos y tenderas conocían y vendían el producto.

---

<sup>7</sup> La empresa seleccionada debía cubrir ciertas características, las cuales se detallarán en este capítulo en el apartado "Selección de la muestra".

7. **Distribución exclusiva del producto en San Luis Potosí:** Este es un aspecto que se abordará en el capítulo II, sección 1.3. San Luis Potosí: Una aproximación al mercado de productos potosinos tradicionales, donde se detalla que diversas marcas potosinas limitan la distribución de sus productos al estado potosino.

Así pues, Embutidos San Luis es una empresa potosina que nació hace más de 32 años en un entorno familiar, la cual es liderada por una mujer, madre de una hija y un hijo. Dicha organización se dedica a la elaboración y venta de chorizo. Su producto se encuentra con facilidad en los sectores populares de la capital potosina y amablemente le abrieron las puertas a quien escribe para conocer parte de su cotidianidad, sus estrategias y cultura empresarial.

## **1.2. Supuestos y objetivos**

Si bien, preguntarse a qué se debe el crecimiento sostenido de las empresas locales en San Luis Potosí requiere la exploración de múltiples ámbitos, en este trabajo se consideran como una categoría central las estrategias productivas (en adelante también nombradas EP). Las EP refieren a los procesos internos implementados por las organizaciones con fines de lucro para sostener y/o ampliar el proyecto empresarial.

El supuesto que subyace en esta investigación es que la implementación de estrategias productivas en las empresas familiares locales no es un acto intrascendente, sino profundamente cargado de significado. Estas estrategias pueden revelar elementos relevantes de la cultura empresarial, tales como los valores, discursos y la visión empresarial de quienes las ponen en práctica y de la sociedad en donde se insertan. Anabella Dávila y Nora H. Martínez escriben sobre el estudio de la cultura en organizaciones su libro titulado *Cultura en organizaciones latinas* (1999):

"El estudio de las organizaciones a través de su cultura nos permite conocer su esencia, una esencia formada por elementos que necesitamos identificar para comprender la vida organizacional en América Latina. Al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más pura, podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales. Porque son esos procesos los que miembros de las

organizaciones viven diariamente, y los que, además, proyectan al exterior -al ambiente con el cual interactúan-. Así a través de su cultura, se dan a conocer nuestras organizaciones".

Por lo tanto, es crucial profundizar en estas estrategias para adentrarse en el mundo de las familias empresarias potosinas y entender su dinámica interna y externa.

En función de lo planteado anteriormente, el objetivo general de esta investigación es analizar las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de Embutidos San Luis en el mercado local potosino. Para cumplir con este objetivo fue necesario identificar las estrategias productivas que Embutidos San Luis ha implementado a lo largo de su historia. En segundo lugar, examinar los elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis, tales como sus valores, discursos y visión empresarial, implícitas en sus estrategias productivas. Por último, distinguir, de acuerdo con las Estrategias productivas de Embutidos San Luis, cuál es el perfil de sus consumidores.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL	Analizar las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de Embutidos San Luis en el mercado local potosino.
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Identificar las estrategias productivas que Embutidos San Luis ha implementado a lo largo de su historia.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Examinar los elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis, tales como sus valores, discursos y cosmovisión, implícitas en sus estrategias productivas.
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	Distinguir, de acuerdo a las Estrategias productivas de Embutidos San Luis, cuál es el perfil de sus consumidores.

Imagen 1. Elaboración propia. (2024). Objetivos de la investigación.

### 1.3. Marco Conceptual

#### 1.3.1. Sobre la antropología de la empresa

La presente investigación se sitúa en la región centro-norte de México, en el municipio de San Luis Potosí, capital del estado de mismo nombre, el cual cuenta con un amplio abanico de empresas locales consolidadas con gran prestigio social<sup>8</sup> y se inserta en el campo de la antropología de la empresa.

Desde la antropología de la empresa, la empresa se concibe, de acuerdo con Gómez (2017), como “una especie de microcosmos, en cuyo seno tienen lugar relaciones sociales” (p.476) a veces jerárquicas, otras entre iguales o cooperativas, en donde se manifiestan tensiones con frecuencia. En consecuencia, “la empresa es un nudo social que no puede sino despertar el mayor interés en los antropólogos” (Ídem, p.476).

Esta área del conocimiento señala Jordi Roca I Girona (2001), se puede remontar a los años de 1927 y 1932 con el estudio *Hawthorne*, en una planta de la *Western Electric Company* cuyo interés, en lo general, versó acerca de la productividad. Más allá, de la perspectiva funcionalista de dicha investigación, lo verdaderamente significativo, es que el caso “constituye la primera incursión importante de la antropología en el estudio de la gran empresa” (Ídem p. 70)

El campo de la antropología empresarial, según el mismo autor, se detuvo durante el impacto de la gran depresión del 29 en Estados Unidos, para resurgir en los años 40 con el primer encuentro de la *Society for Applied Anthropology* donde aparecen notables trabajos de investigación sobre la industria, lo cual representa un precedente de cómo “las técnicas como la observación directa y las entrevistas a profundidad ayudaron a clientes empresariales a solventar problemas humanos específicos” (ídem p.72)

Para el caso de México, continúa Roca (2001), la aparición de la antropología de la empresa ocurre alrededor de 1970 como resultado de los estudios sobre los procesos migratorios del campo a la ciudad en los que los campesinos se incorporan como obreros en las industrias. Este último tipo de estudios dan cuenta de que es posible superar el estigma referente a la antropología de la empresa al servicio del empresario, y entenderla, más bien,

---

<sup>8</sup> Sobre esto se profundiza en el capítulo etnográfico.



como una rama cuya unidad de observación se da en el entorno industrial-empresarial.

Citando a Bohannan (1996), “el mayor valor [de la antropología] consiste en permitir, mediante el aprendizaje de cómo otras personas hacen las cosas, ampliar las opciones propias” (p.1). En este sentido, la antropología empresarial puede proporcionar una visión más amplia sobre la multiplicidad de configuraciones empresariales que existen, la conformación de las estrategias productivas y las relaciones sociales al interior de las organizaciones, las implicaciones que esto conlleva y con ello coadyuvar a mejorar las condiciones de las y los trabajadores, a ampliar las posibilidades de las o los emprendedores, o aportar a futuras investigaciones relacionadas.

Ahora bien, la antropología ha enseñado que los estudios a nivel micro no sólo son esfuerzos razonables de las ciencias sociales, sino recursos fundamentales para desentrañar aquello que interesa. Por lo cual se ha tomado como sujeto de estudio el caso de una empresa potosina con el fin de conocer qué ocurre al interior de una empresa familiar potosina con amplia trayectoria. Qué relaciones, valores, legados, roles y discursos están implícitos en las estrategias productivas que implementan hacia su público objetivo.

Así pues, el presente marco teórico despliega las bases teóricas, conceptuales y metodológicas que sustentan el estudio de caso que se desarrolló con dos conceptos nodales: *Empresa familiar* y *Estrategias productivas*. Sin embargo, el primero implica abordar también a *La familia*, y el segundo, de una forma quizá no tan evidente, precisa relevante explorar el *consumo local* desde una perspectiva antropológica que privilegia el aspecto cultural de la empresa.

### **1.3.2. Cultura y cultura empresarial**

Antes de abordar la cultura empresarial es necesario aclarar el término cultura. Díaz de Rada (2010) en su libro *Cultura, antropología y otras tonterías* responde la cuestión de ¿Dónde está la cultura?

Mira a tu madre, a tu compañero o a tu jefe; mírate a ti misma; mira la casa que has alquilado o ese mueble que acabas de barnizar. ¿Dónde está tu

relación con ellos? El lugar de la cultura es el lugar de esas relaciones. [...] El lugar de la cultura es el lugar de las relaciones que los seres humanos mantienen con otros seres humanos y con los objetos de su mundo vital. Estas relaciones tienen forma cultural, [es decir] forma convencional. Ver la cultura es, pues, ver un universo concreto de relaciones, ver lo que no se ve y sin embargo existe. (p.94-95)

De Rada (2010) emplea diversas definiciones de cultura para explicar ampliamente el concepto. Entre todas destaco y parafraseo la siguiente: la cultura no es algo estático sino un proceso, es una forma social "viva" que se pone en práctica por nuestros cuerpos, por nuestras acciones. La cultura son pautas compartidas de comportamiento transmitidas e interiorizadas, sin embargo no determina causalmente el comportamiento. En síntesis, para el autor, la cultura es el conjunto de reglas con las que las personas dan forma a su acción social.

Por último, debido a la claridad que aporta al concepto, retomo la definición de Boas citada igualmente por Rada:

La cultura contiene todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las relaciones del individuo al ser afectado por los hábitos del grupo en el que vive, y los productos de las actividades humanas en tanto se encuentran determinados por estos hábitos. (Boas en Díaz de Rada, p. 96).

Es importante destacar que Díaz le cuestiona a Boas el uso de la palabra "determinados" en dicha definición, pues aun cuando el contexto es de suma relevancia en la toma de decisiones de los individuos, la cultura no determina de manera absoluta sus acciones. En otras palabras, las personas no están irremediamente obligadas a reproducir ciertos comportamientos. Esto se hace evidente con las transformaciones culturales que ocurren por diversas razones, tales como el contacto con otras culturas, los movimientos sociales y los cambios económicos. Así pues, la afirmación de que la cultura "está viva" implica que, si bien el contexto es crucial para los individuos, éstos poseen la capacidad de reflexionar, cuestionar, mantener o modificar las prácticas culturales.

La cultura empresarial, como su nombre lo sugiere, sitúa el análisis cultural dentro del ámbito de las empresas. Dávila y H. Martínez (1999), en su

libro *Cultura en organizaciones latinas*, detallan el origen del término y el contexto histórico en el que se produjo un auge en los estudios sobre la cultura en las organizaciones. Así mismo, destacan su relevancia en el análisis de dinámicas empresariales.

Las autoras (Ídem) explican que dicho concepto se remonta a los estudios en la planta Hawthorne pues, si bien en esos primeros análisis no se utilizó el término "cultura organizacional" de manera explícita, se destacó el "papel angular de los valores [...] dentro de los grupos de trabajo" (p.18), lo cual significó un precedente sobre la importancia del análisis de los elementos culturales en las organizaciones, no obstante, fue hasta los años ochenta que la categoría de cultura organizacional apareció propiamente y se consolidó a través de una vasta producción académica sobre el tema.

Del mismo modo, las autoras (Ídem) documentan que durante esa misma década, tanto las sociedades como las organizaciones experimentaron cambios en relación con los roles de género, la inmigración acelerada y la globalización. Estos cambios sociales destacaron el carácter relativo de la cultura y la transformación de los patrones culturales. Así mismo, "la postura de los investigadores fue que los gerentes y directivos debían prestar mayor atención a elementos tales como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de su administración" (p.20). En este sentido, se retoman los aportes recogidos por Dávila y H. Martínez y se siguió la línea de profundizar en los valores, creencias (aquí los llamamos visión empresarial<sup>9</sup>), y profundizar en los significados del discurso empresarial.

Por su parte, Maurice Thévenet (1992), en su libro *Auditoría de la cultura empresarial*, aclara que la cultura empresarial es un concepto dinámico y cambiante:

La cultura [empresarial] valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de problemas (p.5) [...].

---

<sup>9</sup> La visión empresarial aquí refiere a la forma en que una persona o un grupo entiende, interpreta o percibe el mundo. En el ámbito empresarial esto se refleja en cómo interpreta su propósito e impacto en la sociedad en la que se inserta y en la vida de sus consumidores.

La cultura no es un estado [...] constituye un proceso de aprendizaje continuo (p. 11).

Así mismo, señala que no existe una única "cultura", sino que en el caso de empresas que operan en diferentes regiones se generan adaptaciones locales a las que llama "cultura externa". Además, dentro de la misma cultura empresarial, el autor contempla subculturas vinculadas a los diferentes grupos sociales que la integran. En suma, la propuesta del ya referido autor consiste en explorar la empresa mediante la investigación de dimensiones concretas.

Entre las dimensiones de Thévenet (1992) que se retomaron para una etnografía de la empresa, se encuentran:

1. La perspectiva simbólica (p.25):

Esta refiere a que en toda empresa existen historias, en las cuales se elogian valores y generan "un sentido común de la realidad". Los observables en este caso son las formas en que se adorna el relato y el mensaje que subyace en él.

2. Perspectiva cognitiva (P. 24):

Esta trata del conocimiento utilizado por los miembros de la organización para afrontar los problemas, los modos de acción, gestión, formas de abordar el mercado y la competencia.

3. Comunicación y auto comunicación:

Qué transmite la empresa hacia afuera (al público), y cómo se refiere hacia sí misma, cómo comunica los objetivos y genera entusiasmo al interior de la empresa.

En resumen, las herramientas utilizadas para el análisis detallado de Embutidos San Luis incluyeron la noción de cultura de Díaz de Rada, la perspectiva de cultura empresarial, así como la postura de Dávila y H. Martínez (1999) que enfatizan la relevancia de profundizar en aspectos de la cultura empresarial tales como los valores, lo simbólico y las creencias, que son

aspectos considerados como fundamentales en el presente trabajo, y la perspectiva de Thévenet (1992) para llevar a cabo la observación de la empresa.

### **1.3.3. La familia y las redes de intercambio**

Para el antropólogo Paul Bohannan (1996), la familia: [Es] “la institución más fundamental de todas las instituciones sociales humanas” (p.43) pues considera que de dicha asociación no sólo emanan los valores y rasgos comunes de los integrantes sino también los ingresos económicos que le sustentan, lo cual es de destacar sobre todo en estudios sobre la empresa familiar.

Además de ser una institución fundamental, aproximarse a cualquier aspecto de la familia es, al mismo tiempo, hacerlo a una sociedad determinada, pues como menciona Pierre Bourdieu (1994) en su texto “El espíritu de la familia”, la familia no es algo dado sino un constructo social y como tal no es ajeno a las vicisitudes económicas, políticas y sociales de un contexto específico.

Así mismo, la socióloga Martine Segalen (2013) destaca la “conexión directa” (p.17) entre la familia y la sociedad, de tal forma que lo que acontece en una repercute en la otra. En palabras de Calveiro (2005) citando a Edgar Morín, no es que lo micro (la familia) reproduzca lo macro (la sociedad) ni al revés, sino que “la parte está en el todo, el todo está en la parte” (p.30).

En este sentido, mirar a una empresa familiar implica, también, dar cuenta de la sociedad que le dio lugar, tal como menciona la autora Marisol Pérez Lizaur (2010) en *Empresa y Familia en México. Una visión desde la antropología*:

“La investigación antropológica indica que existen empresas familiares que responden a los modelos de familia propios de la sociedad en las que surgen, en las cuales los dueños llevan a cabo estrategias de desarrollo, paralelas al desarrollo familiar [...]” (p.21)

Con lo anterior, Pérez (2010) enfatiza el vínculo entre la sociedad y las familias que están detrás de las unidades empresariales. Es por ello, pues, que al aproximarse desde el ámbito antropológico a la empresa familiar se requiere necesariamente de una revisión a la sociedad y al mercado local en el que se insertan.

Es así como, tomando en cuenta la singularidad de las empresas familiares en San Luis Potosí, así como su estrecha relación con la sociedad de la que emanan, conviene analizar a las unidades empresariales de tipo familiar desde casos particulares como se ha logrado en la presente investigación, la cual tiene como característica resaltante un mercado que abraza fuertemente a aquellos productos que nacen y florecen en su terruño.

Por otro lado, Lomnitz (1975), da cuenta de que las redes de intercambio en la sociedad mexicana son fundamentales. En su libro *Cómo sobreviven los marginados* dice:

Hemos estudiado un tipo de red social definido por relaciones de intercambio recíproco de bienes y servicios. Las redes de esta clase son conjuntos de individuos entre los cuales se produce con cierta regularidad una categoría de eventos de intercambio. Debido a la frecuencia de tales eventos y su importancia social y económica podemos postular que el conjunto de redes de intercambio constituye una *estructura social* de considerable fluidez y valor adaptativo a distintas situaciones urbanas, que no se restringen necesariamente a las de la marginalidad. (p. 141)

Tal como dice la autora, estas redes no se limitan a la marginalidad, sino que abarcan diferentes situaciones urbanas, es por eso que se retoma aquí, pues como se verá en el capítulo II y III, las empresas echan mano de redes de reciprocidad de instituciones familiares, de compadrazgo o amistad. De hecho, para Larissa, el término reciprocidad implica un modo de intercambio, distinto del intercambio mercantil, pues se basa en el principio de la generosidad (p. 204), al respecto señala:

La generosidad, si tal se le puede llamar, no es completamente desinteresada. [...].

El concepto de "generosidad" aplicado al intercambio recíproco no debe entenderse como una cualidad moral sino como un efecto de la necesidad económica: "es la escasez y no la abundancia lo que vuelve generosa a la gente" [...] La gente moviliza sus recursos sociales y los convierte en un recurso económico. El dicho español "hoy por ti, mañana por mí" resume sucintamente el principio del intercambio recíproco [...] (p. 205).

En el análisis de Lomnitz, la confianza emerge como un factor en el intercambio recíproco, siendo la proximidad social y física un aspecto relevante.

En este sentido, las relaciones humanas se distinguen por una variedad de matices que pueden etiquetarse en función del grado de confianza, desde "conocidos de vista" hasta "amigos" o "cuates". (p. 210).

Las relaciones que usualmente gozan del máximo de confianza, señala la autora, son aquellas entre los parientes consanguíneos de la familia nuclear, aunque esto depende más de la historia de la relación que de las categorías formales (Ídem, 1975). Es relevante destacar esto, ya que el acceso a las empresas requiere de la confianza que le otorgan al investigador, la cual fue concedida en este trabajo de investigación debido a que la autora contó con la amistad de una persona que, a su vez, era amiga de un miembro de la empresa familiar Embutidos San Luis<sup>10</sup>.

Así mismo, el hecho de integrar en una empresa a familiares y conocidos, como de hecho ocurre en las empresas familiares que se revisaron, implica que incluso en procesos tan "racionales" como las dinámicas empresariales se integran acciones basadas en la confianza.

#### **1.3.4. La empresa familiar**

Se denomina empresa familiar al grupo en el que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad (Tagiuri & Davis, 1996) o aquellas en las que la familia desempeña un papel clave en la gestión de una unidad empresarial (López, 2003) independientemente del tamaño de la organización.

Desde la antropología, Scott Cook en *La necesidad obliga*, hace una fuerte crítica hacia la visión dualista que considera a la pequeña industria familiar distinta a la gran industria capitalista y, más bien, las ubica por igual en un "único tipo de economía mercantil" (Cook, 1990:62-63) a diferente escala y cuya diferencia es que en la pequeña industria se conjuga al capitalista y a la trabajadora o trabajador asalariado, es decir, la propietaria o propietario es, al

---

<sup>10</sup> Esto se detalla en el capítulo II.

mismo tiempo, quien trabaja, lo cual, en una lógica capitalista parece “contradictorio”<sup>11</sup> (Cook, 1990:59).

Por otro lado, las empresas familiares son la forma de organización de negocios más antigua (López, 2003), y también la más vigente y frecuente en México, pues sólo en el país se estima que el 90% de las empresas son familiares y generan el 67% del empleo (San Martín Reyna, 2017), aunque también suelen ser las más vulnerables por sus bajos índices de sobrevivencia, pues su vida media ronda los 24 años (Tagiuri & Davis, 1996); (KPMG México, 2013).

En el contexto mexicano de incertidumbre en el mercado de trabajo y de precariedad laboral, que engloba condiciones de inseguridad, inestabilidad e insuficiencia de ingresos, así como la falta de garantías de protección social y derechos laborales (Ayala, 2020), el emprendimiento familiar aparece como una alternativa para hacerle frente a las crisis (Heredia, 2021) sin embargo, este camino también conlleva una serie de complejidades al ser “nichos de mercado regionales que venden [...] y compiten [con] las empresas globales” (Santos & Gortari, 2021).

En este marco de ideas, es que la empresa familiar local “exitosa” en México aparece como un fenómeno complejo e interesante desde múltiples disciplinas; desde la antropología, y específicamente, desde la llamada antropología de la empresa, las investigaciones buscan analizar la cultura empresarial, los códigos internos, la influencia de la familia en la empresa (Santos & Gortari, 2021) su supervivencia en contextos globalizados, entre otras cuestiones que permitan comprender y/o mejorar procesos internos en las organizaciones.

Es así, que en la presente investigación se parte de que las empresas familiares, como cualquier grupo, tienen en definitiva relación con el lugar (Halbwachs, 2004), en este sentido, son claves para identificar las características

---

<sup>11</sup> En la misma línea de ideas, Rodríguez et al (2017) considera que en las empresas familiares no existe un “conflicto estructural entre empresarios y proletarios” ni hay una motivación de mera acumulación de capital, por lo cual no es posible integrar a la EF como una empresa convencional.



de su mercado y a partir de ello, definir las estrategias que les permiten sobrevivir, mantenerse y crecer.

Por otro lado, cabe señalar otra acepción del concepto “empresa familiar”, no desde su composición sino desde su mercado objetivo. Es decir, si bien las empresas familiares aluden a que están lideradas por una unidad familiar, también puede referir al sector específico en el que insertan sus productos o servicios.

Existe literatura sobre el mercado familiar desde el ámbito mercadológico, éste suele enfocarse en el análisis de la evolución de la estructura de la familia para poder adecuar las estrategias de venta a los nuevos segmentos familiares (Alcántara-Hernández & Méndez-Wong, 2015).

Así pues, el título del presente trabajo se refiere a la empresa como "familiar" en dos sentidos. En primer lugar, destaca al mercado objetivo de Embutidos San Luis, en el que las familias constituyen un segmento crucial. En segundo lugar, alude al origen de la empresa como un emprendimiento surgido en el seno de un matrimonio, que luego se transformó a una empresa liderada por una mujer y madre de familia que con inteligencia y un equipo de trabajo eficiente logró consolidar y expandir una marca que actualmente es reconocida en la ciudad de San Luis Potosí.

### **1.3.5. La empresa familiar en el contexto mexicano**

Las empresas familiares, que usualmente se ubican en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, son un sector vulnerable debido a los bajos índices de sobrevivencia, pues sólo del 20 al 30% de estas empresas continúan a la segunda generación mientras que del 10-15% llegan a una tercera (de la Garza Ramos, 2011). Es decir, la mayoría no trascienden a una etapa de sucesión generacional.

Así también, el documento que presentó la iniciativa de reforma el artículo 4° de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, suscrita por la diputada Joanna Alejandra Felipe Torres y otros legisladores en 2024, daba cuenta de la vulnerabilidad de las MiPyMes,

pues la relación entre nacimientos y muertes empresariales resultaba en un porcentaje negativo, a continuación un fragmento:

El Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), en su versión 2021, elaborado por el INEGI, establece a 27 meses las tasas tanto de nacimientos como muertes de establecimientos. En este estudio se observa que durante 27 meses (de mayo 2019 a septiembre 2020) que anteceden a diciembre de 2021, nacieron, del total de establecimientos observados en los Censos Económicos 2019, 24.44 por ciento, muriendo en este mismo periodo el 32.61 por ciento de ellos, lo que da una variación negativa de - 8.17 por ciento.

Entre las microempresas, se conoce que nacieron un total de 25.08 por ciento y murieron un 33.02 por ciento, con un balance negativo de -7.94 por ciento. Por su parte, las Pymes mostraron un bajo crecimiento de 6.42 por ciento y un alto número de muertes respecto al primer dato, con un total de 21.01 por ciento, con una variación negativa de -14.59 por ciento (p. 4).

En síntesis, lo que muestran los datos es que, si bien, cada mes existen nacimientos y muertes de empresas de todos los tamaños, existe un mayor porcentaje de cierres de negocios, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, cuando la disolución empresarial ocurre, más allá de las repercusiones de la quiebra financiera, quienes conformaban una unidad empresarial disuelta corren el riesgo de insertarse en un mundo laboral precarizado e incierto que, de acuerdo a Ayala (2020), “engloba condiciones de inseguridad, inestabilidad e insuficiencia de ingresos, así como la falta de garantías de protección social y derechos laborales”.

En estos tiempos post-pandémicos, donde el capitalismo se vislumbra recrudescido, la Oxfam (2021) en su reporte titulado “The Inequality Virus: Bringing together a world torn apart by coronavirus through a fair, just and sustainable economy” señala que “Mientras los multimillonarios del mundo se vuelven más ricos, las personas que viven en pobreza se convierten incluso en más pobres como resultado del coronavirus”. En México, no fue distinto, pues tan sólo en 2020, es decir, el mismo año de la declaratoria del COVID-19 como pandemia, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ya reportaba

que en México 1 millón de micro, pequeñas y medianas (MiPyMes) empresas ya habían cerrado<sup>12</sup> (Meza, 2020).

El presente trabajo se inserta, entonces, en un contexto post pandémico, en el cual las empresas familiares de gran trayectoria pueden abonar con sus experiencias sobre cómo han sobrevivido en años complejos y vulnerables anteriormente esbozada que presentan las emprendedoras y emprendedores mexicanos.

Así mismo, hay que recordar que el énfasis del estudio tiene que ver con cómo una empresa familiar local de larga data se ha mantenido y crecido en el mercado de su localidad pese a la competencia local y nacional en tiempos del capitalismo global, en post pandemia, mediante determinadas estrategias productivas que revelan los valores, discursos y códigos de la empresa y de sus consumidores: los potosinos.

Cabe señalar que abordar esta temática desde la antropología es fundamental, pues se desmarca y aparta de la perspectiva extractivista que busca datos duros que sirvan al mantenimiento del mercado acaparador de capital, sino que, por el contrario, abona a una visión que recupera y devuelve el conocimiento local generacional de familias trabajadoras, al tiempo que se enfatiza el aspecto social, histórico y cultural de un contexto determinado involucrado en la dinámica de la empresa familiar.

### **1.3.6. Estrategias productivas y su relación con el consumo local**

El concepto *Estrategias Productivas* ha sido “abordado ampliamente desde una perspectiva economicista” (Rodríguez Palmerin, 2014). Este enfoque suele remontarse a las teorías de administración científica de F. W. Taylor en 1911<sup>13</sup>, y a los primeros aportes sobre “estrategias de manufactura” del teórico Wickham Skinner (Ibarra, 2004) en 1969<sup>14</sup>, precursor del paradigma de

---

<sup>12</sup> Nota del periódico El Economista titulada “Más de un millón de MiPyMes han cerrado en México por la pandemia: INEGI”.

<sup>13</sup> En 1911 se publicó la monografía de Frederick Winslow Taylor titulada “The Principles of Scientific Management”.

<sup>14</sup> En 1969 se publicó el artículo de Wickham Skinner titulado “Manufacturing-missing link in Corporate Strategy” en la Harvard Business Review, lo cual sentó un precedente en el ámbito de la estrategia corporativa.

competitividad que sirvió de base para futuras teorías, también llamadas “filosofías de dirección”, que proporcionaban marcos para la toma de decisiones en las empresas.

Dichos estudios abordaban las estrategias productivas de las industrias con miras a la maximización de utilidades, no obstante, la presente investigación se desmarca de dichos objetivos. De hecho, la propuesta va en un sentido opuesto. No se analizaron los procesos de la empresa para proponer estrategias productivas sino, más bien, las estrategias ya puestas en marcha<sup>15</sup> son, por sí mismas, una constatación de cómo la gerencia de la empresa se concibe a sí misma, a los trabajadores y a los consumidores, o, dicho de otra forma, las EP reflejan elementos de su cultura empresarial tales como sus valores, discursos y visión empresarial.

Cabe señalar, que en el marco de la antropología de la empresa, y ligado al estudio de las estrategias productivas, existe un debate sobre los objetivos de las investigaciones y el financiamiento para desarrollarlas. Al respecto, surgen cuestionamientos sobre el rol de la antropología en dichos estudios, ¿debería acotarse únicamente a fines de índole filantrópica y académica? ¿Deben centrarse en el beneficio del trabajador y no en los intereses empresariales?. Si bien, el presente trabajo no tiene como finalidad mejorar las ganancias de ninguna empresa, resulta relevante reflexionar sobre esta cuestión. Jordi Roca (2001), señala que la aplicabilidad de la investigación antropológica no se restringe a un carácter altruista o académico, sino que es igualmente válida y ética cuando se percibe un beneficio económico por un empleador.

En relación al debate previamente expuesto, es fundamental destacar que, si bien, un antropólogo o antropóloga puede colaborar con el sector empresarial puesto que este hecho no es en sí mismo antiético, su labor siempre debe adherirse a los principios éticos de la profesión<sup>16</sup> y no comprometer el bienestar de los individuos vulnerables dentro del contexto estudiado.

---

<sup>15</sup> El estudio de caso es sobre una empresa potosina que lleva 32 años llevando a cabo una serie de estrategias productivas en las que se profundizará en el capítulo etnográfico y se analizarán en los capítulos siguientes.

<sup>16</sup> Sobre la cuestión ética en la antropología aplicada se recomienda el texto publicado en 2008 de Ma. Guadalupe Escamilla Hurtado titulado “Viejos y nuevos modelos en la profesionalización. El caso de la antropología” en el Boletín del Colegio de Etnólogos y Antropólogos Sociales A.C.

Así también, el análisis de las estrategias productivas de una empresa desde la antropología no se limita a la maximización de ganancias, más bien permite una comprensión profunda de la complejidad del entorno empresarial y, en esta investigación particular, se revela, por un lado, los valores, discursos y visión empresarial de los actores implicados y, por otro, las características del contexto en donde ocurre.

Por último, hay que destacar el papel dinámico y fundamental de las estrategias productivas implementadas por una empresa con una extensa trayectoria en el mercado potosino. Estas estrategias no son estáticas, sino que demuestran una constante capacidad de adaptación al mercado local. Esta adaptabilidad no solo evidencia una comprensión profunda del contexto en el que la empresa opera, sino que también es clave para lograr la consolidación de su producto entre los consumidores finales.

En este sentido, ¿por qué sería interesante profundizar en el consumo local? La antropóloga Mary Douglas (1979) en su libro *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo* explica que la idea misma de consumo “debe ser colocada en la base del proceso social, y no considerarla simplemente un resultado o un objetivo del trabajo” (p.18) y continúa con la siguiente idea:

“Las mercancías, el trabajo y el consumo han sido artificialmente abstraídos del conjunto del esquema social. Esta extirpación no ha hecho más que obstruir la posibilidad de que entendamos tales aspectos de nuestra vida.” (p.18) [...]

“Un conjunto de mercancías en propiedad de alguien constituye un informe físico y visible de la jerarquía de valores que suscribe quien lo ha elegido” (p.19).

Siguiendo la idea de Douglas, el consumo local está ligado a la estructura social, e incluso puede interpretarse como una expresión tangible de la identidad. En suma, el acto de consumo es un reflejo de la cultura. La autora también invita a reflexionar en lo siguiente: ¿Qué cosas no se pueden comprar en la sociedad

---

en el cual hace un recorrido de los modos de hacer antropología y las cuestiones éticas que se han puntualizado en el desarrollo de la disciplina. Para su mejor búsqueda se ha puesto en la bibliografía.

en que estamos insertos (por razones de ilegalidad o de moralidad)?, ¿Qué cosas se prefieren en relación con otras?, ¿qué nos dice esto de nosotros mismos? y así mismo, agrega:

“Mediante la presencia libremente otorgada de sus iguales, el individuo obtiene un juicio referido a la idoneidad de su elección en favor de determinadas mercancías” [...]

“En el marco del tiempo y el espacio de los que dispone, el individuo utiliza el consumo para decir algo sobre sí mismo, su familia, su localidad ya sea rural o urbana, la residencia fija o vacacional. El tipo de declaraciones que emite se relaciona con la clase de universo en la que está inserto.” (p.83)

Maurice Halbwachs (2004) en “La memoria colectiva” coincide con Douglas cuando dice que las personas se reconocen en sus objetos de consumo:

“Veremos que [...] nuestro entorno material lleva a la vez nuestra marca y la de los demás [...]. En una tienda de antigüedades, todas las épocas y todas las clases se enfrentan en los miembros desordenados y fuera de uso de mobiliarios dispersos; y uno se pregunta: ¿a quién pudieron pertenecer este sillón, estas tapicerías, este neceser, esta copa? Pero a la vez soñamos (y en el fondo es lo mismo) con la gente que se reconocía en estos objetos, como si el estilo de un mueble, el gusto por un arreglo fueran para él el equivalente de un idioma que entiende” (p. 132)

Es interesante cómo para Halbwachs y Douglas los objetos de consumo pueden “contarnos historias” sobre la persona que los poseía y de la sociedad y el tiempo en el que fueron utilizados. Es evidente, por ejemplo, cuando los paleontólogos encuentran objetos de nuestros antepasados y a partir de ellos se puede teorizar sobre cómo se desarrollaba su cotidianidad. En otras palabras, los objetos pueden entenderse como ventanas en las que podemos asomarnos al mundo de quien los consume puesto que el gusto que hace consumirlos no aparece por generación espontánea e individualmente sino siempre en relación con otros.

Hasta este punto, podría surgir la pregunta de si las teorías de Halbwachs y Douglas pueden aplicarse también a productos alimentarios como lo hace esta

tesis, dado que el producto principal de Embutidos San Luis es el chorizo y no una copa o un sillón. Al respecto, ¿No será más significativo algo que introduces en tu cuerpo?

En respuesta a esta posible objeción, Contreras y Gracia (2005), en su obra *Alimentación y Cultura. Perspectivas antropológicas*, destacan la importancia crucial de los alimentos, señalando que las prácticas alimentarias no son meros hábitos, sino que deben considerarse también como el resultado de razones culturales, subrayando que los alimentos, además de nutrir, también significan y comunican”. Así pues, los autores mencionan que los gustos son contruidos con los otros:

“Las personas muestran actitudes hacia la comida que han sido aprendidas de otras personas dentro de sus redes sociales, ya sea en la familia, entre iguales, en el grupo étnico, en la clase social, en la comunidad local o en la nación. De hecho, la alimentación es el primer aprendizaje social del ser humano” (p.27). [...] Asimismo, mediante un determinado comportamiento alimentario, un individuo puede expresar su voluntad de integración en un determinado grupo social. (Packard, 1959 citado en Contreras & Gracia, 2005)

Los mismos autores proporcionan ejemplos de cómo la moral de cada sociedad determina los gustos alimenticios, pues mientras en México es cotidiano encontrar carne de vaca en los supermercados, en la India sería todo un sacrilegio.

Por su parte, Gómez (2017) menciona que desde la antropología de la empresa “los bienes que nos asisten en nuestra cotidianidad son algo más que la expresión de nuestros gustos: son extensiones de nuestra propia identidad, de nuestros valores [...]” (D. López (2017) en Gómez (2017):478). Más adelante, el mismo autor hace referencia al principio de simetría generalizada de Bruno Latour y señala: “no sólo las cosas son extensiones de las personas, sino que las personas también son extensiones de las cosas” (Gomez:474).

En este marco, el chorizo de Embutidos San Luis no es simplemente un producto alimenticio para sus compradores, sino que detrás del hecho de consumo hay una serie de factores por los que lo eligen. Entonces ¿cuáles son

dichos factores que propician la preferencia de un chorizo frente a otro? Esta cuestión se revisará en el análisis de resultados de las estrategias productivas.

Como ya se dijo, las estrategias productivas de productos locales exitosos no sólo revelan características internas de la empresa sino también de su consumidor y en general de la cultura local en la que se encuentran, lo cual resulta fascinante sobre todo en sociedades que suelen abrazar los productos locales, como es el caso de la región metropolitana de San Luis Potosí, lugar en donde se ubica nuestro estudio de caso.

Hasta aquí se ha planteado que las estrategias productivas no son neutrales ni vacías, sino que se encuentran cargadas de valores culturales, es decir, comunican desde qué marcos de referencia se están llevando a cabo. En este sentido, cada estrategia es en sí misma un reflejo de la cultura empresarial de la organización y de los líderes que toman las decisiones.

Así mismo, dichas estrategias aparentemente exitosas no se encuentran flotando en la nada sino que se desarrollan en un contexto localizado geográficamente y con consumidores de determinadas características. Lo anterior, se hace evidente en una sección del capítulo descriptivo (III), cuando sale a relucir que mientras que el producto es ampliamente aceptado en la zona metropolitana potosina, no fue igualmente recibido en el Bajío (Querétaro, Celaya y Guanajuato).

Así pues, esta investigación se preguntó ¿Qué implica que las mismas estrategias productivas impactan de diferente forma en cada región? ¿Qué dicen las estrategias productivas de una empresa familiar local exitosa con 32 años de trayectoria sobre su cultura empresarial (valores, discursos, visión empresarial), así como sobre sus consumidores y el mercado potosino en sí mismo?

#### **1.4. Metodología**

Dada la complejidad de analizar globalmente las diversas prácticas empresariales potosinas y los hábitos de consumo local en la ZMSLP<sup>17</sup>, este estudio se enfoca en un caso específico, es decir, explora las particularidades

---

<sup>17</sup> Zona Metropolitana de San Luis Potosí.



de una realidad empresarial. En palabras de Contreras & Gracia (2005) “La particularidad, no es criticable. Sí lo puede ser, en cambio, a partir de supuestos y de una metodología poco ajustada a los objetivos.” Así pues, no basta con una inmersión profunda al objeto que interesa, sino alinear plenamente la metodología a los fines de investigación.

Visto de esta forma, es pertinente dar cuenta de quiénes participan de manera directa<sup>18</sup> en el fenómeno de nuestro estudio. En este caso son dos: Las empresas familiares potosinas con trayectoria (Embutidos San Luis), y los consumidores locales eligen a las empresas locales de la entidad (el consumidor de Embutidos San Luis).

Ahora bien, como ya se ha dicho, para el estudio de caso sobre empresas del sector de comestibles en San Luis Potosí con una trayectoria en el mercado local, se definieron los siguientes criterios de selección de la muestra: en primer lugar, la empresa debía tener su origen en San Luis Potosí, que vendiera sus productos dentro del municipio potosino, que la empresa se dedicara al giro de producción de comestibles y que no fuera de reciente creación, sino que contara con una trayectoria significativa. Para determinar este último criterio, se tomó como referencia el promedio de vida de las empresas familiares, fijado en 24 años según Tagiuri y Davis (1996) y KPMG México (2013), por lo que solo se incluyeron aquellas empresas que superaran este umbral.

- **Métodos de recogida de datos**

Antes de la estancia en campo, se llevó a cabo una aproximación desde la antropología a la cuestión empresarial, basándose principalmente en los trabajos de Thévenet (1992) y Auktouf y Chrétien (1986) y, en el ámbito del consumo, en los estudios de Douglas (1979) y Halbwachs (2004). Además, se realizó una revisión histórica del territorio donde actualmente se encuentra la capital de San Luis Potosí. Se identificaron y mapearon los principales agentes

---

<sup>18</sup> Es verdad que las políticas económicas gubernamentales, la industria trasnacional, entre otros factores intervienen en un proceso complejo como las prácticas de venta y consumo local en San Luis Potosí pero, como se ha dicho a lo largo del documento, fue necesario seleccionar pocos actores involucrados por la especificidad de la investigación así como por el tiempo con el que se contaba.

involucrados en la actividad empresarial de la localidad, se analizaron los planes de desarrollo estatal y municipal, y se examinó el mercado de productos tradicionales en la región potosina. Este enfoque integral permitió ofrecer una visión completa de la dinámica empresarial en San Luis Potosí.

Una vez en campo, inicialmente se planteó recabar la información mediante la historia de vida de la fundadora de la empresa local. Sin embargo, esto no fue posible en campo debido a una serie de dificultades que se detallan en el **capítulo etnográfico**. En términos generales, la principal limitación fue la falta de familiaridad entre la entrevistadora y la entrevistada. Dado que no existía una relación previa, resultó natural que la entrevistada, Doña Elvia, no se sintiera cómoda profundizando en determinados temas, especialmente considerando que la información sería utilizada en una tesis pública. En consecuencia, se optó por enfocar la investigación en aquello que, tanto la dueña como el administrador, mostraron gran apertura.

#### **a) Etnografía**

Así mismo, se utilizó la herramienta antropológica por excelencia: la etnografía. ¿Qué es la etnografía? Terven (2012), resalta que la etnografía es la interpretación de la acción social que representa una vía para captar la experiencia social desde un contexto cultural determinado. Es decir, no sólo es dar cuenta de lo que ocurre en el espacio físico sino poder interpretar lo que ahí sucede de acuerdo al marco cultural de la comunidad que se analiza.

Por su parte, Rosana Guber (2001), en el libro “La etnografía. Método, campo y reflexividad” da cuenta de que estando cara a cara con otras y otros no sólo se encuentran distintas reflexividades, sino que también se produce una nueva reflexividad. La misma autora explica la importancia de la no directividad, la cual consiste en no partir de las categorías de la investigadora o investigador y, más bien, partir desde el universo cultural de las o los informantes. Para este propósito, la antropología recomienda los siguientes elementos:

1. La atención flotante del investigador: Este es un término acuñado por Freud que refiere a que el analista [en este caso el investigador] debe escuchar sin privilegiar ningún elemento del discurso.
2. La asociación libre del informante: Igualmente es un término Freudiano que refiere que las ideas, pensamientos, recuerdos, sentimientos, etc. se asocian sin una lógica aparentemente racional.
3. La categorización diferida del investigador: Esta se refiere a la formulación de preguntas abiertas que se van encadenando sobre el discurso del informante, hasta que puede reconstruirse como un marco interpretativo. (Guber, R. 2001).

La investigación antropológica, en la experiencia de quien escribe, tiene como condición necesaria una estancia en campo que recoja los discursos (qué se dice) y los hechos cotidianos (qué se hace) de la forma más exacta posible y el método antropológico por antonomasia es la etnografía, que consiste en cambiar tu forma de ver superficialmente por observar detalles y dejar buscar oír lo que tú quieres por escuchar lo que en verdad les importa a los interlocutores, de tal forma que se pueda asir el diario vivir del objeto analizado.

## **b) Entrevistas**

Por otro lado, las entrevistas, dice Bruce L. Berg (2017) en “Qualitative research methods for the social sciences” que las entrevistas “usualmente se definen como una conversación con el propósito obtener información [...] también es descrita como una interacción cara-a-cara” (p.66). Berg las categoriza en 3 tipos: estandarizadas, no estandarizadas y semiestandarizadas.

La entrevista estandarizada se caracteriza por la estructura rígida; la no estandarizada se desarrolla en el momento, se adapta a las circunstancias y va generando las preguntas que van surgiendo en la conversación; y la semiestandarizada cuenta con determinados temas o preguntas preestablecidas, no obstante, no es necesario seguir un orden estricto e incluso es posible ir generando u omitiendo preguntas de acuerdo con el caso.

En esta ocasión se utilizó el método de la entrevista semiestructurada, pues había una serie de preguntas encaminadas a los objetivos de la investigación, no obstante, en el proceso se agregaron más preguntas de las previstas y algunas tuvieron que omitirse.

Al respecto de las preguntas que se omiten, es necesario que la investigadora o el investigador puedan “oler el aire” o “leer” qué está ocurriendo en el momento: ¿se puso incómodo el interlocutor o interlocutora?, ¿no quiere contestar y por eso cambió el tema?, ¿quiere profundizar en un tema en específico?, ¿utilicé palabras muy técnicas y debo repetir la pregunta de una forma distinta? etc. Después de interpretar lo que iba ocurriendo es que se llegó a eliminar o cambiar ciertas preguntas.

Los apuntes de Guber (2001) y Berg (2027) sobre el trabajo etnográfico y las entrevistas semiestructuradas, respectivamente, resultaron de gran utilidad en el campo. Las entrevistas semiestructuradas permitieron que la investigación no fuera rígida, evitando el uso de cuestionarios inamovibles y facilitando la "lectura del ambiente". Esto implicó evaluar constantemente si los entrevistados se sentían en confianza, participaban activamente y mostraban interés en la conversación, así como identificar momentos de incomodidad, evasión de ciertos temas, entre otros. Igualmente, las recomendaciones etnográficas de Guber (2001) fueron especialmente valiosas para propiciar que los interlocutores se expresaran libremente, para que se prestara atención a los detalles incluso cuando la conversación parecía desviarse del tema central, y para observar el entorno y no predisponer la entrevista hacia un objetivo fijo, permitiendo así, que la investigación surgiera de manera colaborativa.

Por otro lado, se tuvo en cuenta que las investigaciones antropológicas no son totalmente de quien realiza la investigación, sino que se tratan de un intercambio del cual resultan ganadoras ambas partes. En este sentido, se acordó que el resultado del trabajo se plasmara en un trabajo escrito que plasmara la trayectoria de la empresa, así como con una sesión fotográfica profesional de sus productos.

- **Entrevistas con mujeres**

Como ya se ha mencionado, quien lleva el mando de la empresa Embutidos San Luis es una mujer quien además es madre. Esto conlleva una serie de consideraciones a la hora de realizar una entrevista.

En primer lugar, como señala Patricia Arias (2006) en el texto “La etnografía y la perspectiva de género: nociones y escenarios en debate”, muchos trabajos sobre mujeres en realidad dan cuenta de lo otras personas dicen sobre ellas pero no son ellas las que hablan (p. 174), en este sentido, la experiencia de la fundadora, contada de viva voz, fue fundamental en el trabajo de campo.

Por otra parte, existen ideas preconcebidas sobre lo que debe ser una mujer, y esto impacta o induce respuestas ante determinadas preguntas en la entrevista o historia de vida de una mujer. Un ejemplo que menciona Arias (2006), son aquellos cuestionamientos sobre cómo se sienten las mujeres migrantes cuando dejan a sus hijos en el pueblo natal. Tal pregunta suele conducir a respuestas tales como “muy mal, muy tristes, muy culpables” (p.175). En el caso de los hombres aquel dilema o culpa por dejar atrás a la familia no suele ocurrir y se omiten estos cuestionamientos, dado que migrar les otorga un estatus de proveedor, que es lo socialmente aceptado y esperado.

Otra cuestión relevante que menciona Arias es no buscar respuestas en grupos focales dentro de las comunidades pues las mujeres han sido socializadas “para ocultar situaciones que afecten la reputación” (p. 186) y por lo tanto no habrá libertad de diálogo frente a familiares, vecinas, etc. En este sentido, la entrevista a la fundadora de Embutidos San Luis no se realizó en grupo focal ni frente a familiares, no obstante estuvo su colaborador y administrador por lo que existe seguramente una serie de omisiones que, asegura Arias, no ocurren en entrevistas privadas.

Otras cuestiones relevantes son, el análisis de las prácticas de las mujeres y no sólo enfocarse en el discurso y, en este sentido, no partir de discursos culposos o victimistas pues más allá del sistema patriarcal en el que se insertan las mujeres existen intereses, motivaciones y luchas propias que deben visibilizarse.

Cabe señalar que el trabajo de Arias se ha desarrollado principalmente en un contexto rural. Si bien, esta investigación no ocurre en una comunidad rural sino en un espacio urbano periférico, se considera que las recomendaciones de la autora son pertinentes por sus aportes sobre la perspectiva de género en el escenario contemporáneo mexicano específicamente en el trabajo de campo con mujeres-como aquí ocurre.

Por último, el aspecto de la maternidad fue fundamental en el trabajo de campo, pues como se hace explícito en las entrevistas, las mujeres suelen buscar alternativas para llevar el trabajo de cuidados y, al mismo tiempo, el trabajo que proporciona ingresos al hogar.

- **Análisis de la información**

El análisis de la información se realizó en función de los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales se mencionaron en la primera parte de este capítulo y que consistieron en analizar las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de Embutidos San Luis en el mercado local potosino. Para ello fue necesario, primero, identificar las estrategias productivas que Embutidos San Luis ha implementado a lo largo de su historia. En segundo lugar, examinar los elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis, tales como sus valores, discursos y visión empresarial, implícitas en sus estrategias productivas. Finalmente, distinguir, de acuerdo con las Estrategias productivas de Embutidos San Luis, cuál es el perfil de sus consumidores.

Así pues, se identificaron las estrategias productivas mediante trabajo de campo, entrevistas a profundidad estructuradas y semiestructuradas al administrador y a la dueña de la empresa, así como un perfil comparativo de otras empresas familiares locales en el mercado potosino metropolitano.

Se examinó la cultura empresarial, específicamente los valores, discursos y visión empresarial que se hacen patentes en la puesta en marcha de las estrategias productivas en Embutidos San Luis. Así mismo, se determinó cuál

era el mercado al que se dirige Embutidos San Luis y cómo se han ido adaptado las EP a su nicho de mercado.

Quizá, el interés por conocer las dinámicas empresariales, comportamientos, relaciones, discursos, y valores de quienes lideran empresas potosinas preferidas por los locales es otra forma de preguntarse por la identificación de las personas mediante los productos que consumen. Es, también, profundizar en cómo las empresas “exitosas” han logrado entender, conectar o relacionarse con su público objetivo, y cómo traducen la experiencia y conocimiento de campo en una serie de estrategias productivas que llevan en sí misma la cultura de los líderes de la empresa y de sus consumidores.

A continuación se desarrolla el capítulo II titulado Explorando el panorama empresarial de San Luis Potosí, en el que se revisa históricamente la vocación industrial del municipio y se exploran los diversos agentes que intervienen en la dinámica empresarial potosina con el fin articular las características del mercado local potosino que se presentan en el capítulo IV.

Le sigue el capítulo III Embutidos San Luis, una empresa muy potosina, el cual es de carácter etnográfico, en el cual se explican las dificultades y oportunidades en campo, así como la experiencia en los recorridos de área y al interior de la empresa, así como el desglose de las estrategias productivas registradas a partir de las entrevistas realizadas.

En el capítulo IV de Análisis de resultados se dedica a analizar las estrategias productivas de Embutidos San Luis, qué nos dicen éstas de la cultura empresarial, de las personas que la dirigen y del mercado potosino que los prefiere.

## **CAPÍTULO II**

### **EXPLORANDO EL PANORAMA EMPRESARIAL DE SAN LUIS POTOSÍ**

#### **2.1 San Luis Potosí: Una revisión a la vocación industrial del territorio.**

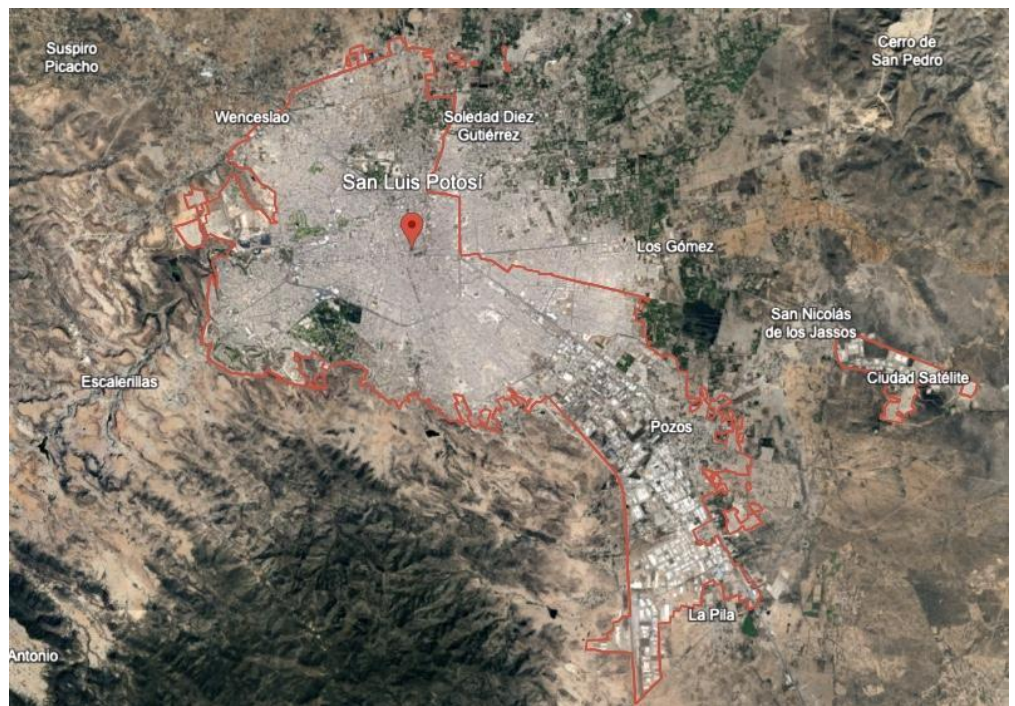
El presente trabajo se sitúa en la zona centro norte de México, en el municipio de San Luis Potosí<sup>19</sup>, capital del estado de mismo nombre, cuya data es mayor a los 430 años, región con un clima seco y cálido la mayor parte del año, que se encuentra a una altura de 1860 metros sobre el nivel del mar y cuya cabecera municipal tiene las coordenadas 100o58' de longitud oeste y 22o09' de latitud norte (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2015). Así mismo, limita geográficamente al norte con los municipios de Moctezuma y Villa de Arista, al este con Villa Hidalgo, Soledad de Graciano Sánchez, Cerro de San Pedro y Zaragoza, al sur con Villa de Reyes y al oeste con Villa de Arriaga, Mexquitic de Carmona y Ahualulco, municipios igualmente potosinos.

La creciente mancha urbana ha traspasado las fronteras municipales, es así, que el área metropolitana de San Luis Potosí se encuentra conformada por: la ciudad capital, Soledad de Graciano Sánchez, Villa de Reyes y Santa María del Río.

---

<sup>19</sup> Si bien, las empresas familiares potosinas provienen de distintos municipios de San Luis Potosí, la investigación se sitúa en la capital potosina.





Mapa 1. Google Earth. (2024). Vista aérea de San Luis Potosí [Mapa de la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. ]. Google Earth.

Mapa 2. Google Earth. (2024). Vista aérea de San Luis Potosí [Mapa del área metropolitana de San Luis Potosí ]. Google Earth.

El antropólogo e historiador Ramón Alejandro Montoya (2008) en su texto *“La fundación y función de San Luis Potosí en el septentrión novohispano. Entre la historiografía tradicional y las nuevas miradas al pasado potosino”* subraya la relevancia de explorar la historia fundacional de San Luis Potosí, destacando cómo esta influye en la comprensión actual del territorio.

El ya referido autor, escribe que la fundación de la entidad se relaciona con el descubrimiento de yacimientos de oro y plata en el Cerro de San Pedro en 1583 (Ídem p.247). La selección de San Luis como el sitio en donde se asentó la población se atribuye a una “supuesta carencia de agua en el Cerro” (Ídem p. 248). Ante tal escenario, el 3 de noviembre de 1592 se fundó San Luis Potosí.

Igualmente, Montoya (2008) da cuenta de que, si bien la población en el Cerro de San Pedro puede ser fruto directo de la actividad minera, en San Luis Potosí no ocurrió así, pues en dicho territorio ya se contaba con la presencia de poblaciones guachichiles que no “cedieron” fácilmente ante la presión de los españoles y sus aliados por ocupar el territorio<sup>20</sup>, por lo cual fueron necesarias otras estrategias de “pacificación” con ayuda de los frailes franciscanos en la región. Con esto en mente, es pertinente recuperar la siguiente reflexión:

“Fue en torno a esta actividad minera como se ha explicado la génesis del poblado, [...] también en un sentido de reivindicar la historia minera en virtud de las iniciativas de explotación que se han experimentado en los albores del siglo XXI en el otrora fantasmal Cerro de San Pedro” (p.246). [...] los intereses comerciales también han contribuido a instalar en la opinión del gran público potosino un sentido de “refundación” de la ciudad, de una revitalización artificial de la minería local como plataforma de la consolidación industrial de la capital potosina, como si fuera un regreso de la historia” (p.246).

De acuerdo con lo que escribe el historiador y antropólogo, se sugiere que existe un esfuerzo por generar una narrativa que atribuya una vocación minera o industrial a la región, lo que implica reinterpretar selectivamente fragmentos de

---

<sup>20</sup> Montoya (2008) hace referencia al enfrentamiento entre guachichiles e indios tlaxcaltecas, estos últimos aliados de los españoles, que fue conocido como “la gran guerra chichimeca”.

la historia en función de determinados intereses. No obstante, el autor hace una relectura crítica al pasado potosino y desecha dichas ideas que refieren una especie de designio potosino a la explotación industrial, y más bien, apela por un pasado de resistencia, que actúa en colectivo y busca preservar lo propio.

Así pues, ante las fuerzas ejercidas por los colonizadores españoles y sus aliados para conquistar parte de tal territorio conocido por su bonanza minera, los pobladores originarios lucharon por permanecer y defender su visión empresarial, su forma de ser (identidad) y de hacer (modos de vida).

En la actualidad, la zona metropolitana de San Luis Potosí se ha convertido en un importante eje para la inversión de capitales tanto de origen nacional como extranjeros y concentra el 89% de los mismos (Rivera, J. G., 2008), haciendo patente la globalización y, aunque las circunstancias políticas, sociales y el paisaje del territorio ha cambiado sustancialmente en más de 400 años, aquellos rasgos de resistencia, colectividad y preservación de lo propio resuenan en las tradiciones de la ciudad, las cuales no se limitan a los dichos, las leyendas o a los lugares emblemáticos de la ciudad, sino que, en este contexto industrial, pueden verse en las elecciones cotidianas, en la selección de productos emblemáticos potosinos.

Se observa finalmente que, a pesar de la presencia de grandes industrias transnacionales y sus productos en la zona metropolitana potosina, las empresas de San Luis Potosí no solo han perdurado, sino que han podido crecer como lo ejemplifican las nuevas plantas industriales de Costanzo y Don Tacho como se detalla en el capítulo III, al final del apartado 3.1. Dificultades y oportunidades en el trabajo de campo.

Así mismo, es fundamental aclarar los parámetros que distinguen a la gran industria de la pequeña industria. Menciona Cook (1990), que la diferencia radica en la escala, y que en la pequeña industria se conjuga al capitalista y a la trabajadora o trabajador asalariado, es decir, la propietaria o propietario es, al mismo tiempo, quien trabaja, lo cual, en una lógica capitalista parece “contradictorio”<sup>21</sup> (p. 59).

---

<sup>21</sup> En la misma línea de ideas, Rodríguez et al (2017) considera que en las empresas familiares no existe un “conflicto estructural entre empresarios y proletarios” ni hay una motivación de mera

Por otro lado, aquí nos acotamos a los criterios que establece México sobre la clasificación de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes que se basa en el número de empleados y los ingresos anuales. Según el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009. En éste se especifica que una empresa deja de ser considerada PyMe (Pequeña y Mediana Empresa) cuando supera los 250 empleados o cuando sus ingresos anuales exceden los 250 millones de pesos. Al rebasar estos umbrales, la empresa es clasificada como gran empresa, lo que implica un cambio en su estructura operativa y su impacto económico.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1. Secretaría de Economía. (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas [Tabla sobre la estratificación de las MiPyMes]. En Acuerdo *por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009.

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

Por último, es importante precisar que en San Luis Potosí coexisten empresas familiares de distintos tamaños, desde micro y pequeñas hasta medianas y grandes. Por lo tanto, no se debe interpretar que todas las empresas

---

acumulación de capital, por lo cual no es posible integrar a la EF como una empresa convencional.

locales se agrupan bajo la categoría de "pequeñas". La referencia sobre la llegada de grandes empresas no intentaba compararlas en tamaño, sino dar cuenta de que el empresariado "originario" del estado, que han operado durante varias décadas o incluso siglos en la capital, ha sido testigo de la entrada de grandes corporaciones internacionales, y pese a la mayor competencia que esto implica, han logrado permanecer y crecer.

## **2.2. Perspectivas de desarrollo empresarial en el marco estatal y municipal potosino**

La actividad productiva del estado potosino se ha transformado, de ser principalmente una región minera y agrícola cambió a una comercial e industrial. En el 1elaborado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado se menciona la posición geográfica privilegiada y "estratégica" del estado, pues, además de colindar con los estados de Nuevo León, Tamaulipas, Zacatecas, Guanajuato, Hidalgo, Querétaro y Veracruz, existe una infraestructura carretera y ferroviaria que permite la conectividad con ellos, lo que significa fácil acceso a posibles consumidores, proveedores e inversionistas. En la siguiente imagen se muestra el área de mercado potencial en un radio de hasta 500 kilómetros.

### Área de mercado potencial de la Ciudad de San Luis Potosí



RADIO 250 Km.		RADIO 500 Km.			
ESTADO	POBLACIÓN (2022 <sup>1</sup> )	ESTADO	POBLACIÓN (2022 <sup>1</sup> )	ESTADO	POBLACIÓN (2022 <sup>1</sup> )
Aguascalientes	1,444,731	Aguascalientes	1,444,731	Morelos	1,891,039
Guanajuato	6,239,937	Coahuila de Zaragoza	2,174,393	Nayarit	1,234,788
Hidalgo	161,553	Colima	792,900	Nuevo León	5,578,283
Jalisco	876,160	Ciudad de México	8,986,774	Puebla	4,515,542
Michoacán de Ocampo	276,318	Durango	1,509,001	Querétaro	2,289,425
Nuevo León	38,728	Guanajuato	6,239,937	San Luis Potosí	2,513,794
Querétaro	2,310,158	Guerrero	823,138	Sinaloa	63,808
San Luis Potosí	2,445,195	Hidalgo	2,485,484	Tamaulipas	1,576,882
Tamaulipas	184,824	Jalisco	7,742,294	Tlaxcala	983,530
Zacatecas	1,078,749	Estado de México	17,416,385	Veracruz Ignacio de la Llave	2,103,573
		Michoacán de Ocampo	4,026,750	Zacatecas	1,342,962
<b>Total</b>	<b>15,056,353</b>			<b>Total</b>	<b>77,735,413</b>

En la tabla se muestra el radio de 250 km (en verde) y de 500 km (en gris), lo que implica una población de 77.7 millones de consumidores potenciales (mercado potencial).

Tabla 2. Secretaría de Desarrollo Económico. (2022). *Perfiles industriales del Estado de San Luis Potosí* [Tabla sobre el área de mercado potencial de la ciudad de San Luis Potosí].

Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

En este contexto, hay diversos actores que participan de manera diferenciada en la realidad empresarial de San Luis Potosí tales son el gobierno estatal y municipal, los trabajadores y trabajadoras así como las asociaciones empresariales. En este sentido, se llevó a cabo una breve revisión de las perspectivas a futuro de los planes de desarrollo (estatal y municipal) y en qué

medida representan las necesidades tanto de la fuerza laboral como de las grandes y pequeñas industrias.

### **Perspectivas estatales**

El Plan de Desarrollo Estatal 2021-2027 de San Luis Potosí asegura haberse elaborado con base en mecanismos de consulta ciudadana tales como buzones, consultas por internet, foros sectoriales, regionales y de expertos, consultas indígenas y consultas a personas con discapacidad. Posterior a esto, dice haberse sistematizado y alineado con el presupuesto anual, con los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de la Agenda 2030<sup>22</sup> y con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, hasta derivar en un plan de desarrollo de cuatro ejes, y cada uno de ellos contiene vertientes. Estos son:

1. Bienestar para San Luis:

- Atención a pueblos originarios
- Menos pobreza, más bienestar
- Educación, cultura y deporte de calidad
- Inclusión social e igualdad de género
- Salud

2. Seguridad y Justicia para San Luis:

- Paz y seguridad
- Justicia e instituciones sólidas
- Reinserción social
- Combate a la delincuencia y atención a víctimas
- Protección civil y atención a desastres

3. Economía sustentable para San Luis:

- Desarrollo económico sustentable
- Turismo sostenible

---

<sup>22</sup> Fin de la pobreza, Hambre cero, Salud y bienestar, Educación de calidad, Igualdad de género, Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructura, Reducción de las desigualdades, Ciudades y comunidades Sostenibles, Producción y consumo responsables, Acción por el clima, Vida submarina, Vida de ecosistemas terrestres, Paz, justicia e instituciones sólidas, Alianzas para lograr los objetivos.

- Infraestructura y agenda urbana
- Desarrollo del campo sostenible
- Recuperación hídrica con enfoque de cuencas
- Desarrollo ambiental y energías alternativas

#### 4. Gobierno responsable para San Luis:

- Alianza para la gobernabilidad
- Anticorrupción y combate a la impunidad
- Finanzas responsables y sanas
- Gobierno digital para la certidumbre patrimonial
- Derechos humanos

Para los fines de esta investigación, se ha profundizado especialmente en la sección de Economía sustentable para San Luis. En el diagnóstico de este eje se menciona que previo a la pandemia de COVID-19, el crecimiento estatal pasó de un 4.3% en 2018 a un -0.3% en 2019 y a un -7.6% en 2020. En esta publicación se habla de una mejoría gradual observable.

En la actualidad, el documento Panorama Económico de San Luis Potosí de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de San Luis Potosí muestra que el PIB en 2021 fue de 4.3%, mientras que en 2022 de 3.1%. Más adelante, se asegura que la industria es “un sector clave para la reactivación económica” por contribuir con el 38.4% del PIB real en 2020. Con estos datos se observa que, efectivamente, hay una progresiva recuperación en términos macroeconómicos y que desde la perspectiva estatal la industria es un aspecto primordial.

Otro campo que se vislumbra esencial en el plan de desarrollo potosino es el de las micro, pequeñas y medianas empresas, pues de las 97 mil 733 unidades económicas del estado, 99.5% son MiPyMes, y da cuenta de que existen dos problemáticas fundamentales al respecto de éstas, la primera es su corta duración: 6.9 años de vida comparada con la media nacional de 7.8 años<sup>23</sup>, y la segunda, no menos importante, la falta de capacitación, acceso a tecnología e insuficientes oportunidades de financiamiento (p. 167).

---

<sup>23</sup> No hay que confundir el promedio de vida de las Micro, pequeñas y medianas empresas con las empresas familiares. Véase en el apartado de *La empresa familiar en el contexto mexicano* (página 19) la esperanza de vida de las empresas familiares en México.



Algo que hay que destacar en el documento, es el dato de que el 59.2% de los trabajadores se encuentran laborando en empresas MiPyMes (Ídem, p.168), esto concuerda con los cálculos del Centro de Investigación de Empresas Familiares (Cief) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), que estima que en México el 90% de las empresas son familiares (éstas suelen ser MiPyMes) y generan el 67% del empleo del país (San Martín Reyna, 2017).

Es así, que el documento enfatiza la necesidad de fortalecer e impulsar la infraestructura relacionada a la gran industria para “aumentar y multiplicar la derrama económica de grandes compañías (ancla) ya que representan una oportunidad de desarrollo para las empresas locales mediante su inserción a las cadenas de proveeduría y el aprovechamiento de insumos locales” (Plan de Desarrollo Estatal 2021-2027, p. 169)

Dicha estrategia de fomento a las grandes empresas “ancla” y el estímulo a la vinculación entre éstas y las MiPyMes potosinas para crear cadenas productivas parece dar resultado en el ámbito macroeconómico como se evidencia en los indicadores del PIB a nivel estatal, sin embargo, no queda claro si esto ha impactado en la fuerza laboral de las empresas potosinas.

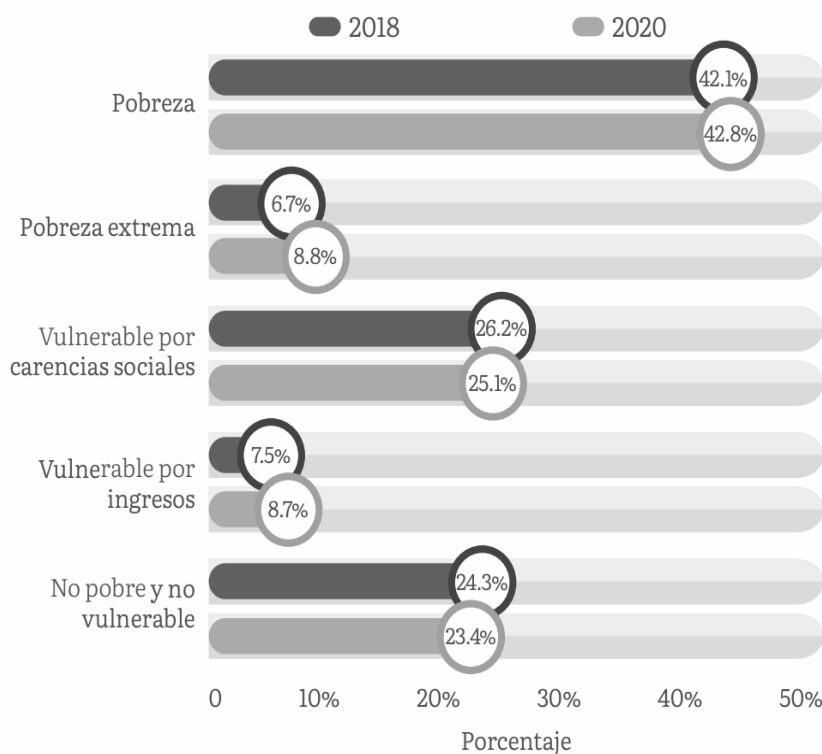
Como se muestra en la siguiente gráfica, la población potosina pasó de un 7.5 en vulnerabilidad por ingresos en 2018 a 8.7% en 2019, y en 2023 tiene alrededor de un 35% de su población con un ingreso laboral inferior al costo de la canasta básica aún con el aumento al salario mínimo de 110% entre 2018 y 2024<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Al respecto, véase la nota periodística “Salario mínimo en México: ¿Cuánto ha crecido entre 2018 y 2024?” <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Salario-minimo-en-Mexico-Cuanto-ha-crecido-entre-2018-y-2024-20240109-0047.html>



**Gráfica 8. Indicadores de rezago social en San Luis Potosí, 2018-2020**



Fuente:  
CONEVAL. Anexo estadístico entidades:  
2018-2020.

Gráfica 1. Secretaría de Desarrollo Económico. (2021). *Indicadores de rezago social en San Luis Potosí, 2018-2020* [Gráfica de indicadores de rezago social. En *Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*. Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Fuente: CONEVAL, Anexo estadístico entidades.

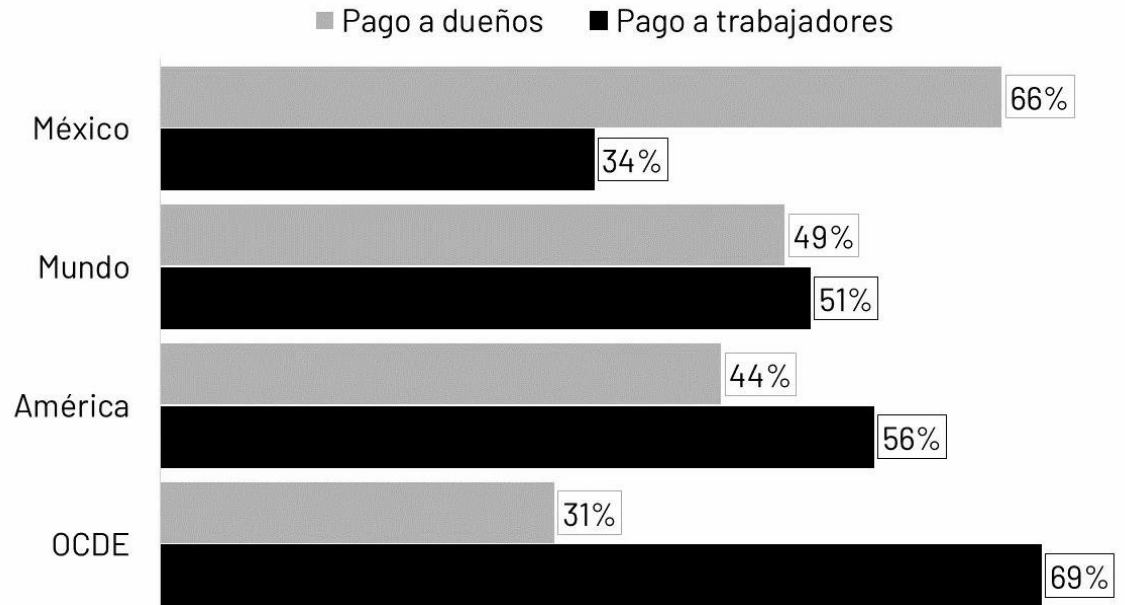
El bajo ingreso que reciben los trabajadores es un fenómeno que ocurre en todo México como lo deja claro Viridiana Ríos, en uno de los cinco foros del “Foro de Parlamento Abierto” en el marco de la propuesta de reforma constitucional para reducir la jornada laboral a 40 horas en 2024<sup>25</sup>, esto debe leer observando la gráfica que le sigue:

“El valor que generan las empresas típicamente se puede dividir entre dos grandes pedazos, el pedazo que se va al dueño y el pedazo que se va al trabajador. El dueño se queda con sus retornos y los trabajadores se quedan con prestaciones, salarios, etc. [...]. Típicamente en la OCDE como ven en esta gráfica [casi] el 70% se va a los trabajadores y el 30% se va a los dueños, esto es como se ve el continente

<sup>25</sup> Se llevaron a cabo del 16 de octubre al 13 de noviembre del 2023 a través del Canal del Congreso México, Específicamente, Viridiana Ríos se presentó el 13 de noviembre del 2023).

americano [56% a trabajadores - 44% a los dueños], esto es como se ve el mundo [casi 50%-50%, esto es como se ve México [34% a trabajadores y 66% a los dueños]. No es normal que los trabajadores mexicanos se queden con tan poco” (Ríos, 2023).

Distribución del valor de las empresas en México y el mundo



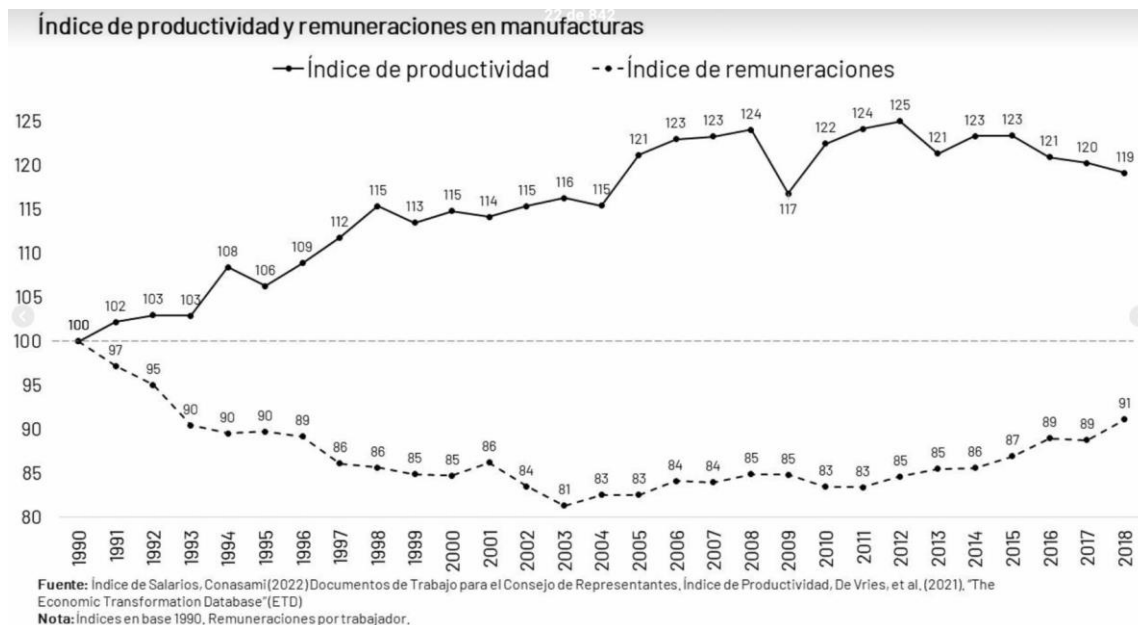
Fuente: ILO, ILOSTAT, (2017), ILO: ILO, "The global labor income share and distribution" (Ginebra: ILO, 2019); OECD, "Value-added in non-financial corporations", OECD Data (jun 29, 2021); INEGI, SCN, Modelo KLEMS, (2019), INEGI: INEGI, ENDE, (4T, 2019).

Nota: Los datos mundiales (95 países) y de América (22 países) son de 2017 (ILO), datos de México de 2017 (ILOSTAT) y OCDE de 2020, o último año disponible (OECD).

Gráfica 2. Ríos, V. (2023, noviembre 13). *Distribución del valor de las empresas en México y el mundo* [Gráfica]. En "Foro de Parlamento Abierto: Propuesta de reforma constitucional para reducir la jornada laboral a 40 horas". Canal del Congreso México.

Paradójicamente, la misma autora constata que, mientras la productividad de los trabajadores en México aumenta, la compensación que se les da disminuye, como se demuestra en la siguiente gráfica. Aquí una última cita de Ríos:

“nos dicen que el problema solamente se da en las microempresas y en las pymes, pero que no existe las empresas grandes [...] [pero] no importa el tamaño de la empresa, sistemáticamente en México se le otorga una parte muy pequeña al trabajador” [...] si bien las empresas grandes reparten más [...] no reparten ni remotamente lo que se repartiría en el resto de los países del mundo” (Ídem, 2023).



Gráfica 3. Ríos, V. [Viri Ríos Oficial]. (2023, diciembre 5). *Índice de productividad y remuneraciones en manufacturas*. Facebook. Gráfica recuperada el 9 de mayo del 2024. [https://m.facebook.com/photo.php?fbid=845976494198331&set=a.514618410667476&type=3&locale=es\\_LA](https://m.facebook.com/photo.php?fbid=845976494198331&set=a.514618410667476&type=3&locale=es_LA)

Dice el Plan estatal que el capital humano es “fundamental” (p.168) y que, en el estado, la población de 15 años y más asciende a 1 millón 315 mil 432 personas de las cuales 1 millón 271 mil 706 tienen una ocupación. Así mismo, da el siguiente dato:

Además, de acuerdo con la estructura de ingresos de los ocupados, el 60.1% percibe hasta 2 salarios mínimos<sup>26</sup>, el 12.3% de más de 2 hasta 3 salarios mínimos, el 6.8% de más de 3 hasta 5 salarios mínimos, 3.0% más de 5 salarios mínimos, el 7.4% no recibe ingresos, y el 10.4% no especificó ingreso alguno. (p. 168)

En este panorama, el plan da cuenta de la relevancia de los trabajadores pero en ningún momento menciona acciones para distribuir la riqueza que se genera de forma distinta a como se ha venido dando, de hecho asegura que, su reto en este sentido es crecer 5% anual “a fin de beneficiar a todos los potosinos”

<sup>26</sup> Hay que recordar que en 2021, periodo en que inicia la ejecución del plan de desarrollo, el salario mínimo rondaba los 141.70 pesos. Para profundizar en el aumento de éste, véase la nota periodística “Salario mínimo en México: ¿Cuánto ha crecido entre 2018 y 2024?” <https://www.economista.com.mx/economia/Salario-minimo-en-Mexico-Cuanto-ha-crecido-entre-2018-y-2024-20240109-0047.html>

(p.168) sin tomar en cuenta la vasta investigación económica y social que constata que el crecimiento del PIB no necesariamente se traduce en bienestar social (Sen, 2000; Nussbaum, 2012).

"En este contexto, donde los planes de desarrollo manifiestan abiertamente la idea de que apoyar a las empresas 'ancla' se traduce en un beneficio para toda la población potosina, es de suma importancia recordar que no son éstas las que dan la mayoría de los empleos, sino las MiPyMes, como ya se mencionó anteriormente.

Viridiana Ríos en su libro *No es normal*, documenta cómo el *ranking* de las empresas más importantes de México, elaborado por la revista *Expansión* desde 1976, prácticamente no ha cambiado (Ríos, 2021, p.55<sup>27</sup>) y dice:

"El gobierno mexicano ha estado al servicio de las grandes empresas de manera constante; por décadas se ha dedicado a regarlas como si fueran sus plantas favoritas, y a dejar al resto sin agua. Les ha dado ventaja. Como muestra el trabajo de Charles Calomiris y Stephen Haber, profesores de la Universidad de Columbia y Stanford, respectivamente, muchas de las empresas más grandes de México han sido favorecidas por el gobierno con préstamos bancarios a modo, rescates millonarios y mercados monopólicos por décadas.(Ídem, p.58-59)

Así pues, Ríos (2021) recomienda que para que el mundo empresarial mexicano sea "menos congelado" se deben diversificar y democratizar los apoyos públicos especialmente, a las empresas pequeñas, eliminarse el soporte a las grandes empresas y dar pie a una política estatal de fomento empresarial para los pequeños empresarios que prueben que generan empleos bien pagados (Ídem, p. 62-63).

Lo anterior es fundamental, pues hablar de un "empresariado" en abstracto lleva a la confusión de que todos son iguales o que todos tienen condiciones económicas similares cuando no es así. Citaré por última vez a Ríos (2021) pues, en el capítulo dos del libro ya mencionado, explica que si todas las empresas mexicanas fueran un país llamado "*Empresalandia*" éste tendría a "un puñado de mansiones y millones de pobres" (p. 68), el "55% de los empresarios

---

<sup>27</sup> Página en la versión e-book.

mexicanos tendría un ingreso tan bajo que les costaría terminar la quincena si tienen un dependiente, [...] y 62% en el caso de las empresarias.”

Así pues, cabe reflexionar sobre las condiciones estructurales de desigualdad en el país, tanto en la población como en el sector empresarial, en la equidad de género e inclusión, en las jornadas laborales dignas, en la mejora de los salarios y de las condiciones y capacitaciones laborales y en el apoyo a los pequeños empresarios.

En síntesis, la estrategia descrita por el plan estatal de San Luis Potosí ya mencionado versa de mejorar la infraestructura, fomentar la innovación pues, se asegura, erradicará la pobreza y promoverá el desarrollo sostenible del estado (p. 169), no obstante, hacen falta acciones para, al menos, reducir las condiciones estructurales de desigualdad en México a nivel empresarial y en la población.

En este sentido, dar cuenta de que el sector empresarial no es homogéneo sino que existe un empresariado precarizado así como una población con salarios precarizados (como las gráficas de pobreza laboral mostraron), es un primer paso.

Ahora bien, tomando en cuenta que las MiPyMes son las principales generadoras de empleo, pues son 4.7 millones de pymes en México, que representan el 99.8% de las empresas del país y contribuyen con el 52% del PIB, además emplean a 27 millones de personas que representan el 68.4% del total que trabajan en el sector empresarial (Secretaría de Economía, 2024, p. 8-15), lo que sigue es que el énfasis de los planes de desarrollo prioricen a éstas antes que a las llamadas “ancla”, y que se promueva una cultura empresarial que capacite y generen empleos bien pagados a sus trabajadores.

Así pues, los estudios a las empresas locales, en este caso en San Luis Potosí, pueden aportar estrategias para aminorar las dificultades y atender las necesidades del empresariado que es o fue MiPyME. Esto permite no solo entender las demandas de estos empresarios, sino también extraer lecciones valiosas de las estrategias que han implementado a lo largo de su historia. Al explorar cómo estas empresas han evolucionado, atravesado problemáticas y

adaptado sus prácticas, se puede obtener una visión más clara de los factores que han contribuido a su éxito y sostenibilidad en el mercado local.

### Perspectivas municipales

El Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 (2022) señala que se construyó con la colaboración de la ciudadanía a través de foros, talleres presenciales, consultas, mesas de trabajo, buzones, entre otras cosas, en el ámbito rural y urbano de la entidad, llevados a cabo del 25 al 30 de noviembre del 2021, aunque no se adjunta evidencia, a diferencia del Plan de desarrollo estatal que sí muestra con detalle a las poblaciones consultadas, así como las propuestas recibidas.

Este plan se articula en cinco ejes: Sí San Luis Seguro, Sí San Luis con bienestar, Sí San Luis sostenible, Sí San Luis Innovador y Sí San Luis Competitivo, con 5 ejes transversales, entre los que se contempla la equidad de género, al tiempo que se alinea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Ídem, p.28), con el Plan Nacional de Desarrollo (Ídem, p. 30-31) y con el Plan Estatal de Desarrollo (Ídem, p.32-33). El eje Sí Competitivo trata sobre el ámbito productivo de la región y en él se definen objetivos y estrategias que desembocan en ocho programas municipales.



Imagen 2. H. Ayuntamiento de San Luis Potosí. (2022). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Ejes del Plan Municipal de Desarrollo de San Luis Potosí 2021-2024.

Respecto a los ODS relacionados al ámbito productivo se destaca el de Trabajo decente y crecimiento económico. El documento indica que el 84% del Producto Interno Bruto (PIB) del Estado se genera en la región centro de San Luis Potosí, principalmente en la capital potosina y que el salario mínimo en febrero del 2022 era de 141.70 pesos diarios. Si bien, se indica que “el PIB ha mantenido un crecimiento anual superior al promedio nacional” (Ídem, p.77) los “pobres extremos” aumentaron 1.3% si se compara el primer trimestre del año 2020 con el de 2021. En síntesis, la riqueza aumentó en la región, mientras la población más pobre no se benefició de ello en el periodo mencionado. Por otro lado, el coeficiente de Gini<sup>28</sup>, utilizado para calcular la desigualdad en la distribución del ingreso de una sociedad, se ha mantenido relativamente estable entre los .450 y .464 del 2012 a 2018.

En este contexto, el documento menciona como objetivo general del eje Sí Competitivo fomentar un ambiente de oportunidades equitativas:

“Un San Luis de oportunidades equitativas con acciones enfocadas a lograr un municipio competitivo que genere más empleos y mejores ingresos a través de alianzas con los sectores productivos.”

En la sección de Planteamiento del Problema, señala como principales problemáticas del sector: 1) que los procesos industriales y comerciales en la región “suelen ser ineficientes y descoordinados, con una cultura poco productiva de los entes involucrados que generan problemas y falta de apoyo a la inversión” (Ídem, 2022) y 2) se considera que hace falta mayor desarrollo urbano por ser considerado como “un factor clave en la competitividad”. Hasta aquí, no se menciona la vulnerabilidad de los trabajadores más pobres, ni de los emprendedores locales por la reciente pandemia de COVID-19. No obstante, en los Programas de Desarrollo se detallan algunas acciones dirigidas a los pequeños empresarios locales.

Programas de Desarrollo<sup>29</sup>:

---

<sup>28</sup> El coeficiente de Gini resulta en valores de 0 a 1, donde 1 refleja mayor desigualdad.

<sup>29</sup> Al final del resumen de los programas de desarrollo, aparecen las tablas pormenorizadas de dichos planes, recuperados del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.



5. Compromiso por el desarrollo económico del municipio de San Luis Potosí:

En síntesis, las acciones establecidas para cumplir con este compromiso, y que impactan a los empresarios y trabajadores locales, son el impulso mediante capacitaciones a trabajadores vulnerables (mujeres, pueblos originarios, inmigrantes, etc.) las cuales se fomentarían mediante la creación del Instituto Municipal del Emprendimiento.

Dicho Instituto se creó con otro nombre y se realizaron capacitaciones y programas como “Puro Potosino” como señala la nota periodística de El Sol de San Luis:

“Aunque no se concretó con el nombre de Instituto Municipal de Emprendimiento, el Ayuntamiento capitalino ya impulsa y apoya a emprendedoras y emprendedores con capacitaciones, talleres y asesorías a través de la Coordinación Municipal de Emprendimiento y Competitividad. Su titular, Midori Barral Iwadare, dio a conocer que la meta es impulsar y apoyar a mil emprendedoras y emprendedores. [...] mientras que a través de la dirección de Desarrollo Económico se apoya también a emprendedores a través de programas como “Puro Potosino” y “Puro Potosino Industrial”, para la comercialización de sus productos en el extranjero y establecer las relaciones necesarias para ello. (El Sol de San Luis, 2022).

6. Desarrollo de proveedores:

Este programa busca incrementar las empresas potosinas que sean proveedoras locales de confianza. Entre las acciones que se destacan está la realización de eventos con el fin de que las empresas que generan productos para las diferentes industrias en San Luis se conozcan. Así mismo, se buscaba modernizar las formas de vinculación de los proveedores con sus clientes potenciales.

En este sentido, se creó el programa Puro Potosino, que consiste en una App gratuita en la cual empresas potosinas de todos los tamaños con el distintivo Puro Potosino pueden abrir un canal de *e-commerce*. En otras palabras, es una aplicación donde los consumidores podrán estar en

contacto con negocios potosinos y solicitar sus servicios de forma fácil y directa.

#### 7. Programa de fortalecimiento empresarial:

En este apartado, se propone crear un ecosistema empresarial fuerte, para ello se propone crear el Consejo Sí Fortalecimiento San Luis involucrando a universidades, centros de capacitación y empresas y crear el “Premio anual a la mejor propuesta de innovación e impacto en productividad y fortalecimiento” (p.118).

Al respecto del Consejo de Fortalecimiento, el diario La Jornada San Luis anunció lo siguiente:

La Coordinación Estatal para el Fortalecimiento Institucional de los Municipios (CEFIM), creó por primera vez en sus 30 años de existencia, el Consejo Consultivo para el Fortalecimiento Municipal, un órgano colegiado de consulta, opinión, asesoría y monitoreo del plan de trabajo que desarrolla el organismo, que busca reforzar la política de Gobierno abierto (La Jornada San Luis, 2023).

Así mismo, se creó el Premio potosino 2023 Ciencia, Tecnología e Innovación, que premió a Investigadores, Empresas y personas independientes (cada uno es una categoría) que realicen actividades de índole científica y tecnológica<sup>30</sup>.

#### 8. Empresas y comunidad sostenible:

En este programa se pretende realizar alianzas entre colonos y empresas, para involucrarse en la seguridad y mejora de 20 colonias potosinas.

No se encontró información sobre las acciones de este programa planteado en el plan de desarrollo, no obstante cabría preguntarse si la seguridad y mejora de las colonias potosinas debería ser responsabilidad del municipio o parte de las obras filantrópicas de los empresarios.

---

<sup>30</sup> Convocatoria: <https://slp.gob.mx/copocyt/Paginas/convocatorias/Convocatoria-2023-Premio-Potosino-de-CTI.aspx>

#### 9. Programa de asesoría financiera y contractual comercio eficiente

Este apartado se complementa con lo dicho en el programa 3 de Fortalecimiento empresarial, pues busca que las Pymes locales perduren en la región mediante asesoría financiera, uso eficiente de instrumentos de créditos y fomentar la comunicación entre grandes y pequeñas empresas.

#### 10. ¡Sí al comercio!: Eficiente e innovador.

Se busca incentivar el comercio formal mediante la eficiencia burocrática de multas y solicitudes de licencias.

#### 11. Vialidades potosinas

Este apartado trata de mejorar la infraestructura del municipio, contemplando vialidades, recuperación de espacios públicos y elaborar proyectos dirigidos a los centros de salud, bomberos y centros de primera necesidad.

#### 12. No a la corrupción.

Como se mencionó en la primera parte de este capítulo, la principal actividad productiva del municipio potosino es la industria, lo que ha atraído a grandes compañías nacionales e internacionales. El plan municipal de San Luis Potosí parece contemplar acciones dirigidas a fomentar alianzas entre los grandes corporativos y las pequeñas y medianas empresas (pymes), promoviendo así cadenas productivas dentro del municipio. Al respecto de la app gubernamental destinada a visibilizar al pequeño emprendedor local, es fundamental evaluar el impacto real de estas iniciativas, más allá de su mera implementación.

Por otro lado, aunque se ha mencionado la perspectiva de género como un eje transversal, no se observan acciones específicas destinadas a erradicar problemáticas como el techo de cristal o promover la paridad salarial. En lugar de ello, se agrupa a diversos grupos tales como migrantes, pueblos originarios, comunidad LGBT+, entre otras, dentro de un sector denominado “vulnerable”.

Finalmente, retomando el argumento de Ríos (2021) expuesto en la sección sobre perspectivas estatales, que señala la tendencia de las políticas

gubernamentales a privilegiar al gran empresariado, es esencial, más bien, abogar por una revisión exhaustiva de las necesidades del pequeño empresario local, especialmente en tiempos post pandémicos y de competencia globalizada. Es crucial comprender las demandas de estos empresarios, así como las de sus trabajadores, teniendo en cuenta el contexto particular y privilegiado de San Luis Potosí, que parece favorecer los emprendimientos locales.

### **2.3. San Luis Potosí: Una aproximación al mercado de productos potosinos tradicionales.**

En el marco empresarial potosino, se observa que diversas compañías familiares han logrado no sólo mantenerse, sino también expandirse a lo largo de varias décadas e incluso, en algunos casos, más de un centenar de años.

Es significativo que muchas de estas empresas se dedican a la elaboración de comestibles, los cuales son altamente valorados y reconocidos por los consumidores locales. A continuación, se presenta un breve listado de algunas de estas empresas, cuyos productos, a causa de su larga trayectoria y reconocimiento en el mercado potosino, pueden considerarse como tradicionales. En dicha lista, se incluyen detalles sobre su origen, el año de fundación y una reseña histórica para contextualizar el fenómeno empresarial potosino. Cabe señalar que, el ejercicio se realizó con base en la información publicada en sus páginas y redes sociales oficiales, y sólo en el caso de Embutidos San Luis mediante entrevistas.

## ¡Productos Potosinos!



Imagen 3. Yo Amo San Luis. (2022, mayo 5). Productos Potosinos. Recuperado el 17 de agosto del 2024 en <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=5234062446656774&id=1223649094364816&set=a.1260251077371284>

### Quesos Carranco - Desde 1885

- Origen: Villa de Reyes, San Luis Potosí
- Fundación: 1885
- Un poco de su historia<sup>31</sup>: La historia inicia en la comunidad Carranco en Villa de Reyes, San Luis Potosí, con dos hermanos que importan vacas Jersey en 1870. Los maestros queseros elaboraban, a partir de 1885, quesos y mantequilla artesanales hechos 100% con leche de estas vacas. En 1958 uno de los maestros queseros crea el Queso Ranchero moldeado a mano “que se convierte en un producto icónico en todo San Luis Potosí”. En 1961 se lleva a cabo la producción de quesos a las afueras de San Luis Potosí en el Rancho San Carlos y es cuando se comenzó a vender el queso casa por casa. En 1977 se abre la primera tienda Carranco en dicho Rancho. En 1989 se llega a Ciudad de México, en 1990 se

<sup>31</sup> Información basada en la página oficial de Carranco: <https://www.quesoscarranco.com.mx>, el 16 de mayo del 2024.

incorporan nuevos quesos como el Queso Cottage, Panela, Fresco y Manchego.

Algo igualmente relevante ocurre en 2004, se crea el Queso Ranchero Reserva y con él se desarrolló una nueva propuesta culinaria con el platillo icónico de la cultura mexicana: las enchiladas potosinas.

En 2017 Carranco hace una alianza con Grupo Alpura.

- Producto principal: Quesos.

### **Chocolates La Frontera - Desde 1890**

- Origen: Cedral, San Luis Potosí. En 1915 se traslada la producción a San Luis Potosí, San Luis Potosí.<sup>32</sup>
- Fundación: 1890 (Ídem)
- Un poco de su historia: De acuerdo con lo dicho por el gerente general de Chocolates La Frontera al periódico El Sol de San Luis: “el origen se remonta a 1890 en Cedral, con la familia Azcona y Bárcenas en la tienda la Frontera, quienes “en una época de auge comenzaron a hacer chocolate [...], con el tiempo allá por 1910 y 1915 se la trae otra familia a San Luis Potosí y finalmente le vende a mi papá en 1991”<sup>33</sup>. Igualmente, para el medio El Universal San Luis Potosí, comentó que es una empresa familiar cuyo secreto para mantenerse en el gusto de los potosinos es que “pese al paso de los años, se sigue al pie de la letra la receta original así como las normas más estrictas en calidad”<sup>34</sup>. Así mismo, la encargada del área administrativa de la empresa familiar dijo en 2019 para el medio MujerSon en Facebook “[...] sí tenemos algo de presencia (en otros estados) pero básicamente aquí en San Luis es donde estamos, en todo el estado”<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Información recuperada el 29 de febrero del 2024 en <https://chocolateslafrontera.com/>

<sup>33</sup> Información recuperada el 6 de marzo del 2024 en <https://www.elsoldesanluis.com.mx/local/con-mas-de-un-siglo-de-tradicion-chocolate-la-frontera-busca-innovar-con-nuevos-productos-4289625.html>

<sup>34</sup> Información recuperada el 6 de marzo del 2024 en <https://sanluis.eluniversal.com.mx/estado/chocolates-la-frontera-la-tradicion-potosina-con-mas-de-un-siglo/>

<sup>35</sup> Información recuperada el 6 de marzo del 2024 en <https://www.facebook.com/MujerSon/videos/>

- Producto principal: Chocolate en barra.

### **Canel's - Desde 1925**

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1925
- Un poco de su historia: El Universal San Luis Potosí en su nota periodística titulada “Canel 's, de los chicles a la Fórmula 1. Una empresa 100% mexicana que nació en SLP” se dice que la empresa se fundó en San Luis Potosí como una fábrica de golosinas llamada “La Victoria” que se encontraba en la calle General I. Martínez esquina con Mariano Hidalgo<sup>36</sup>.

En su sitio oficial<sup>37</sup> dice: que son un grupo de empresas con tradición desde 1925 con noventa años de presencia en el mercado que comenzó como una compañía productora de dulces, ha crecido hasta convertirse en un proveedor mundial de confitería, conjuntamente con una versatilidad de negocios (en ámbitos inmobiliarios, servicios aéreos, almacenamiento, etc.)

- Producto principal<sup>38</sup>: Confitería.

### **Chocolates Costanzo - Desde 1930**

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1930<sup>39</sup>
- Un poco de su historia: Todo empezó en 1930 con el trabajo del fundador y en 1966 su viuda e hijo continuaron con la empresa. En años recientes, Chocolates Costanzo ha implementado nueva tecnología en algunas líneas de producción. En la actualidad los chocolates no sólo se

---

2164375083854049/

<sup>36</sup> Información recuperada el 16 de mayo del 2024 de El Universal San Luis Potosí el 7 de mayo del 2022 en el link: <https://sanluis.eluniversal.com.mx/mas-de-san-luis/canels-de-los-chicles-la-formula-1-una-empresa-100-mexicana-que-nacio-en-slp/>

<sup>37</sup> <https://canels.com.mx/>

<sup>38</sup> Con producto principal se hace referencia al producto tradicional con el que se suele identificar la marca.

<sup>39</sup> Dato recuperado el 29 de febrero del 2024 en <https://chocolatescostanzo.com/2014/historia/>

comercializan en la capital potosina, sino que llega a ciudades como Querétaro, Monterrey, Zacatecas, Aguascalientes, Guadalajara, entre otras<sup>40</sup>. Además, hoy en día cuenta con una planta en la Zona Industrial en la Ciudad de San Luis Potosí<sup>41</sup>.

- Producto principal: Chocolates.

### **Aguas de Lourdes - Desde 1937**

- Origen: Santa María del Río, San Luis Potosí
- Fundación: 1937
- Un poco de su historia: En el apartado de Nuestra Historia de su página oficial dice “Agua de Lourdes toma este nombre gracias a la ex hacienda La Labor del Río, en Santa María del Río, que, por su manantial de agua fresca y pura, trae al recuerdo el Santuario de Lourdes (Francia). Es una empresa ubicada en San Luis Potosí que desde 1937 abrió sus puertas para crear un producto que se pudiera identificar con los potosinos y desde entonces han brindado un agua mineral de mucha calidad y un sabor mágico.
- Producto principal: Agua mineral.

### **Ron Potosí - Desde 1938**

- Origen: Ciudad Valles, San Luis Potosí (en la Huasteca Potosina)
- Fundación: 1938
- Un poco de su historia: La página oficial de Ron potosí dice “Casa Ron Potosí nace en plena Huasteca Potosina, rodeada por fértiles campos cañeros, el Río Valles y un excelente clima para su añejamiento. A cargo de Joaquín Bruguete, la destilería fue cuna de lo que ahora es un ron tradicional y de alta calidad.” Así mismo, en las redes sociales oficiales se dice que inicialmente la planta estaba ubicada en la comunidad del Pujal en Ciudad Valles, San Luis Potosí, no obstante, el huracán Hilda ocurrido en 1955 destruyó la planta, por lo cual se trasladó a otro lugar en Ciudad

---

<sup>40</sup> Ídem

<sup>41</sup> Información recuperada el 29 de febrero del 2024 en: <https://pulsoslp.com.mx/slp/generara-costanzo-160-empleos-en-su-nueva-planta-de-zona-industrial/994901>



Valles, posteriormente se mudó a Aguascalientes y existen planes para reubicarla en la zona industrial de la capital potosina.<sup>42</sup>

- Producto Principal: Ron blanco (aproximadamente 1 año de añejamiento), ron añejo (aproximadamente 5 años de añejamiento) y ron extra añejo (aproximadamente 8 años de añejamiento).

### **Mole Doña María - Desde 1950**

- Origen: San Luis Potosí
- Fundación: En la década de 1950
- Un poco de su historia: A mediados del siglo XX, Doña María Pons Nicoux elaboraba para sus comensales mole en polvo, tiempo después decidió comercializarlo con gran éxito. Construyó la empresa Productos Marpe S.A., nombre derivado de los nombres Doña María y Don Pedro. En 1955 cambian las instalaciones de la empresa y su razón social a Productos Doña María S. A.<sup>43</sup> En 1970 la empresa Herdez adquiere la fábrica de mole Doña María, pues Enrique Hernández Pons, sobrino de Doña María, era líder de dicha compañía en esa época<sup>44</sup>.
- Producto principal: Mole.

### **Rompope Coronado<sup>45</sup> - Desde 1955**

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1955
- Un poco de su historia: Rompope Coronado S.A de C.V se fundó en el año de 1955 en la ciudad de San Luis Potosí. En su canal oficial de

---

<sup>42</sup> Información recuperada el 16 de mayo del 2024 en entrevistas publicadas por la página oficial de Ron Huasteco Potosí el 6 de marzo de 2024 en el siguiente link <https://www.youtube.com/watch?v=QEiQpC6isPc> y el 13 de mayo del 2023 en el siguiente link <https://www.facebook.com/share/v/hcF4L6kPaJ6dJT9t/>.

<sup>43</sup> Información con base en la página oficial del Mole Doña María en el apartado Historia, consultado el 16 de mayo del 2024 en: <https://donamaria.com.mx/historia>.

<sup>44</sup> Información con base en la página oficial de Herdez en la sección Nuestra Historia/Nuestro Legado en <https://grupoherdez.com.mx/grupo-herdez/>, revisado el 16 de mayo del 2024.

<sup>45</sup> Para profundizar en la historia del Rompope Coronado, se recomienda la lectura “Emprender en los años veinte: José Hernández Guerra. Hacienda Coronado, San Luis Potosí, México, siglo XX” de Patricia Luna Sánchez, el cual se encuentra con acceso libre en: <https://ventalibros.colsan.edu.mx/detalles.php?str=94>

YouTube resaltan que la “calidad coronado” significa materias primas seleccionadas y recetas originales bajo estrictos procedimientos”<sup>46</sup>.

En la actualidad la marca utiliza nombres como Coro, Familia Coro o Rompope Coronado, y mencionan en su página oficial de Facebook: “Se decidió por temas administrativos vender a Grupo Televisa la fábrica (sic) de cajeta de productos de Leche Coronado, Televisa años después vende la marca a Bimbo quienes registran la marca CORONADO en dulces y alimentos. Nosotros a su vez registramos para vinos y licores la marca ROMPOPE CORONADO. Es por esto que en la actualidad nuestra receta de cajeta cuya fórmula es la auténtica (sic) original y única con el 100% de leche de cabra se decide registrar bajo la marca CORO, haciendo alusión a parte de su historia y formando parte de la marca Rompope Coronado, S.A. de C.V.”<sup>47</sup>.

- Producto Principal: Rompope

### **Las Sevillanas - Desde 1967**

- Origen: Matehuala, San Luis Potosí.
- Fundación: 1967<sup>48</sup>
- Un poco de su historia: Es una empresa familiar de tres generaciones<sup>49</sup> dedicada a la elaboración de confitería a base de leche de cabra. Desde los años 90 producen otros alimentos tales como el queso y los cárnicos<sup>50</sup>.
- Producto principal: Dulce de leche con nuez y obleas con cajeta.

### **Botanas Provi - Desde 1969**

---

<sup>46</sup> Información recuperada el 6 de marzo del 2024 en <https://www.youtube.com/watch?v=hRUDAoeBEwk>

<sup>47</sup> Información recuperada el 6 de marzo del 2024 en los comentarios de una publicación del 14 de septiembre del 2020 en el Facebook oficial de Rompope Coronado. [https://www.facebook.com/profile/100064538808001/search/?q=Se%20decidi%C3%B3%20por%20temas%20administrativos%20vender%20a%20Grupo%20Televisa%20la%20fabrica&local\\_e=es\\_LA](https://www.facebook.com/profile/100064538808001/search/?q=Se%20decidi%C3%B3%20por%20temas%20administrativos%20vender%20a%20Grupo%20Televisa%20la%20fabrica&local_e=es_LA)

<sup>48</sup> Información recuperada el 29 de febrero del 2024 en <https://www.liderempresarial.com/las-sevillanas-tres-generaciones-que-lograron-alcanzar-el-exito-en-la-region>

<sup>49</sup> Ídem

<sup>50</sup> El Chorizo Las Sevillanas, debido al tipo de producto, podría considerarse competencia directa de Embutidos San Luis.

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1969
- Un poco de su historia: “El negocio familiar surge a mediados de la década de los sesenta, donde el año 1969 fue el momento en el que oficialmente se pusieron los productos a la venta.”<sup>51</sup>
- Producto principal: papas, churros, cacahuates y habas.

### **Don Tacho - Desde 1979**

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1979<sup>52</sup>
- Un poco de su historia: Inició como un taller familiar que elaboraba de forma manual productos tales como mole, churritos, garbanzo, habas, cacahuate, y dulce en polvo. Con el paso del tiempo se llegó a la receta de su producto estrella, una botana elaborada con arroz inflado y sazonado con limón, sal y chile. En la actualidad tienen gran variedad de frituras y dulces.<sup>53</sup> El nombre Don Tacho hace referencia al fundador<sup>54</sup>
- Producto principal: Botana con arroz inflado sabor queso o limón, sal y chile.

### **Embutidos San Luis - Desde 1991**

- Origen: San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Fundación: 1991
- Un poco de su historia: Nace como un negocio familiar dedicado a la elaboración de chorizo con una receta formulada por la empresaria potosina que lidera Embutidos San Luis. En la actualidad, la compañía lleva más de 32 años de existencia y crecimiento. Al paso de los años, se ha mantenido intacta la receta inicial.

---

<sup>51</sup> Información recuperada el 16 de mayo del 2024 en Facebook oficial de Botanas Provi el 8 de marzo del 2023 en el siguiente enlace  
<https://www.facebook.com/share/v/kVNM9ofwmjeDcRRx/>.

<sup>52</sup> Información recuperada el 29 de febrero del 2024 en  
<https://productosdontacho.com/nosotros/>

<sup>53</sup> Ídem

<sup>54</sup> Información

- Producto principal: Chorizo

**Otros productos de los cuales no se encontró mucha información:**

#### **Leche San Juan**

- Origen: Rioverde, San Luis Potosí.
- Producto principal: Leche.

#### **Don Cacahuete**

- Origen: Rioverde, San Luis Potosí
- Producto principal: Botanas.

#### **Botanas Ric**

- Origen: Rioverde, San Luis Potosí.
- Producto principal: papas y churros.

#### **Salsa San Luis y Jugo Poki**

- Origen: San Luis Potosí
- Empresa: Detersol

#### **Tortillas Los Miranda**

- Origen: San Luis Potosí
- Producto principal: Tortillas y totopos.

Como recapitulación de este apartado, se observa que existen varias empresas con una trayectoria centenaria o cercana a los cien años, tales como Quesos Carranco, Chocolates La Frontera, Canel's y Chocolates Costanzo. Otras que sobrepasan el medio siglo como Ron Potosí, Mole Doña María, Rompopo Coronado, Las Sevillanas, Botanas Provi, y otras más contemporáneas como Embutidos San Luis y Tortillas Los Miranda.

Es notable que algunos nombres de estas empresas tienen origen religioso, como Botanas Provi (por la Divina Providencia) y Aguas de Lourdes (en honor al Santuario de Lourdes), mientras que otros derivan del nombre de su

fundador, como Mole Doña María, Costanzo o Don Tacho. También hay denominaciones que hacen referencia al lugar de origen, como Carranco, Ron Potosí o Embutidos San Luis. El cambio de nombre no es común, habiendo ocurrido únicamente en el caso de “La Victoria,” que posteriormente se convirtió en Canel’s.

Muchas de estas empresas surgieron en estratos socioeconómicos privilegiados de su época, como lo evidencian sus inicios en amplios espacios, como ranchos, tal es el caso de Carranco, para profundizar respecto se puede revisar el texto *Perspectiva histórica de la empresa mexicana Carranco 1885-2015. Valor e identidad de la marca*, de Patricia Luna Sánchez (2016). Es destacable que muchas de ellas continúan siendo empresas familiares, como Chocolates La Frontera, Don Tacho, Embutidos San Luis, Canel’s y Las Sevillanas. Entre las empresas que comenzaron “desde abajo” se encuentran Embutidos San Luis y Tortillerías Los Miranda.

Otro aspecto relevante es la capacidad de adaptación de estas empresas al contexto histórico. Por ejemplo, Carranco comenzó vendiendo de puerta en puerta, luego abrió tiendas y en la actualidad su principal canal de venta son los supermercados y tiendas. Han surgido nuevos conceptos como las tiendas boutique de Ron Potosí y el museo de Chocolates La Frontera. Embutidos San Luis inició dando a probar el producto a los consumidores finales, y actualmente no lo hacen como estrategia cotidiana de venta.

Algunas empresas se han expandido a otros estados, como Chocolates Costanzo, Quesos Carranco y Botanas Provi, e incluso a otros países, como Canel’s. En contraste, otras, como Don Tacho, Embutidos San Luis y Botanas Ric, se han mantenido locales. Embutidos San Luis intentó incursionar en otros estados, pero decidió concentrarse en el mercado conocido.

Otro aspecto destacado es el fenómeno en el cual las empresas locales se enfrentan a procesos de competencia con grandes corporaciones. Tal es el caso de la alianza que se dio en 2022 entre la cadena, antes nacional y ahora internacional, de tiendas Oxxo que, con su café de marca propia Andatti y Costanzo, lanzaron un café sabor chocolate Costanzo para el territorio de San

Luis Potosí y Aguascalientes. Otro caso, es la documentada problemática entre la multinacional Adams y Canel's, en la cual, la empresa potosina expresaba [que] “se compita bajo reglas claras de comercio”<sup>55</sup>. Adams respondió “Canel's alega que hay depredación de precios. La realidad es que hacemos nuestros productos para atender distintos mercados; no todos van al mismo”<sup>56</sup>. Por último, y en este mismo sentido, cabría mencionar el caso de Carranco que hizo alianza con su competencia Alpura, y Mole Doña María, que fue adquirido por Grupo Herdez.



Imagen 4. Chocolates Costanzo. (2022, octubre 3). ¡Nuevo sabor! [Imagen publicitaria]. Facebook. Recuperada de: <https://www.facebook.com/chocolates.costanzo/posts/-nuevo-sabor-ya-est%C3%A1-disponible-el-nuevo-y-%C3%BAnico-sabor-de-chocolates-costanzo-en/5463610607020712/>

Sin lugar a dudas, un aspecto a destacar de todas las empresas mencionadas es su capacidad de adaptación a los diversos cambios económicos, sociales así como a las reglas políticas y de mercado a lo largo del

<sup>55</sup> Información de la revista Expansión, de su nota periodística titulada “Roberto García Navarro director general”. Publicada el 20 de septiembre del 2011 y recuperada el 28 de mayo del 2024 en: <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/roberto-garca-navarro-director-general-de-canel-34la-prioridad-es-la-exportacin34>

<sup>56</sup> Información de la revista Expansión, de su nota periodística titulada “Edgar Vallejo, presidente de Chicle Adam”. Publicada el 20 de septiembre del 2011 y recuperada el 28 de mayo del 2024 en: <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/edgar-vallejo-presidente-de-chicle-adam>

tiempo, las cuales, ya hemos revisado que suelen privilegiar a las empresas “ancla”, al menos en tiempos recientes. En este orden de ideas, resulta evidente la pregunta ¿cuáles son las estrategias productivas que han implementado las empresas potosinas para mantenerse y crecer en el contexto que hasta aquí se ha planteado? ¿Qué nos dicen dichas EP sobre la cultura empresarial de los potosinos? ¿Cuál es el perfil de las y los microempresarios que están al frente de estas organizaciones?

## CAPÍTULO III

### EMBUTIDOS SAN LUIS, UNA EMPRESA MUY POTOSINA

Decidí redactar este capítulo en primera persona con el propósito de transmitir de manera precisa mi experiencia y reflexividad. El capítulo está dividido en cuatro secciones: en la primera, contextualizo la investigación, ubicándola en su marco histórico y geográfico; en la segunda, relato mi llegada al campo, detallando las dificultades y oportunidades que encontré en el camino; en la tercera, expongo los hallazgos obtenidos durante los recorridos por el área circundante a la empresa, donde se comercializan sus productos; y, finalmente, en la cuarta sección, analizo en profundidad las estrategias productivas de Embutidos San Luis, todo, con el objetivo de mostrar lo que se encontró en el trabajo de campo.

#### 3.1. Dificultades y oportunidades en el trabajo de campo

En primer lugar, durante el mes de abril del presente año 2023, observé y registré cómo en la localidad de San Luis Potosí, predominantemente industrial, existen diversas marcas potosinas, las cuales pese a su larga data y el mercado globalizado no han parado de crecer. Un ejemplo de ello es la reciente ampliación y modernización de plantas industriales de marcas muy tradicionales como Don Tacho y Costanzo. El periódico Exprés que en 2020 publicaba su nota: “Por iniciar operaciones nueva planta Costanzo”<sup>57</sup>. Sobre la planta de Don Tacho no había noticias, por lo que me di a la tarea de buscar personal que trabajara en ámbitos relacionados con la industria y así averiguar si sabían algo sobre la nueva planta industrial. Así fue como me contacté con una informante a quien llamaremos Martha, que se dedica a la venta y postventa de equipo industrial en la capital potosina. Dice la informante:

“Hace como dos años nos pidieron armar un proyecto de toda la infraestructura electrónica, [...] que iba a necesitar una nueva planta. Esta nueva planta construida hacia la carretera Zacatecas - San Luis Potosí”.

---

<sup>57</sup>Nota recuperada el 17 de mayo del 2024 en:  
[https://elexpres.com/nota.php?story\\_id=238390&search\\_term=costanzo](https://elexpres.com/nota.php?story_id=238390&search_term=costanzo)



En un primer momento estaba entusiasmada por llegar a campo y entrevistar a los empresarios potosinos, en un contexto que, recordemos, tiene abundante presencia de empresas locales con amplia trayectoria. Al llegar no sabía a ciencia cierta por dónde iniciar y lo hice en una empresa local que conocí en sus inicios y fui testigo de su crecimiento.

La primera empresa en la que toqué la puerta fue “Los Miranda”, una empresa familiar que, alrededor de 1999, consistía únicamente en una tienda de abarrotes ubicada en una colonia popular en la capital potosina. Con el tiempo emprendieron una tortillería familiar que, tras años de crecimiento, se convirtió en un referente local debido a su alta demanda, y que ahora incluye totopos. Si bien en un principio “Los Miranda” me dijeron que sí participarían en este trabajo, posteriormente aseguraron no tener tiempo.

El tiempo corría y aunque desanimada y con miedo de no cumplir con mi cometido en la ciudad, decidí iniciar a recabar teléfonos y correos electrónicos de diversas empresas potosinas que cumplieran con determinados criterios de origen, ubicación, actividad, antigüedad.

Si se pretendía conocer a las empresas locales de comestibles en San Luis Potosí con larga trayectoria necesariamente se tenía que pensar en los siguientes parámetros:

1. **Origen:** La empresa debía ser originaria de San Luis Potosí.
2. **Ubicación:** Debía comercializar sus productos en el municipio potosino.
3. **Actividad:** La empresa debía elaborar productos comestibles.
4. **Antigüedad:** No debía ser de reciente creación; en su lugar, debe tener una trayectoria considerable. Se utilizó como referencia el promedio de vida de las empresas familiares, establecido en 24 años según Tagiuri & Davis (1996) y KPMG México (2013). Por lo tanto, se consideraron únicamente aquellas empresas que superaran este umbral.

En tal caso, se inició la búsqueda de empresas con las cuales establecer contacto. Las primeras a las que se les escribió fue a Don Tacho, Detersol (la empresa encargada de elaborar Salsa Picante San Luis y la bebida sabor a frutas

Poki) y Embutidos San Luis (productor de Chorizo San Luis). A estas les escribí correos electrónicos, los cuales incluían una hoja de presentación membretada por la universidad, en este caso la U.A.Q., que cotejaban mi pertenencia a la institución, así como los fines que perseguía mi investigación, al mismo tiempo que les solicitaba permiso para entablar algunas entrevistas para conocer la trayectoria de la empresa.

Así mismo, conseguí los números de los gerentes para plantearles la propuesta de la investigación. La gerente de Don Tacho no quiso contestar a mis correos ni a mis llamadas, y, de hecho, en una ocasión me pasó con su secretaría y era evidente que no le interesaba colaborar. La empresa Detersol nunca contestó los mensajes por correo y desistí de llamarle por teléfono. No obstante, Embutidos San Luis había sí accedió a las entrevistas de la presente investigación.

Me encontré con la empresa Embutidos San Luis gracias a un buen amigo de nombre Francisco, que conocí en la secundaria por allá del 2007, quien sabiendo de mi gran angustia por la nula apertura de las empresas a una serie de entrevistas, me comentó que tenía un amigo que vendía chorizo de una marca potosina. Francisco se ha dedicado profesionalmente al ámbito del comercio al mayoreo, por lo que tenía conocimiento de diversos productos locales. Sin más tiempo que perder, por fin me contactó con su amigo, quien le pasó el contacto del administrador a quien llamaré Peter<sup>58</sup>. En este sentido, se destaca cómo las redes, amistades y familiares pueden ser un factor fundamental para el investigador o investigadora.

Rápidamente, y debo admitir que con mucho miedo de un rechazo más, le escribí a Peter por la aplicación de mensajería WhatsApp sobre mi interés de llevar a cabo una investigación sobre su empresa y le mencioné el respaldo institucional que tenía por parte de mi universidad. En este punto ya sabía lo herméticas que podrían ser las empresas potosinas, por lo cual no tenía mucha esperanza de conseguir las entrevistas, no obstante, Peter me respondió con una fecha y horario tentativo para llevar a cabo la entrevista, la cual pudo llevarse a cabo el 26 de abril del 2023.

---

<sup>58</sup> No se pondrán nombres completos para cuidar la identidad de las personas entrevistadas.

Cuando iba llegando a la dirección que Peter me había proporcionado, me di cuenta de que estaba ubicada en una zona popular que yo reconocía. El estar familiarizada con la zona me tranquilizó un poco pues de cierta manera me sentía en “territorio conocido”.

Es importante destacar, que realizar trabajo de campo en entornos bien conocidos, en lugar de en lugares remotos y desconocidos como en las etnografías clásicas, ofrece ciertas ventajas tales como trasladarme y encontrar direcciones de forma sencilla, a la vez que tenía una comparativa clara de los cambios ocurridos en los espacios que recorría.

Para continuar con la “buena racha”, cuando llegué a la planta de Embutidos San Luis, no fue necesario tocar la puerta, pues en la entrada me encontré con una chica con una estatura aproximada de 1.60, pelo oscuro ondulado y complexión delgada, quizá de veinte años de edad, a quien por seguridad<sup>59</sup> llamaremos Andrea, con quien me presenté y le comenté que tenía una cita con el administrador por una investigación de la universidad y amablemente me dejó pasar.

En suma, me enfrenté a muchas dificultades para tener el “primer contacto” con las empresas independientemente de su tamaño. Como dicen por ahí “que no te quieran dar datos es en sí mismo un dato”, por lo cual pude constatar de primera mano que las empresas suelen ser espacios herméticos, lo cual es comprensible, pues en el contexto de inseguridad en México puede generar suspicacia sobre qué se hará con su información. Así pues, he decidido en este trabajo utilizar nombres tipo “*nickname*” o nombres cambiados y evité preguntar y escribir cualquier información de índole económica, nombres completos o direcciones específicas para procurar la seguridad y confianza de quienes me abrieron las puertas.

Por último, quisiera precisar como “dato curioso” que la inaccesibilidad o la evitación no es un rasgo único de las empresas potosinas hacia los extraños, sino que parece un rasgo “muy potosino” y, de hecho, existe una costumbre en San Luis Potosí denominada como “el potosinazo”, la cual ha sido documentada

---

<sup>59</sup> En el presente trabajo no se darán nombres ni direcciones para resguardar la identidad de las personas.

en un artículo del Colegio de México escrito por Bocanegra y Pastrán (2022) titulado “Bofo, wey: Análisis del léxico de la ciudad de San Luis Potosí” y lo definen como “acción caracterizada por evitar el encuentro con un conocido en la calle”.

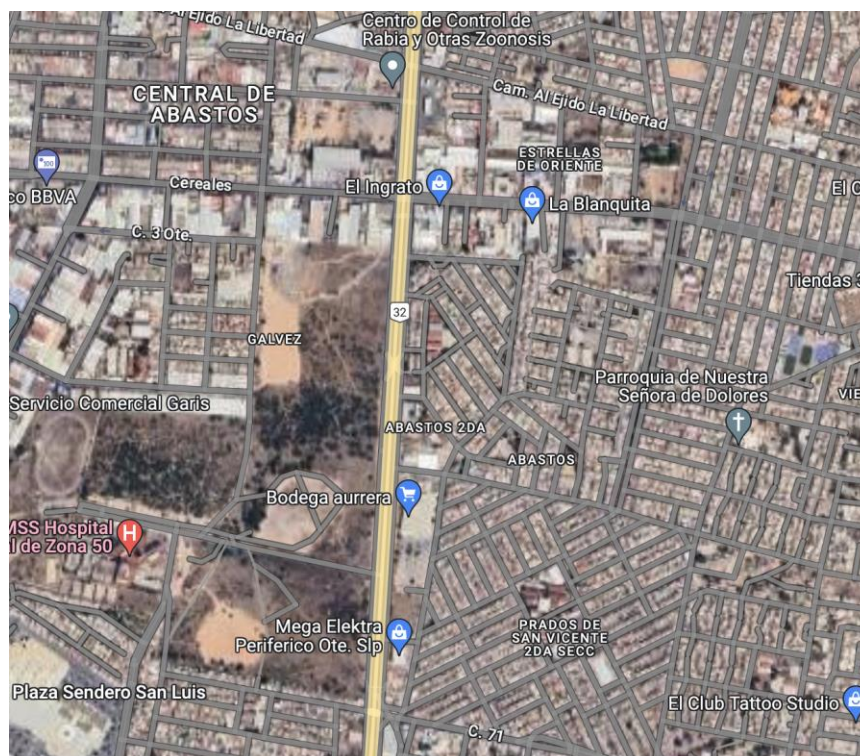
### 3.2 Recorrido de área

Es necesario resaltar que no daré la dirección específica de la empresa Embutidos San Luis, ni siquiera mencionaré el nombre de la colonia en la que se establece a razón de proteger la identidad de las y los trabajadores que me permitieron realizar el trabajo. Por ello me dedicaré a describir una zona cercana y con alto grado de similitudes a la colonia en la que se ubica la empresa en cuestión.

A continuación muestro dos mapas que dan cuenta de su localización aproximada. En el mapa 3 está marcado con un recuadro color rojo la colonia Prados de San Vicente ubicada en el sur de la ciudad de San Luis Potosí, cercana a la carretera 57. En el mapa 4 se aprecia la traza urbana y algunos lugares aledaños relevantes para la empresa como la central de abastos, la cual es un referente en el mercado de productos cárnicos en la entidad.



Mapa 3. Google Maps. (s.f.). Vista aérea de San Luis Potosí. Mapa marcado con un cuadro en rojo la zona en donde se encuentra Embutidos San Luis. Google Maps. Recuperado en junio del 2023.



Mapa 4. Google Maps. (s.f.). Vista aérea de la zona circundante de la colonia Prados de San Vicente 2da Sección. Zona cercana a Embutidos San Luis. Google Maps. Recuperado en junio del 2023.

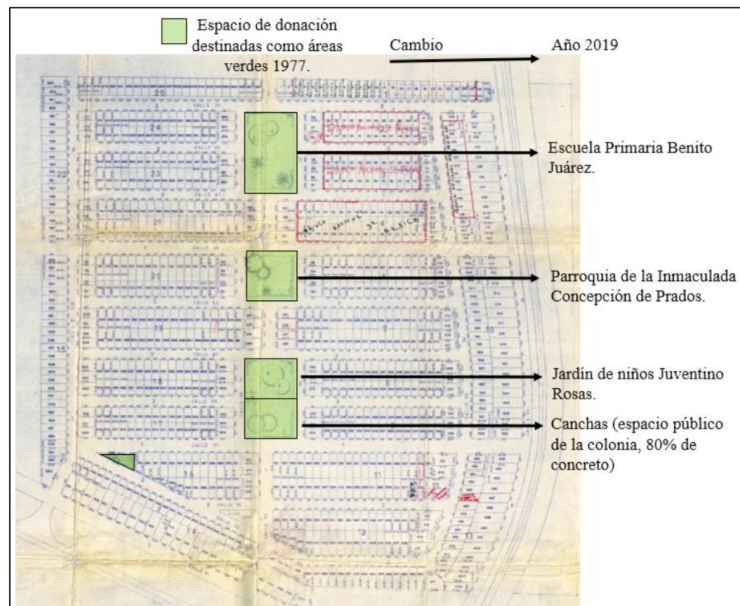
Prados de San Vicente, que se encuentra cerca a la empresa, es una colonia habitacional popular al sur de la ciudad constituida por viviendas de interés social, diseñada por el Infonavit a finales de los años setenta. El pavimento es abundante y el arbolado y áreas verdes y de recreación son escasas. Los pocos árboles que se encuentran suelen ser ficus de mediana estatura que en ocasiones son cortados para que el cableado de la ciudad no se encuentre con las ramas, lo cual hace que la caminata sea difícil cuando está el sol en su apogeo.

La calle donde se encuentra la empresa de embutidos es habitacional, tranquila y no transitada en un horario de 10:00 a 14:00 horas (horarios en los que recorrí el área), no obstante, unos pasos adelante la zona cobra vida. Hay

movimiento constante de camiones de ruta metropolitanos, de personas que transitan y esperan el camión. Hay locales comerciales para las necesidades cotidianas tales como papelerías, tiendas de abarrotes, estéticas. Las calles no son ni angostas ni amplias, por lo cual pueden caminar dos personas sin dificultades.

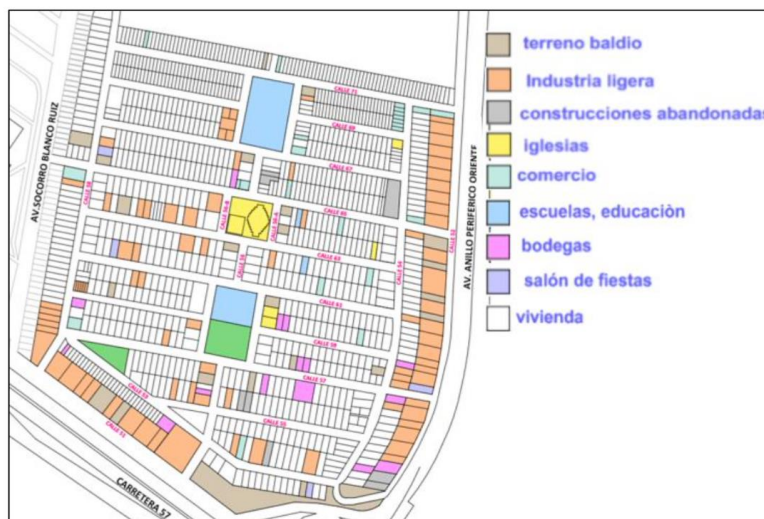
La traza urbana se vislumbra planeada y avejentada, pues sus mejores años, percibo, fueron en los noventa. Posteriormente rectificué el dato con una tesis de maestría de la Facultad del Hábitat de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en la cual se registra que Prados de San Vicente fue diseñada, más bien, en “1977 y para 1980 ya había gente habitando el espacio” (Lapiente Meneses, 2019).

Respecto a la falta de arbolado y áreas verdes, Lapiente es precisa al afirmar que no existen tales áreas y que con el paso de los años fábricas, industrias y bodegas se han introducido a un espacio originalmente habitacional. Esto se señala en dos mapas que recuperamos de su trabajo.



Mapa 5. Fraccionamiento Prados de San Vicente 1ra Sección. Plano Catastral 1977 y sus cambios en áreas verdes de donación hasta el año 1977. Elaborada por Lapiente Meneses

(2019). Recuperada en junio de 2023.



*Mapa 6. Plano para identificar los usos de suelo. Elaborada por Lapuente Meneses (2019). Recuperada en junio de 2023.*

Cuando se camina entre las calles vecinas, es posible ver en las paredes grafitis, fachadas despintándose por el tiempo, discontinuidades cóncavas en el asfalto, y plantas que se asoman por encima del pavimento. Si se es un visitante “extranjero” o que no le es familiar esta colonia, podría parecerle un lugar inseguro, de hecho la misma investigadora Lapuente asegura la peligrosidad de la zona.

En mis caminatas sola efectivamente me parece un lugar imponente en el que se siente la necesidad de ser cuidadosa, aunque al mismo tiempo pensaba que por ser un día soleado e ir vestida con unos pantalones de mezclilla y una camisa ancha y blanca, reducía las probabilidades de que me ocurriera algún incidente.

Fue extraño experimentar esas sensaciones en un territorio relativamente conocido, ya que es una zona con la que estoy familiarizada, pues nací y crecí en esa ciudad. Considero que conozco y he visitado prácticamente todas sus colonias y barrios desde pequeña.

Mis recuerdos de hace 20 años sobre esas calles son muy diferentes a lo que hoy veo. Antes había grandes terrenos sin construir, llegaba la feria o el circo, se podía ver a niños y niñas corriendo y jugando en las calles, incluso

debajo de las banquetas. Hoy, ni de día ni en las noches hay infancias jugando, y las calles son muy transitadas por autos, lo que impide que haya uso de los espacios como antes.

Otro aspecto que vale la pena describir es la zona del mercado de abastos y del rastro. Abastos es diariamente concurrido, mientras que en la zona del rastro, que queda a tres minutos caminando aproximadamente de ahí, cada sábado y domingo se instala un gran mercado en el cual puedes ver venta de frutas, verduras, pájaros, especias, menudo, gorditas de horno, gorditas de nata, quiote, tacos, herramientas usadas, ropa americana, y un sin fin de mercancías.

Los mercados en la capital potosina se ponen siempre en la mañana y no hay nocturnos como en la ciudad de Querétaro. Visitar el mercado “del rastro” (también “Las Vías”, y diversos otros tianguis potosinos) los fines de semana, comer y visitar los puestos ya conocidos es una actividad tradicional para mi familia. Por ello, ubico a algunos tianguistas, incluso en mi primaria una compañera y su familia eran comerciantes de dicho mercado. Los puestos y su organización los tengo grabados de memoria y sé dónde puedo encontrar lo que necesito, o al menos es así con los fijos, pues los itinerantes tales como los vendedores y vendedoras de quiote enchilado con limón o las gorditas de horno es cuestión de suerte que te los encuentres. Por todo esto que escribo puedo afirmar que conozco bien la zona que estoy describiendo.

Sin duda, la producción y venta de carne y embutidos en la zona tiene gran afluencia de consumidores. En este sentido, estratégicamente Embutidos San Luis está en una ubicación privilegiada no sólo por el rastro y la central de abastos, sino por la cercanía con su público objetivo: las cremerías y tiendas de abarrotes, las cuales aún abundan en la zona.

Hasta aquí, he podido dar una imagen general de cómo está distribuida la colonia de Prados de San Vicente, lugar cercano a donde se inserta Embutidos San Luis.

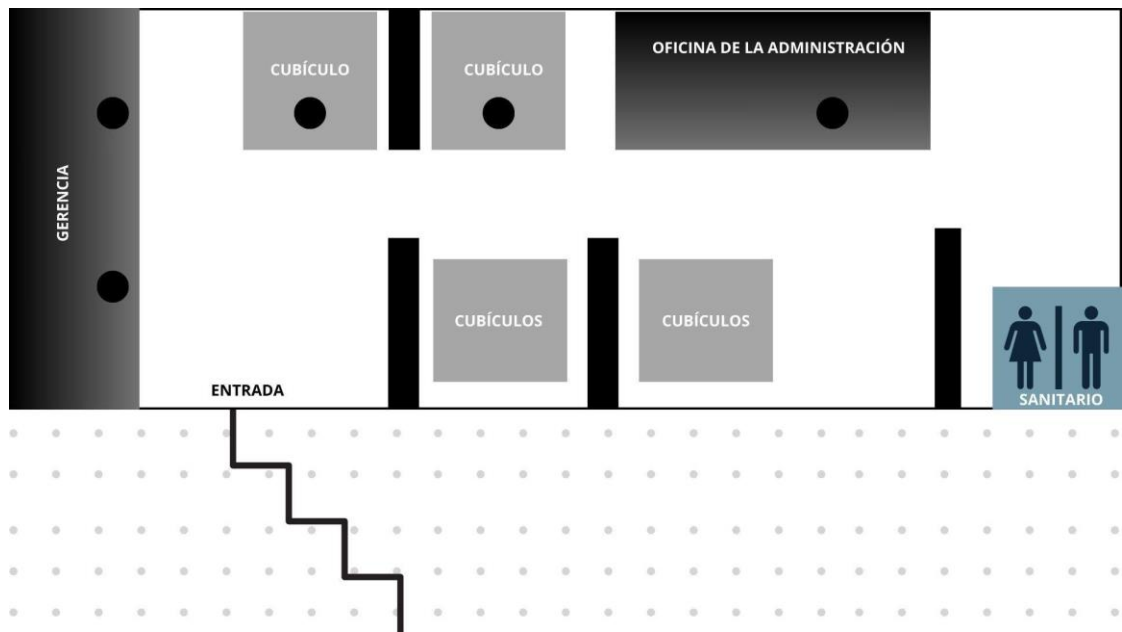
### **3.3 Trabajo de campo en Embutidos San Luis**

La empresa está ubicada en una colonia popular de la ciudad de San Luis Potosí (la dirección exacta, como ya se ha dicho, la omitiré por razones de



seguridad). La entrada consta de un gran portón y afuera hay algunos árboles frondosos que dan sombra sobre la banqueta. En la entrada no hay ningún logo, leyenda, fotografías o nombre de la empresa que los identifique como una empresa.

Al entrar, se vislumbran unas escaleras del lado izquierdo, las cuales subí y llegué al área de oficinas. Al fondo, sospecho es donde se encuentra el área de maquinaria, a la cual no accedí.



*Imagen 5. Croquis de la oficina. El área de color gris refiere a espacios abiertos, sin puertas y de acceso libre. Los espacios en negro degradado son oficinas privadas. Los círculos negros refieren a que hay personal en ese espacio.*

La zona destinada a las oficinas estaba distribuida de tal forma que al centro se encontraban cubículos sin puerta, con escritorios y sillas, era fácil acceder a ellos y ver lo que ocurría en dichos espacios, no había personal en esa área. Frente a estos cubículos se encontraban dos mostradores separados por una pared, en los cuales estaban dos trabajadoras, e igualmente se podía ver qué hacían en cuanto entrabas. De hecho me saludaron al ingresar.

La disposición del espacio destinado a las oficinas revela una organización que privilegia la transparencia y la accesibilidad en el centro, donde se encontraban un par de cubículos abiertos, cada uno equipado con un escritorio y una silla. Estos espacios a la vista de quienes transitan por el lugar

permanecían vacíos, sugiriendo un entorno de trabajo en pausa o desocupado en ese momento.

Justo frente a los cubículos, se encontraban otros dos cubículos de oficinas separados por una pared, en los que se encontraban dos trabajadoras (una en cada espacio). La configuración de este espacio permitía que, al ingresar, fuera inmediato observar sus actividades. Ambas mujeres me saludaron al cruzar la entrada, un gesto que denota un protocolo de recepción, aunque seguramente no era su función (es decir, no creo que sólo fueran recepcionistas) pues en el mapa organizacional que se mostrará más adelante no aparece el puesto de “repcionista”.

En el caso de las oficinas de gerencia y administración, no existía la misma apertura visual, pues en su caso sí había puertas. Por otro lado la gerencia tenía un vidrio oscuro que permite observar lo que ocurre afuera de la oficina pero no hacia adentro, esto sugiere una intención de monitoreo, a la vez que facilita la interacción directa entre los que ocupan el espacio.

Así mismo, el sanitario se encuentra al fondo del área de oficinas. Es mixto y al parecer se comparte con todo el personal de oficina. Este espacio común reflejaba la equidad en el acceso a las áreas básicas.

Entré a la oficina administrativa, la cual tenía un gran escritorio de vidrio, una computadora de escritorio al centro y frente a ella una silla negra de oficina. En una esquina había un mueble de madera color café claro. A un costado estaban algunas sillas que supe eran para cuando se convocaba a reuniones. El color de todo el recinto era rosa coral. En esta oficina fue que se realizaron las entrevistas tanto con Peter como con Doña Elvia.

El recibimiento por parte de Peter, el administrador de Embutidos San Luis (que se dedica a la elaboración y venta de “Chorizo San Luis” al detalle en cremerías, tiendas de abarrotes y carnicerías en la entidad potosina) fue amable en todo momento se mostró abierto a llevar a cabo las entrevistas de esta investigación e incluso me regaló una dotación de chorizos que pude utilizar posteriormente para una sesión fotográfica de sus productos.

Peter es un hombre mayor, amable, llevaba una camisa polo y con ganas de compartir su experiencia. Cuenta que estudió para ser Contador Privado a finales de los ochenta y tiene una gran trayectoria en el área contable y administrativa, y trabajando en grandes empresas. En los últimos quince años se ha dedicado a la administración de Embutidos San Luis, empresa que lleva más de 20 años de existencia, en la cual estuvo involucrado no sólo en el área de contaduría sino también con la imagen de la marca y sus estrategias de ventas.

Peter comparte el inicio en la empresa de la siguiente forma:

“Cuando yo la conocí a ella [la dueña de Embutidos San Luis], ella me platicó, me dijo, es que yo tengo un negocio, allá por la zona de [...]. Entonces ella me pide pues ayúdame, pues échame la mano. Entonces yo le empecé a hacer, te digo, el logotipo, los estos sistemas que utilizamos, los empecé a diseñar, porque acuérdate que con eso de lo de la programación y todo ese rollo. Sí, entonces empiezo a hacer todos esos programas y todo ya.”

“Y así fue como inició todo. A ver qué estrategias de venta, este, control de nuestros vendedores objetivos, porque ahí también fue cuando empezamos a trabajar sobre objetivos de ventas.”

“De hecho ya tenían, no sé, yo creo que serían, posiblemente tendría como unos, entre cinco y ocho años, ya de establecida la empresa, [...] se puede decir que eran sus inicios, sin embargo, ya estaba encarrilada.”

Cabe señalar que los colores que eligió para el logo de Embutidos San Luis fueron el amarillo y azul. Lo cual, dice Peter, tiene que ver con los colores de San Luis y su equipo de fútbol, así mismo, pensó en que la imagen del cerdo debía ser pulcra y conectar visualmente, por ello está un cerdo volteando hacia la derecha con un mandil blanco, todo con el objetivo era mejorar la imagen del producto para el consumidor. A continuación ponemos el logotipo cuyo diseño fue pensado por la administración. Así mismo, se presenta el actual logo de la empresa.



*Imagen 6. Embutidos San Luis. (2023). Logo anterior, imagen proporcionada directamente por la empresa.*



*Imagen 7. Embutidos San Luis. (2023). Logo actual, imagen proporcionada directamente por la empresa.*

Cuando profundizamos en cómo surgió Embutidos San Luis, cuenta que la dueña antes tenía otros negocios porque, en palabras de Peter: “bueno, ella siempre tuvo esa visión de emprendimiento”.

El “carácter emprendedor” se tocó en varios puntos de la entrevista, pues se comentó que antes del nacimiento de Embutidos San Luis, la familia había tenido otros negocios.

El administrador me contó que la historia de Embutidos San Luis tiene que ver con el legado de una receta familiar, la cual sigue gustando a las personas y ha permitido estar en la preferencia de los consumidores, esto, por supuesto,

aunado a su “buena” estrategia de ventas en las tiendas de abarrotes y cremerías colonias potosinas. Cuenta Peter:

“Tenía ella un familiar, un tío que precisamente preparaba un chorizo muy muy bueno, [...] pero él no se dedicaba a eso, sólo lo hacía como para regalarle a la familia, entonces, este, de cierta manera pues a ella le agradó, le gustó y ahí le entró la cosquillita de ella hacerlo y empezarlo a vender”.

Se pudo advertir en las entrevistas que un factor fundamental para el éxito de en ventas de su producto es el seleccionar y dar seguimiento al mercado al que se dirigen, pues explica Peter que no han querido incursionar a otros mercados, por ejemplo Walmart o Soriana, pues en su estrategia prefieren dirigir su atención a las cremerías o tiendas de abarrotes de las colonias potosinas pues aún queda mucho mercado que abarcar dado el crecimiento que se ha estado dando en los últimos años en el área metropolitana de San Luis Potosí.

Peter agregó:

“Sí hemos intentado expandirnos, de hecho, qué será, hace un año, estuve yendo a Querétaro a prospectar clientes y todo eso. Pero las zonas geográficas en México difieren de un lugar a otro. Este, nosotros nos dimos cuenta de una cosa, porque yo inclusive, yo participé en estudios de mercado, este, no solamente en Querétaro, sino [en] todo este corredor de lo que es Querétaro, Celaya, Salamanca, Irapuato, todo ese corredor así. [...] Están muy acostumbrados al chorizo [...] a ese tipo de chorizo [al que hacen las mismas carnicerías], por otro lado tenemos una competencia muy fuerte de aquel lado que es Capistrano, ellos son de ahí de Celaya.”

En San Luis el mercado local nos da para estos proyectos de expansión. Entonces de cierta manera nos interesa sostener y reforzar el mercado local [...] porque si no lo cubrimos hay mucha competencia de otras marcas que pueden aprovechar cualquier coyuntura de nuestra parte”.

Otros factores relevantes para el éxito y crecimiento de un negocio son, desde el punto de vista del administrador, la inversión en equipo tecnológico, el compromiso con los clientes que implica puntualidad y constancia y, por supuesto, la calidad del producto pues, dice Peter, que los productos potosinos se prefieren sobre los otros no por su procedencia sino por su calidad y, de hecho, admite que el chorizo que se come en su casa es el de Embutidos San Luis.

“Yo creo, no sé si decirle secreto o la estrategia del éxito es que, yo siento que hay dos cosas muy importantes que cuidamos en la empresa, la primera, ya te la mencioné, ¿no?, la calidad. Sí, sí, no demeritar la calidad. Y, tú me preguntabas sobre qué le recomendaría a un emprendedor, el secreto de E fue que reinvertió las utilidades, o sea no se las comió. Reinvertió en equipo, comprando maquinaria moderna. Sí, porque es obvio, como cuando ella empezó, pues empezó con un molinito chiquito de esos manuales y ya después un molino como de los que hay en las carnicerías.”

La empresa Embutidos San Luis ha intentado mantener el sabor y receta familiar, pues lo consideran un pilar fundamental para la continuidad de la empresa, ya que han preferido rechazar los ofrecimientos de proveedores de saborizantes y otros aditivos que podrían reducir costos:

Es que, por ejemplo, un chorizo si no es de cerdo no es chorizo, ya que debe contener carne de cerdo y obviamente se le agregan algunas especias y chile, o sea, el color rojo es el chile. Y eso es precisamente una de las claves que ha tenido el chorizo San Luis para mantenerse en la preferencia de la gente.

Así que no se le ha cambiado la fórmula. Se ha mantenido como originalmente se creó. Es que luego, sí pasa, ¿no?, que luego se afianza mucho un producto y se le cambia la fórmula y dices ¿ay, pero qué pasó?.

Yo siento que precisamente todas esas, esas cosas son las que hacen que no se pierda la esencia del producto, porque al final de cuentas eso fue lo que hizo que a la gente le gustara tu producto y lo sigue prefiriendo.

Sobre la industria alimentaria comentó:

Luego en la industria alimentaria se utilizan muchos, este, muchos, este producto, por ejemplo, los almidones. ¿Tú has escuchado la palabra que se llama gluten? Bueno, pues es muy utilizado, sobre todo en las empresas que hacen, este, jamón y salchichas, etcétera, pues no es 100% carne, y aparte hay saborizantes [...] muchos muchos, de todos tipos saborizantes.

[yo pregunté si les habían ofrecido saborizantes] Sí, sí, claro que sí pero es lo que te digo, no ha querido entrarle, porque ¿para qué? no.

Porque incluso les dicen, ay, pues es mayor margen de ganancia porque es super barato, pero no, no, no. Puede salir contraproducente, y entonces por ahorrarte un peso vas a perder clientes.

Por otro lado, la opinión sobre los consumidores resultó un tema recurrente. Las empresas potosinas, al parecer, consideran que el cliente potosino tiene buen gusto y prefiere la calidad.

Además de eso la gente es conocedora. La gente no es tonta, no la puedes engañar y eso sucede con todos los productos, eh. Fíjate, eh. La vez pasada estábamos comentando de las estas botanas. Las Provi. Si te das cuenta [...] empezaron siendo unas papas más caseras y funcionaron porque al final de cuentas es lo que más atrae a la gente que, por ejemplo, unas este Sabritas que ya sabes muy industrializado que ya ni sabor tienen o sea que realmente no. Por ejemplo, cuando me quiero comer unas papas, este, yo prefiero comprarme unas de esas.

Otra cuestión que surgió en las entrevistas fue el apoyo por parte de entidades gubernamentales. A este respecto Peter consideró que no había mucho apoyo. Cuando se le preguntó qué tipo de apoyo sería necesario para los emprendedores dijo que consideraba que no se trataba de “regalar” las cosas e hizo referencia al dicho de “no dar el pescado sino enseñar a pescar”.

Si bien dijo que no había programas que apoyaran, sí había plataformas de visibilización de productos en el jardín de Morales para que pequeños emprendimientos llevaran sus productos, aunque ellos especialmente no habían ido pues si estrategia era otra.

Investigando sobre los programas de emprendimiento gubernamentales me encontré con que había apoyos por parte del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE, 2023). Entre los programas de apoyo empresarial se encuentran los créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas que tengan buen historial crediticio y cuenten con más de dos años de antigüedad. Las cantidades oscilan entre 650 mil pesos hasta 25 millones de pesos de acuerdo con el rubro y tipo de empresa.

Entre los créditos para emprendedores individuales, se encuentran dos tipos de créditos. Uno llamado “crédito a la palabra” que puede dar hasta 25 mil pesos y otro dirigido a micro proyectos donde se apoya con la compra de maquinaria y equipo, instalaciones y materias primas con un costo de hasta 650 mil pesos.

Este tipos de apoyos, si bien pueden significar una oportunidad para aquellas personas físicas o morales (constituidas legalmente como empresas) que no tengan capital necesario para llevar a cabo una idea de negocio, son, al mismo tiempo, un riesgo por el hecho de que este tipo de programas implican adquirir una deuda, quizá con una tasa de interés preferencial pero igualmente deuda.

A continuación, se muestra el mapa organizacional con las áreas de la empresa tales como dirección, subdirección, administración, contabilidad, auxiliar contable, tesorería, almacén, jefatura de ventas, supervisor de ventas, promotores de ventas, jefatura de producción y personal de producción.

Se ha elaborado el siguiente mapa organizacional con base en el organigrama de la empresa para omitir los nombres de quienes ocupan los puestos, y la cantidad de personal con la que cuentas ronda los 20 - 25 personas con una evidente paridad de género en los puestos con un 50% - 50% de hombres y mujeres. Lo anterior es interesante pues existen datos de que las mujeres en puestos e liderazgo suelen tienden a contratar a más mujeres en todos los niveles y suelen promover la diversidad de género en sus equipos de trabajo de acuerdo al estudio de 2024 de *Developmet Dimensions International* (DDI) titulado “*Women in leadership statistics: Insights for inclusion*”. En el caso de Embutidos San Luis, se coteja la estadística.



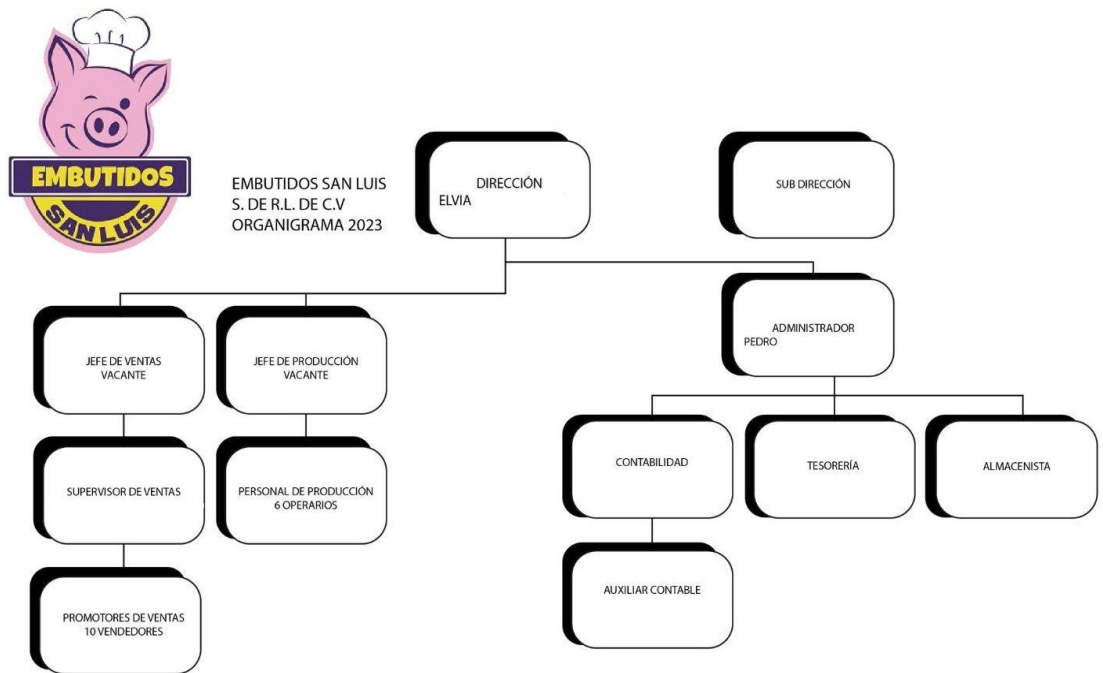


Imagen 8. Elaboración propia. (2024). Mapa organizacional modificado con base en el organigrama original proporcionado por Embutidos San Luis.

Quisiera resaltar que la empresa no cuenta con área de mercadotecnia o publicidad, tampoco tienen presencia en redes sociales. Su estrategia es llegar directamente con las cremerías y tiendas de abarrotes de la ciudad y darles a probar del producto y que los consumidores los prefieren por su sabor. Empero, están dispuestos a incursionar en esta área. Adjunto una primera parte del trabajo fotográfico que se logró.



Imagen 9. Elaboración propia. (2023). Fotografía de producto de Embutidos San Luis.



Imagen 10. Elaboración propia. (2023). Fotografía de producto de Embutidos San Luis.

Por otro lado, no fue posible ver el proceso de creación del producto. Esto tiene sentido pues las empresas suelen cuidar las recetas de los productos.

Ejemplo de esto son las recetas secretas de grandes corporaciones tales como Coca-Cola o KFC, pero igualmente restaurantes y empresas del ramo de alimentos suelen resguardar sus procesos.

Doña Elvia me dio la oportunidad de platicar con ella. Es una señora con gran porte, llevaba el cabello recogido, corporalmente esbelta, tiene un tono tranquilo y amable al hablar, me escuchó atentamente al explicarle el motivo de mi visita a su empresa y me abrió las puertas para continuar y terminar mi investigación.

Ahora bien, quisiera cerrar este apartado profundizando en el relevante papel que desempeña la dueña de la empresa Embutidos San Luis en el contexto mexicano actual. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), las mujeres son propietarias de un tercio (36.6%) de los establecimientos micro, pequeños y medianos de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros (MiPyMes), es decir, la participación económica de las mujeres es grande pero proporcionalmente menor que la de los hombres. Por ello, es de suma importancia evidenciar a las mujeres que se encuentran en cargos directivos y cómo llegaron a ellos en un mundo aun fuertemente patriarcal.

### **3.4 Las Estrategias Productivas de Embutidos San Luis desde la perspectiva de la gerencia y la administración**

Originalmente, la investigación pretendía analizar los significados de trabajo en la dinámica familiar y las estrategias productivas de la empresa Embutidos San Luis. Sin embargo, a partir de la apertura mostrada por los entrevistados hacia el ámbito de las estrategias productivas y lo significativo que resultó profundizar en ello, se optó por redefinir el objetivo general de la investigación hacia el análisis de la cultura empresarial y cómo ésta se manifiesta en las EP.

Así pues, a continuación presento las estrategias productivas de Embutidos San Luis identificadas en campo apegándose al orden en que fueron mencionadas a lo largo de las entrevistas. Al final se hizo un recuento de dichas

estrategias con un cuadro gráfico para su mejor comprensión y en el siguiente capítulo se profundizará y analizará cada una de ellas.

- 1. Visión de negocio y Visión de producto:** La Sra. Elvia y su ex esposo reconocieron el potencial comercial del chorizo casero familiar, posteriormente, y debido a las habilidades culinarias de la Sra. Elvia para crear una receta propia, inició un exitoso negocio familiar.
- 2. Perfeccionamiento del producto desde las primeras etapas:** La Sra. Elvia, invirtió tiempo y dedicación en la creación y perfeccionamiento de la receta del chorizo San Luis. Elvia, originaria de San Luis Potosí, tenía una referencia familiar sobre cómo sabía “un chorizo rico”. Esto fue una ventaja pues implicó una conexión con el “paladar local”, es decir, logró capturar “un gusto común” que podríamos llamar como “paladar potosino” y transmitirlo a través de su producto.
- 3. Mantener el sabor característico:** La Sra. Elvia ha mantenido su sabor original, el cual ha sido ampliamente aceptado por sus clientes potosinos durante 32 años. La decisión de preservar la receta como estrategia productiva exitosa da cuenta de la relevancia de tomar en cuenta la memoria del paladar de los consumidores locales.
- 4. Calidad:** Para la dueña y el administrador, la calidad significa mantener el producto con el sabor original, libre de conservadores, colorantes y una serie de productos que la industria alimentaria les ha ofrecido y que categóricamente rechazan.
- 5. Introducción del producto directamente con el cliente:** Al inicio, la estrategia de ventas de la Sra. Elvia consistió en introducir el producto mediante eventos de degustación directa, esto es relevante pues se daba cuenta de la reacción de los clientes al consumir el producto. Ahora, con el mercado más afianzado, venden directamente con las cremerías o tienditas de la esquina.
- 6. Ubicación privilegiada y/o estratégica:** La empresa Embutidos San Luis se ubica en una ubicación popular y muy privilegiada de la capital potosina. Se encuentra rodeada de tienditas de la esquina, cremerías y carnicerías, que representan los principales puntos de venta del chorizo. La Sra. Elvia ya conocía la zona pues vivía ahí mismo. Sin duda, la comprensión del contexto local fue una fortaleza para la empresa.

- 7. Finanzas sanas mediante la reinversión de utilidades:** Una estrategia fundamental fue la reinversión de las utilidades en las necesidades operativas de la empresa.
- 8. Enfoque local:** El enfoque local de la empresa deviene de múltiples factores, entre ellos el conocimiento y el apego a la región, la aceptación de su producto por el paladar potosino, de la concepción del potosino como un consumidor leal que reconoce la calidad de su producto y de otros productos igualmente locales. En este sentido, la empresa Embutidos San Luis parece abrazar su identidad potosina y utilizarla como un activo comercial o como una estrategia de ventas.
- 9. Honestidad, Constancia y Atención al cliente:** Para las directrices de la empresa Embutidos San Luis el consumidor potosino no sólo sabe reconocer un “buen sabor” y ser leal a los productos potosinos, además, es inteligente pues no se le engaña. Esta concepción del consumidor potosino “conocedor” implica un modo de producir honesto. Por mencionar un ejemplo más, en las entrevistas el administrador destacaba que el rojo que ves en el producto es chile efectivamente, no es colorante y que la carne es efectivamente carne, no almidones.
- 10. Sentido de pertenencia:** El sentido de pertenencia y el reconocimiento a la labor de los trabajadores es una estrategia que ha permitido la permanencia del personal. Uno de los mecanismos de cohesión social que promueven dicha pertenencia fue la fiesta de navidad en la empresa, la cual se suspendió desde el año de la pandemia de covid19 aunque no se descarta la idea de reanudarla.
- 11. Talento humano:** Se reconoce al equipo de trabajo.
- 12. Planificación y prevención a largo plazo.** Esta estrategia muestra la visión a largo plazo y el aprendizaje ante las contingencias.

## Estrategias productivas de Embutidos San Luis

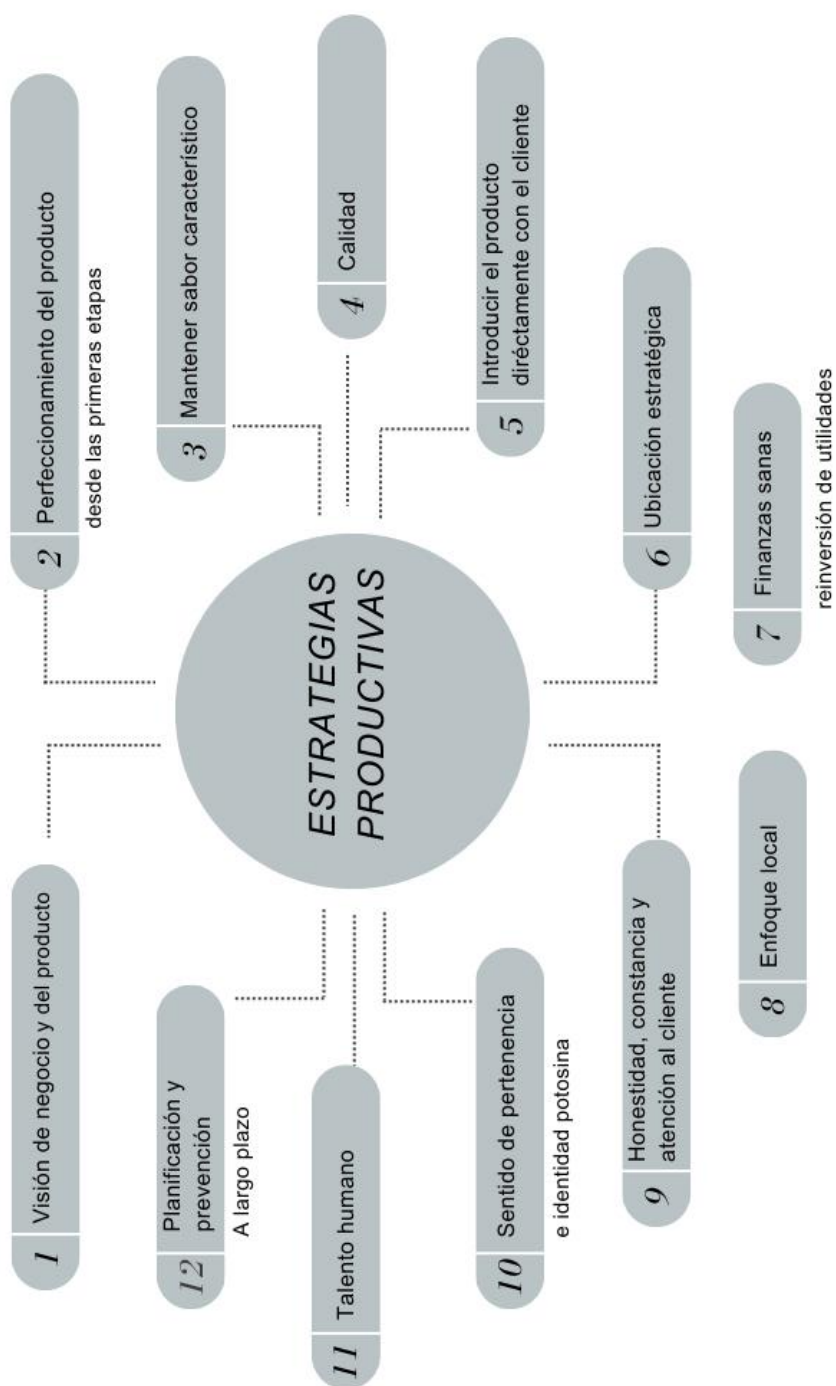


Imagen 7. Elaboración propia con base en la información de las entrevistas con la administración. (2024). Estrategias productivas de Embutidos San Luis.

## CAPÍTULO IV

### SOMOS POTOSINOS Y NOS GUSTA LO POTOSINO

#### 4.1 Panorama general de la investigación

Como ya se mencionó a lo largo del documento, un fenómeno curioso ocurre en la capital de San Luis Potosí. Al llegar a una tiendita en el mostrador será probable encontrar un chorizo de Embutidos San Luis y unas tortillas Miranda, al lado una sección de dulces con chocolates Costanzo, chicles Canel's, chocolates La Frontera, unas papas Ric y otras Provi con una salsa San Luis al costado. En el refrigerador quizá se encuentren unas botellas de Aguas de Lourdes, en los lácteos un queso Carranco, y aquel vaso delgado probablemente sea de Mole Doña María. Al salir, el calor hace pensar si sería buena idea ir por un helando y no sabrías si elegir Tuki Tuki, San-My por o mejor un jugo Poki bien frío. ¿Qué es lo curioso de todo esto?, que todos estos productos son potosinos.

Así pues, lo que para un potosino es cotidiano, para alguien de otra ciudad, como Querétaro, resulta inusual, ya que sería difícil encontrar en una "tiendita queretana de la esquina" productos que históricamente se identifiquen como locales. ¿Por qué ocurre esto en la ciudad de San Luis Potosí? Para profundizar en esta cuestión, fue necesario identificar al menos dos actores fundamentales<sup>60</sup> en este fenómeno: los empresarios y empresarias potosinas, y sus consumidores.

Así, se buscó una empresa que nos permitiera cumplir con el objetivo general de la investigación el cual consistió en analizar las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de una empresa familiar potosina de larga data en el mercado local. La empresa que accedió a participar en este estudio fue Embutidos San Luis, una entidad con más de 32 años de trayectoria.

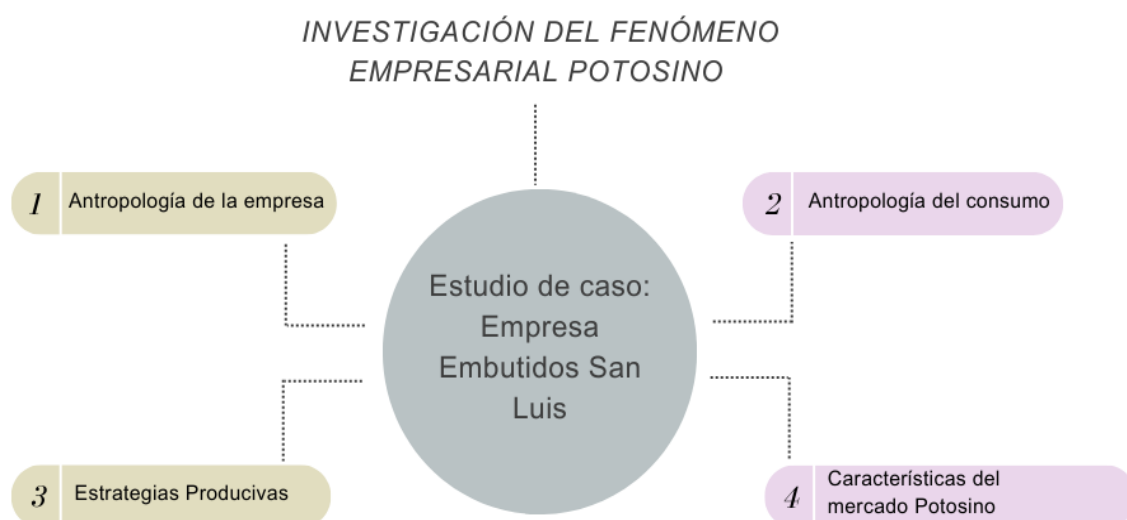
---

<sup>60</sup> Cabe señalar, que en un primer momento se planteó agregar la perspectiva de los trabajadores, no obstante no fue posible entablar conversación con alguien de producción debido al tiempo con el que se contaba, sin duda, queda como asignatura pendiente a profundizar.

A lo largo de este capítulo se desarrollarán los tres objetivos específicos de la investigación, el primero consistía en identificar las estrategias productivas que Embutidos San Luis ha implementado a lo largo de su historia.

El segundo objetivo fue examinar los elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis, tales como sus valores, discursos y visión empresarial, implícitos en sus estrategias productivas. Por último, se buscó distinguir, de acuerdo con las estrategias productivas encontradas, cuál es el perfil de sus consumidores.

El marco conceptual que guía el análisis y la comprensión de las dinámicas culturales y organizacionales que sustentan el éxito de estas empresas potosinas (mediante un estudio de caso) se fundamenta en la teoría de Mary Douglas y Maurice Halbwachs desde la perspectiva de la antropología del consumo, así como en los enfoques de Thévenet (1992), Anabella Dávila y Nora H. Martínez dentro de la antropología de la empresa.



*Imagen 8. Elaboración propia. (2024). Marco conceptual y categorías utilizadas para investigar el fenómeno empresarial potosino mediante el estudio de caso en Embutidos San Luis.*

Es importante destacar que se han obtenido hallazgos y reflexiones adicionales a los objetivos planteados inicialmente. Por esta razón, en primer lugar, se presentarán los aprendizajes y recomendaciones para iniciar y realizar



trabajo de campo en empresas. En segundo lugar, se presentarán los resultados correspondientes a los objetivos. Por último se profundizará en un hallazgo fundamental, que tiene que ver con la invisibilización y vulnerabilidad del empresariado MiPyMe.

#### **4.2 Aprendizajes y recomendaciones para el trabajo de campo en una empresa**

Cuando se emprende una investigación antropológica se sabe de antemano que los cronogramas e itinerarios previamente establecidos pueden sufrir modificaciones. Inicialmente, se consideró que trabajar con empresas consolidadas sería una ventaja frente a posibles cancelaciones, sin embargo, la realidad fue distinta. Cualquier agente, ya sea persona, institución pública o empresa, puede cortar los lazos con la investigadora o investigador en cualquier momento, y eso fue lo que ocurrió al inicio de este trabajo.

Recapitulando lo dicho en el tercer capítulo, específicamente en su apartado 3.1, titulado “Dificultades y oportunidades en el trabajo de campo”, este proyecto de investigación devino del interés por entrevistar a una empresa familiar específica que, alrededor de 1999, consistía únicamente en una tienda de abarrotes ubicada en una colonia popular en la capital potosina. Con el tiempo emprendieron una tortillería familiar que, tras años de crecimiento, se convirtió en un referente local debido a su alta demanda. Además, esta empresa exitosa no parecía un caso aislado, sino frecuente en el ecosistema empresarial local.

El protocolo de investigación fue presentado al dueño de la mencionada marca de tortillas, quien inicialmente aceptó participar. Sin embargo, postergó repetidamente las reuniones alegando falta de tiempo, lo que evidenciaba su falta de interés en formar parte del proyecto sin expresarlo directamente. Estas cancelaciones dejaron poco margen para cambiar el enfoque de la investigación hacia empresas con diferentes características.

Con el tiempo en contra, se buscó otra empresa en el dinámico ecosistema empresarial potosino. La nueva empresa seleccionada debía tener una amplia trayectoria, haber superado la esperanza de vida promedio de las empresas en México, haberse mantenido y crecido, además de ser reconocida

localmente. Otras grandes marcas declinaron participar, pero debido a la constante búsqueda, quizá a la suerte y a la buena fe de Peter y Doña Elvia, finalmente se logró que la empresa Embutidos San Luis accediera a participar, lo que resultó aún mejor de lo planeado, pues es una empresa con más trayectoria que la primera empresa contemplada, se encontraba en un momento de gran crecimiento, es una compañía exitosa, liderada por una mujer con un equipo de trabajo sumamente amable y abiertos al diálogo, no obstante, la apertura no fue plena en el sentido del registro directo in situ del proceso de producción, ni se dio una interacción con las y los trabajadores para tener mayor certeza de las rutinas cotidianas en el espacio laboral, las tensiones y los conflictos.

Esta experiencia previa a campo, detallada a lo largo del capítulo tres, permitió aprender las siguientes lecciones fundamentales:

1. **El acceso a las empresas no es sencillo:** Las empresas protegen diversos aspectos por razones de seguridad, incluyendo recetas únicas, procesos perfeccionados durante años, volúmenes de ventas y cifras económicas, entre otros.

De hecho, en sí mismo el hacer trabajo etnográfico no es sencillo, requiere de un proceso de aprendizaje de técnicas, tiempo y paciencia. Además, es complejo cuando se proviene de otra formación académica.

2. **El investigador propone, las personas disponen (flexibilidad):** Aún con un planteamiento y protocolo de investigación claros, la información que los interlocutores comparten es incierta. Corresponde al investigador decidir cómo manejar las preguntas que son evitadas o que no resultan atractivas para los interlocutores. En este caso, se decidió profundizar en las estrategias productivas, el tema que más conversación generaba, y dejar de lado los significados del trabajo que no despertaron interés. Así, la entrevista semiestructurada se mostró como la mejor herramienta, permitiendo una mayor flexibilidad para plantear y replantear preguntas ante escenarios imprevistos.

3. **La importancia de la persistencia y la adaptabilidad:** A pesar de los obstáculos iniciales, la búsqueda constante y la capacidad de adaptación fueron claves para encontrar una empresa dispuesta a participar.
4. **El papel de las redes (capital social) en la investigación:** Las conexiones personales pueden facilitar el acceso a los informantes clave para la investigación. Estas redes ayudan a validar al investigador o investigadora y a su proyecto como “digno de confianza” generando disposición en los interlocutores. Como se mencionó en el primer capítulo, el contacto se logró gracias a un amigo que a su vez tenía un amigo que formaba parte de la empresa.
5. **Importancia de la relación y reciprocidad con los informantes:** La disposición y apertura al diálogo de la administración de Embutidos San Luis facilitaron la investigación. Así mismo, se propuso un intercambio con fotografías y un folleto con la trayectoria de la compañía. Sin duda, el respeto y la reciprocidad son fundamentales cuando se trata de entrevistar al empresariado.
6. **Dar cuenta de los intereses de los informantes:** Notar el interés de los informantes, como en este caso que profundizaban en las estrategias productivas, permite que no sólo el investigador o investigadora tenga una charla enriquecedora, sino que todos los involucrados se interesen en la conversación. En lugar de partir de un objetivo de investigación centrado en la conveniencia propia se optó por un enfoque colaborativo.

### **4.3 Análisis de resultados referentes a los objetivos de la investigación**

#### **4.3.1 Identificación de las estrategias productivas**

En el trabajo de campo se identificaron doce estrategias productivas que Embutidos San Luis ha implementado a lo largo de sus más de 32 años de trayectoria:

7. Visión de negocio y del producto.
8. Perfeccionamiento del producto desde las primeras etapas.
9. Mantener el sabor característico.

10. Calidad.
11. Introducir el producto directamente con el con el cliente.
12. Ubicación estratégica.
13. Finanzas sanas (reinversión de utilidades).
14. Enfoque local.
15. Honestidad.
16. Sentido de Pertenencia.
17. Talento humano.
18. Planificación y prevención a largo plazo.

#### **4.3.2 Elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis (valores, discursos y visión empresarial)**

**Valores:** En toda empresa existen historias en las cuales se resaltan valores (Thévenet, 1992) que consideran fundamentales, es decir, principios o guías sobre qué es lo correcto y lo incorrecto. En este sentido es que se ha profundizado en la narrativa de la empresa estudiada.

**Discursos:** Así mismo, los discursos son una forma de comunicar tanto internamente como externamente quién es la empresa. Es decir, qué transmite embutidos San Luis a sus consumidores y qué comunica al interior, es decir, con los que integran la misma empresa. Thévenet (1992) le llama comunicación y autocomunicación (comunicación interna).

**Visión empresarial:** Por último, revisar la visión empresarial de Embutidos parece fundamental, pues ésta refiere a cómo se está entendiendo su “rol” o “lugar en el mundo”, es decir, cómo perciben su impacto en el entorno (ciudad, trabajadores, proveedores, consumidores y la ciudad de San Luis Potosí).

Así, este análisis busca examinar algunos elementos de la cultura empresarial de Embutidos San Luis que se desprenden de las estrategias productivas que tanto la administración como la gerencia emprenden en su cotidianidad.

A continuación, se retomarán las estrategias productivas y los fragmentos de entrevista del capítulo anterior para profundizar en los valores, discursos y visión empresarial:

**1. Visión de negocio y Visión de producto:** La Sra. Elvia y su ex esposo reconocieron el potencial comercial del chorizo casero familiar, posteriormente, y debido a las habilidades culinarias de la Sra. Elvia para crear una receta propia, inició un exitoso negocio familiar.

- “Era un familiar [...] que precisamente preparaba el chorizo muy muy bueno pero él no se dedicaba a eso, sino lo hacía para regalarle a la familia [...] a ella (a la Sra. Elvia) le agradó [...] le gustó.” -Peter
- “Ahí fue idea de mi ex marido, de eso del chorizo, fue idea de él pero yo lo llevé a cabo. Él me dijo ¿Oye cómo ves, vamos a hacer este negocio? le digo pues sí o sea a mí sí me llamó la atención, y como a mí me gusta mucho la cocina también entonces empecé.” - Sra. Elvia
- “En sí ellos no dieron la receta, no, o sea, sí la hacían pero [...] yo fui la que la busque otro tipo de receta pero más o menos yo tenía la idea y yo la fui perfeccionando, busqué información hice pruebas, pero sí me llevó un buen tiempo. Hacía mis pruebas de grasas con carnes con chiles, especias, hacía mis mezclas, las daba a degustar, así la fue la fui perfeccionando.” -Sra. Elvia
- “Yo siento que una cosa importante es que precisamente cuando ella se dio cuenta de que le empezó a funcionar el negocio, porque obviamente que al Principio, dijo voy a probar, ¿verdad? A ver qué tal y empezó haciendo, pues que en la mesa de su cocina empezó. Y pues obviamente en las tienditas que están en la circunferencia de su de su casa. Empezó ahí como que a venderlo, sí. Entonces obviamente que la gente le empezó a gustar y le empezaron a pedir más.” -Peter

**Valores:**

Las narraciones resaltan la búsqueda de doña Elvia para desarrollar una receta de chorizo propia, lo cual implicó tiempo y diversas pruebas para lograr un resultado con el que finalmente se sintió satisfecha.

Así, podríamos hablar de que un valor que intenta resaltar es la dedicación y la búsqueda de los mejores resultados en los proyectos. Es decir, no se trata de sólo hacer un chorizo, sino de crear una buena receta de acuerdo con sus propios estándares.

Por otro lado, es significativo que el mérito tanto de la receta como del emprendimiento recaiga en la dueña. Este aspecto es relevante, pues, como señala Patricia Arias (2006), es común que los hombres hablen en nombre de

las mujeres; sin embargo, en este caso, la Sra. Elvia se reconoce abiertamente como la creadora del producto.

Este reconocimiento adquiere mayor relevancia en el contexto actual, donde la lucha por la igualdad y la paridad de género es un tema central. El hecho de que mujeres, especialmente aquellas que también son madres, puedan llevar adelante proyectos empresariales exitosos es esencial para visibilizar y alentar a futuras empresarias, demostrando que es posible combinar la maternidad con el liderazgo empresarial.

### **Discursos:**

Esta historia comunica que el producto no es solo un chorizo más en el mercado, sino que tiene un valor agregado significativo debido a que su receta ha sido meticulosamente elaborada y perfeccionada a lo largo del tiempo.

Como observación, debo mencionar que, como entrevistadora, me intrigó profundamente conocer el sabor de la receta que tanto esfuerzo le costó desarrollar, una receta que, como ella misma comentó, nació en el seno de una casa potosina.

El hecho de que la Sra. Elvia destacara cómo perfeccionó su receta me llevó a suponer que al probarla también estaría experimentando su particular gusto culinario. Por ejemplo, en un caso hipotético, si la receta tuviera un sabor "fuerte" a cebolla, esto sugeriría que ella considera ese ingrediente como "delicioso." Por otro lado, si careciera de alguna especia, podría implicar que tal sazónador no es relevante para ella. En este sentido, me pareció interesante cómo el discurso que rodea un producto puede despertar en el consumidor un interés genuino por probarlo y analizarlo desde una mirada más profunda.

### **Visión empresarial:**

La narración destaca la búsqueda por lograr una receta "de buen sabor" pues no pretendía lanzar un producto más, sino lograr que aquellos que la probaran se convirtieran en clientes.

En ese sentido, se implica que se entendió que estaban en un contexto de competencia, donde el producto debía tener un sabor que lo hiciera competitivo en el mercado.

- 2. Perfeccionamiento del producto desde las primeras etapas:** La Sra. Elvia, invirtió tiempo y dedicación en la creación y perfeccionamiento de la receta del chorizo San Luis. Elvia, originaria de San Luis Potosí, tenía

una referencia familiar sobre cómo sabía “un chorizo rico”. Esto fue una ventaja pues implicó una conexión con el “paladar local”, es decir, logró capturar “un gusto común” que podríamos llamar como “paladar potosino” y transmitirlo a través de su producto.

- “Elvia estuvo haciendo ciertos ajustes, Hasta darle el darle el clavo.” -Peter.
- “(La familia) ellos no dieron la receta, no, o sea, sí la hacían pero no la soltaron, yo fui la que la busque, otro tipo de receta pero más o menos yo tenía la idea y yo la fui perfeccionando, busqué información hice pruebas, pero sí me llevó un buen tiempo. Hacía mis pruebas de grasas con carnes con chiles, especias, hacía mis mezclas, las daba a degustar, así la fue la fui perfeccionando.” -Sra. Elvia.

### **Valores:**

Si bien, esta estrategia productiva podría sonar repetitiva a la anterior, lo que se busca resaltar en este caso es el hecho de que mantener en el tiempo un mismo sabor ha sido beneficioso para Embutidos San Luis pues en las pláticas con la gerencia y la administración resaltaban la importancia de no cambiar la receta.

En este caso el valor sería la consistencia. Es así, que como aporte al potencial emprendedor de productos comestibles, se trataría de crear una fidelización del consumidor mediante la certeza de que el producto que gustó mantenga la receta en el tiempo.

### **Discursos:**

El discurso enfatiza nuevamente la importancia de transmitir “al exterior,” en este caso a la entrevistadora, que la receta es única y que la receta es especial, que tuvo un arduo trabajo de perfeccionamiento. Esto refuerza la percepción de que el producto no es solo un alimento más, sino el resultado de un esfuerzo dedicado y meticuloso.

### **Visión empresarial:**

Igualmente, esta estrategia refleja que se pensó desde las primeras etapas en la necesidad de que la receta conectara con el “paladar potosino”. En este punto, Doña Elvia tenía una ventaja al ser potosina y compartir un gusto común con sus potenciales consumidores pues, como ha mencionado antes, el paladar se “educa” desde la experiencia, desde la cultura,

- 3. Mantener el sabor característico:** La Sra. Elvia ha mantenido su sabor original, el cual ha sido ampliamente aceptado por sus clientes potosinos

durante 32 años. La decisión de preservar la receta como estrategia productiva exitosa da cuenta de la relevancia de tomar en cuenta la memoria del paladar de los consumidores locales.

- “Si ya te funcionó mantenerlo.” -Peter
- “Mi producto así como está tiene muy buena aceptación, yo al cambiarle algo cambiaría todo. por eso no le cambio nada.” -Sra. Elvia.
- “Por ejemplo, no sé, me pongo a pensar, por ejemplo, la Coca Cola y la Big Cola, Sí, sí, porque no le llegan ni a los talones. Y quisieron imitar pero no. Fíjate que, por ejemplo, es eso. Que, por ejemplo a La Coca Cola le funcionó la fórmula ¿y cuándo te la va a cambiar?” -Peter

### **Valores:**

El mantener del sabor original refleja que se valora la tradición y la continuidad de una receta que por más de tres décadas ha funcionado en el mercado. Sin duda la estabilidad es un rasgo que se valora en la empresa.

**Discursos:** El discurso que transmite la empresa, tanto interna como externamente, gira en torno a la idea de que la receta del producto es uno de los factores fundamentales para que la empresa funcione, por ello existe una firmeza clara en la preservación de la receta.

Esto es importante, pues cuando llega el momento de la sucesión generacional en las empresas familiares una de las cuestiones es ¿tradición o innovación?. Embutidos San Luis, al menos en la gerencia y la administración tienen clara la postura de apostar por lo segundo.

### **Visión empresarial:**

Entender el entorno, a su mercado, es también mantener aquello que los consumidores siguen eligiendo.

**4. Calidad:** Para la dueña y el administrador, la calidad significa mantener el producto con el sabor original, libre de conservadores, colorantes y una serie de productos que la industria alimentaria les ha ofrecido y que categóricamente rechazan.

- “Se cansan de venir gente a ofrecernos que saborizantes, que aditivos, almidones y no sé qué tanta cosa me traen para para pues rendirlo para hacerlo más diferente y no, nunca, mi receta siempre es la misma.” -Sra. Elvia
- “Precisamente ese es eso, eso de lo casero, Yo siento que es lo que más más te atrae al a la gente que, por ejemplo, que unas este Sabritas que se hace ya sabes ya muy industrializado que ya está ni sabor tienen.” -Peter



- “Yo siento que hay dos Cosas muy importantes, la primera. ¿Ya te la mencioné, no? No este demeritar la calidad. Sí, ahí sí es no demeritar la calidad.” -Peter
- “Nosotros no utilizamos colorantes y tampoco utilizamos conservadores. En realidad, nosotros no utilizamos ni un solo químico.” -Peter.

### **Valores:**

El rechazo a los colorantes y saborizantes artificiales deja claro lo que consideran correcto e incorrecto así como lo que tiene calidad y lo que no. Es decir, lo correcto para la administración y la gerencia es continuar utilizando la mezcla de chiles reales antes que poner saborizantes y colorantes rojos. Lo que interpretan como calidad va en el mismo sentido, preferir la combinación de chiles, aún cuando eliminarlos pudiera bajar costos y dar mayor margen de ganancia.

### **Discursos:**

La narrativa compartida por la Sra. Elvia y Peter subraya que la autenticidad de lo "casero" son lo que diferencia a sus productos.

### **Visión empresarial:**

Al rechazar aditivos y conservar la receta original, Embutidos San Luis reafirma su responsabilidad en ofrecer productos que no solo satisfacen las necesidades del mercado, sino que también buscan ofrecer en su entorno un producto de calidad nutricional.

**5. Introducción del producto directamente con el cliente:** Al inicio, la estrategia de ventas de la Sra. Elvia consistió en introducir el producto mediante eventos de degustación directa, esto es relevante pues se daba cuenta de la reacción de los clientes al consumir el producto. Ahora, con el mercado más afianzado, venden directamente con las cremerías o tienditas de la esquina.

- “Lo que hacíamos eventos en las cremería grandes, de [sic] música y a degustar, y [...] haciendo sus malabares. Y eso nos dio muy buenos resultados.” -Sra. Elvia

### **Valores:**

La estrategia inicial de la Sra. Elvia de introducir el producto mediante degustaciones directas, y posteriormente con las cremerías y tiendas, da cuenta de la importancia del contacto directo con el cliente antes que otros canales de venta.

Esta cuestión del “contacto con el cliente” como factor fundamental para una empresa es interesante, pues en la actualidad no cuentan con área de mercadotecnia ni de redes sociales, lo cual implica que su estrategia comercial sigue siendo apostar por lo cercano. Sin duda, para una empresa posicionada en el mercado puede funcionar, no obstante para emprendimientos de nueva creación podría ser arriesgado prescindir de medios tales como publicidad por redes sociales.

**Discursos:**

El discurso que Embutidos San Luis comunica a través de esta estrategia es uno de accesibilidad, proyecta ser una marca cercana.

**Visión empresarial:**

La empresa ha mostrado interés en seguir afianzando su ya consolidada presencia en la venta al por menor de las colonias aledañas a donde inició. De hecho, y como se verá más adelante (cuando se hable del perfil del consumidor), no ha querido incursionar en los supermercados aún cuando podrían cubrir tal demanda. Sin duda, la empresa a pesar de su crecimiento después de 32 años sigue interesado en el mercado y las necesidades del perfil de consumidor con el que inició.

- 6. Ubicación privilegiada y/o estratégica:** La empresa Embutidos San Luis se ubica en una ubicación popular y muy privilegiada de la capital potosina. Se encuentra rodeada de tienditas de la esquina, cremerías y carnicerías, que representan los principales puntos de venta del chorizo. La Sra. Elvia ya conocía la zona pues vivía ahí mismo. Sin duda, la comprensión del contexto local fue una fortaleza para la empresa.

**Valores:**

La decisión de establecer Embutidos San Luis en una ubicación con la que la dueña estaba familiarizada da cuenta de la importancia de valorar las relaciones sociales y conocimientos preexistentes sobre el entorno.

**Discursos:**

Ídem al de la estrategia anterior.

**Visión empresarial:**

Ídem al de la estrategia anterior.

**7. Finanzas sanas mediante la reinversión de utilidades:** Una estrategia fundamental fue la reinversión de las utilidades en las necesidades operativas de la empresa.

- “El secreto fue que Elvia reinvertió las utilidades, o sea, no se las comió. En los primeros años todo lo toda la utilidad que le generaba el negocio lo reinvertió. ¿Cómo reinvertió esas esas utilidades? adquiriendo equipos, Comprando, comprando maquinaria moderna.” -Peter
- “Lo primero sería invertir, y estarle invirtiendo al negocio. Es que muchos lo que hacen es que emprenden un negocio pues ya quieren sacarlo lo doble y lo triple. no piensan en invertirlo, piensan en gastarlo.” -Sra. Elvia.

**Valores:**

La reinversión de utilidades como práctica empresarial refleja valores de responsabilidad y visión a largo plazo dentro de Embutidos San Luis. La Sra. Elvia y su equipo priorizan la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa sobre la gratificación inmediata.

**Discursos:**

El discurso que comunica la gerencia y la administración al resto de áreas es la importancia de la reinversión como un mecanismo para asegurar trabajo estable y con recursos.

**Visión empresarial:**

De las entrevistas se puede inferir que, en parte, la búsqueda de una gestión responsable de las ganancias tiene que ver con dar seguridad a las y los trabajadores que dependen de esa fuente de ingresos. De hecho, en la estrategia 11 se presenta un fragmento de la entrevista en donde resaltan la satisfacción de tener una “función social” (en palabras de Peter) mediante el pago en tiempo y forma a las y los trabajadores.

**8. Enfoque local:** El enfoque local de la empresa deviene de múltiples factores, entre ellos el conocimiento y el apego a la región, la aceptación de su producto por el paladar potosino, de la concepción del potosino como un consumidor leal que reconoce la calidad de su producto y de otros productos igualmente locales. En este sentido, la empresa Embutidos San Luis parece abrazar su identidad potosina y utilizarla como un activo comercial o como una estrategia de ventas.

- “La pregunta está enfocada, que ¿por qué no nos hemos expandido tanto y hemos enfocado el esfuerzo a aquí a San Luis? En San Luis, el mercado local nos da, nos da, o sea, para esos proyectos de expansión. -Peter
- “Nos interesa más sostener y reforzar el mercado local que expandir el producto. Mejor primero atiendo lo que lo que puedo con calidad en cuanto a producto, en cuanto a servicio, en cuanto a atención al cliente y todo eso y enfoco mi recurso para para cuidar, porque es que si no cuido, hay mucha, competencia. Hay mucha competencia. -Peter
- “No siento que sea malo pensar muy localista. -Peter
- “El consumidor potosino, bueno el potosino como que sí es muy leal. Es lo que te lo que te decía yo en una entrevista pasada, la recomendación de boca a boca.” -Peter
- “Los colores del logo son amarillo y azul, como los del equipo de San Luis Potosí” -Peter
- “¿Que somos muy localistas, sí? Al final de cuentas somos potosinos y nos gusta lo potosino”. -Peter

En este apartado lo que se busca resaltar es la intención de la empresa a mantenerse en el nicho de mercado conocido. En este sentido, los **valores, discursos y visión empresarial** no son distintos a los mencionados anteriormente que versan sobre la importancia de la cercanía con el consumidor ya afianzado.

**9. Honestidad, Constancia y Atención al cliente:** Para las directrices de la empresa Embutidos San Luis el consumidor potosino no sólo sabe reconocer un “buen sabor” y ser leal a los productos potosinos, además, es inteligente pues no se le engaña. Esta concepción del consumidor potosino “conocedor” implica un modo de producir honesto. Por mencionar un ejemplo más, en las entrevistas el administrador destacaba que el rojo que ves en el producto es chile efectivamente, no es colorante y que la carne es efectivamente carne, no almidones.

- “Pero, pero siento que precisamente la calidad, la calidad, no solamente es en el producto, la calidad tiene que ver también con el servicio al cliente, con la atención al cliente. - Peter
- “La honestidad, o sea, [...] tienes que ser honesto primero con el [cliente] no sé si recuerdas que te había mencionado que no se le engaña al cliente, tienes que

ser honesto y venderle lo que realmente le estás, este ofreciendo sí, y es la constancia también. Tú tienes que ser constante con el gente, no, no puedes este descuidarlo porque si no eres constante va a llegar el otro, que sí es constante y vas a perder a un cliente.” -Peter

**Valores:**

La honestidad emerge como un valor fundamental en Embutidos San Luis, enraizado en la creencia de que el cliente merece transparencia y autenticidad en los productos que consume.

**Discursos:**

Externamente, la empresa comunica a sus consumidores que pueden confiar en que el sabor y color corresponde a especias y chiles reales, no saborizantes.

**Visión empresarial:**

Esta visión refleja que la percepción del consumidor potosino no solo es leal, sino también conocedor, lo que obliga a la empresa a mantener buen servicio con las tiendas y cremerías, así como la calidad en el producto que consumen sus clientes.

**10. Sentido de pertenencia:** El sentido de pertenencia y el reconocimiento a la labor de los trabajadores es una estrategia que ha permitido la permanencia del personal. Uno de los mecanismos de cohesión social que promueven dicha pertenencia fue la fiesta de navidad en la empresa, la cual se suspendió desde el año de la pandemia de covid19 aunque no se descarta la idea de reanudarla.

- “Sí, o sea, yo ya tengo el sentido de pertenencia a la empresa pero sin embargo lo compro porque es bueno. Aparte porque sé que que el producto es elaborado con higiene.” -Peter
- “Siento yo que, que es como que si yo hubiera llegado y conocí a un niño y a través de los años ahorita ya veo a un joven ya. Ya profesionista titulado y pues siento que que he sido parte de parte de ese crecimiento.” -Peter
- “Se han logrado muchas cosas importantes personalmente. Me siento muy, muy, muy a gusto porque a final de cuentas estoy como pez en el agua.” -Peter

**Valores:**

El sentido de pertenencia en Embutidos San Luis refleja un valor fundamental de la empresa: la importancia de reconocer y valorar a sus trabajadores como parte integral de su éxito. Este valor se traduce en acciones

concretas, como la organización de eventos sociales que refuerzan la cohesión entre los empleados, siendo la fiesta de Navidad un ejemplo claro de este esfuerzo. Aunque esta tradición se interrumpió debido a la pandemia. Este valor de pertenencia no solo motiva a los trabajadores a quedarse, sino que también fortalece la lealtad y el compromiso hacia la empresa, asegurando un entorno laboral estable.

### **Discursos:**

El discurso de Embutidos San Luis sobre el sentido de pertenencia. Esto se evidencia en las declaraciones de Peter, quien expresa un vínculo personal con la empresa, comparando su evolución con la de un niño que ha visto crecer hasta convertirse en un profesional. Este discurso de pertenencia y reconocimiento es importante para mantener la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en un menor índice de rotación de personal.

### **Visión empresarial:**

La visión empresarial de Embutidos San Luis en relación con el sentido de pertenencia se centra en la percepción de su rol como un empleador que no solo ofrece trabajo, sino que también crea un entorno donde los empleados pueden sentirse cómodos y valorados.

## **11. Talento humano: Se reconoce al equipo de trabajo.**

- “Yo tengo ciertas ciertas frases o cosas que no se me sacan de la de la cabeza y que al final de cuentas es lo que yo le transmito a la gente cuando revisamos los los logro de los objetivos. Es que no estamos mal. ¿Podemos estar mejor? Sí.” -Peter
- “Ir de la mano de un experto de Un buen administrador, o sea, es que mira Puede ser que tú tengas buenas ideas y seas emprendedor Pero no tu fuerte posiblemente no sea la administración, pues debes hacerte de un buen administrador, O, por ejemplo, puede ser que tu fuerte sean los *business*, los negocios, el negociar y todo eso, pero no quieres entrarle a por el lado de, no sé de maquinarias y entonces tienes que hacerte de un buen ingeniero. O sea, es siempre estar de la mano de un experto.” -Peter
- “Si Conseguiste un cliente que nos va a comprar y todo Como tú lo convenciste y todo eso y llegamos a una buena negociación. Eso nos va a generar más ventas de aquí en adelante, pues te voy a dar un incentivo.” -Peter
- “También dentro, dentro de eso, una de las satisfacciones, porque una cosa es la satisfacción de tu marca, otra es la satisfacción financiera que ya te da que ya te da el negocio, sí. De saber que el que la empresa cumple una función social. Sí que es la de dar empleo. Porque al final de cuentas, también tú piensas que

de aquí se sostienen varias familias. Entonces también existe ese compromiso social y de cierta manera da esa esa satisfacción de saber que tú el sábado le pagas a tus trabajadores y se van contentos, o sea sí me entiendes y porque son el sostén de sus familias. Claro, entonces también se cumple con una Función social no solamente es Ay mi marca, hay económicamente, pues financieramente estoy bien porque me está generando utilidades, no, sino también hay esa parte social, esa parte sí de saber que estás participando con la sociedad vamos a decirlo así.” -Peter

**Valores:**

El talento humano en Embutidos San Luis es valorado como un activo muy importante. Esto se refleja en la forma en que la empresa reconoce que los empleados son los que logran las metas y al cumplirlas se dan incentivos. Las declaraciones de Peter subrayan la importancia de contar con un equipo capacitado y especializado al que él llama “expertos”.

**Discursos:**

El discurso de Embutidos San Luis en torno al talento humano es claro: la empresa reconoce que su éxito depende en gran medida de las personas que trabajan en ella.

**Visión empresarial:**

La empresa se percibe como un actor social que no sólo busca beneficios económicos, sino que también cumple una función social al proporcionar empleo y contribuir al bienestar de las familias de sus empleados. Dan cuenta de la responsabilidad que implica que la empresa sostiene a varias familias.

**12. Planificación y prevención a largo plazo.** Esta estrategia muestra la visión a largo plazo y el aprendizaje ante las contingencias.

- “Por ejemplo, compré maquinaria de reserva para en caso de [que se requiera], se descompuso esta tengo la otra. Esa es una estrategia super fregona”. -Peter
- “Son de reserva. Igual en equipo de reparto siempre tenemos reserva para cualquier contingencia.” -Sra. Elvia

**Valores:**

Planificación y prevención a largo plazo en caso de tener que manejar contingencias.

**Discursos:**

Las declaraciones de Peter y la Sra. Elvia destacan la intención de la empresa de estar siempre preparada para problemas inesperados.

### **Visión empresarial:**

La empresa, como se mencionó en el punto anterior, se ve a sí misma como un actor social que tiene una responsabilidad con la comunidad trabajadora, por ello el interés en mantener operaciones estables para contribuir al bienestar de sus empleados, clientes y proveedores.

Hay que recordar que tienen alrededor de 25 empleados para comprar insumos, producir, empaçar, concretar ventas, distribuir, administrar y gestionar el producto.

### **4.3.3 Perfil de los consumidores**

No se podría entender la sostenibilidad, la continuidad y el crecimiento de la empresa Embutidos San Luis sin hablar sobre su nicho de mercado. Un nicho de mercado puede definirse como aquella estrategia que consiste en enfocarse en una porción del mercado total (Toften & Hammervoll, 2013 citando a Porter's, 1980, 1985).

Estos segmentos de mercado se caracterizan por poseer necesidades, preferencias o características particulares, que están estrechamente vinculadas a factores como la edad, el género, el nivel educativo, los ingresos, el estilo de vida y los patrones de consumo, entre otros.

Por lo tanto, es esencial comprender de manera general la configuración de la ciudad de San Luis Potosí—ya que un análisis detallado requeriría una investigación independiente—para poder entender algunos nichos de mercado en los que operan algunas marcas locales, incluida Embutidos San Luis.

Lárraga Lara, Moreno Mata, & González Hernández (2015) en su artículo titulado Seguridad humana, segregación socioespacial e inequidad en el acceso a las áreas verdes: El caso de la zona metropolitana de San Luis Potosí, expone la clara inequidad urbana de la capital potosina. Si bien los autores están hablando de cuestiones sobre habitabilidad y el derecho a las áreas verdes y recreativas, aquí se retoman sus conclusiones pues nos servirán más adelante para comprender gráficamente, al menos a grandes rasgos, cierta distribución de nichos de mercado potosinos.



Los autores en síntesis, dan cuenta de que, mientras las élites disfrutaban de una alta concentración de infraestructura verde y recreativa, dos terceras partes de la población con menores recursos permanecen "desprotegidas" (Ídem, 2015).

En el siguiente mapa, que contiene algunas zonas de la ciudad de San Luis Potosí, se puede ver claramente aquellas zonas "élite", así como las dos terceras partes con menos recursos.

¿Pero, qué tiene que ver esto con los nichos de mercado potosinos? Pues bien, que se observa que, en estas zonas de mayores ingresos y espacios verdes, existe un tipo de comercio de "élite" o "de centro" en términos gramscianos, el cual se ubica en zonas turísticas, dentro del primer cuadro de la ciudad, en plazas comerciales o lugares emblemáticos.

Mientras que, "en las periferias", entre las planchas de cemento interminables se desarrolla un comercio igualmente dinámico aunque discreto, aquel que no se anuncia pero que sin embargo se mantiene fuerte, como ejemplo Embutidos San Luis con más de 32 años de trayectoria.

Es así, que Embutidos San Luis se distingue no sólo por estrategias productivas destacables, sino por haberse enfocado en un nicho que no le supone gastos exorbitantes en establecimientos en el primer cuadro de la ciudad o ingresar a "consignación" su chorizo en supermercados, tampoco pagar por un *community manager* en las redes sociales o por espectaculares para darse a conocer. Porque su mercado potencial es vender un producto de calidad, precisamente, a aquellas dos terceras partes de las que habla Lárraga Lara, Moreno Mata, & González Hernández (2015) y que lo consumen día a día, al por menor.

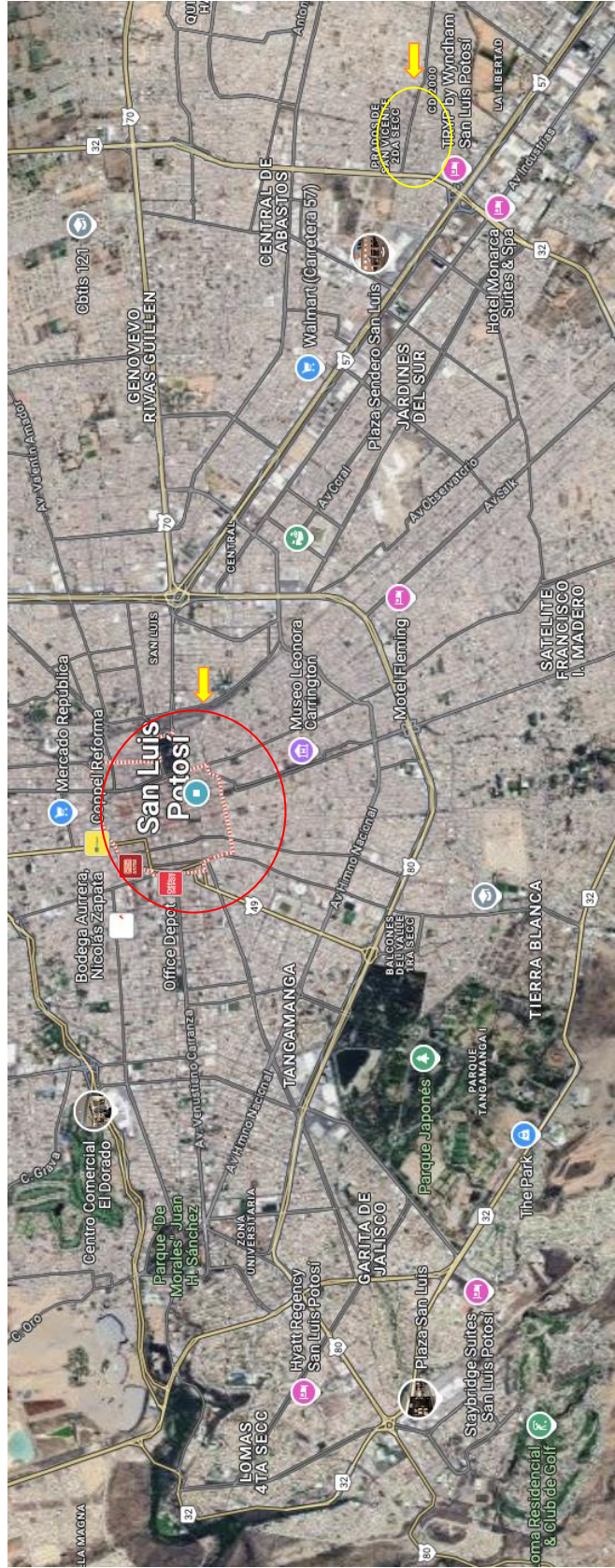
En conclusión, se considera aquí que uno de los grandes aciertos de Embutidos San Luis y que podrían colaborar con futuros emprendimientos es a empezar por aquellos nichos con los que se identifiquen, conozcan y entiendan, sobre todo las dinámicas temporales que requiere su producto considerando caducidad y frescura, pues, entre la información que se compartió, hubo una explicación detallada sobre la logística necesaria para distribuir el chorizo de tal forma que no hubiese merma, que circulara y al mismo tiempo, que estuviera

fresco para el consumidor final. Debido al respeto por el secreto empresarial y a la confianza brindada por los interlocutores, no revelaré más detalles sobre los métodos utilizados para la circulación de sus productos.

Por último agrego un mapa que permite dar cuenta de las zonas “centro” (en las cuales se nota una gran presencia de áreas verdes) y de las “periféricas” (pueden identificarse por la ausencia de áreas verdes). Posteriormente, se encuentra una gráfica que indica la distribución de la población por estrato socioeconómico de acuerdo con la regla AMAI<sup>61</sup> 2022 calculada con datos de ENIGH 2022, la cual da cuenta del amplio e importante nicho de mercado que representa la población de estrato E, D y D+.

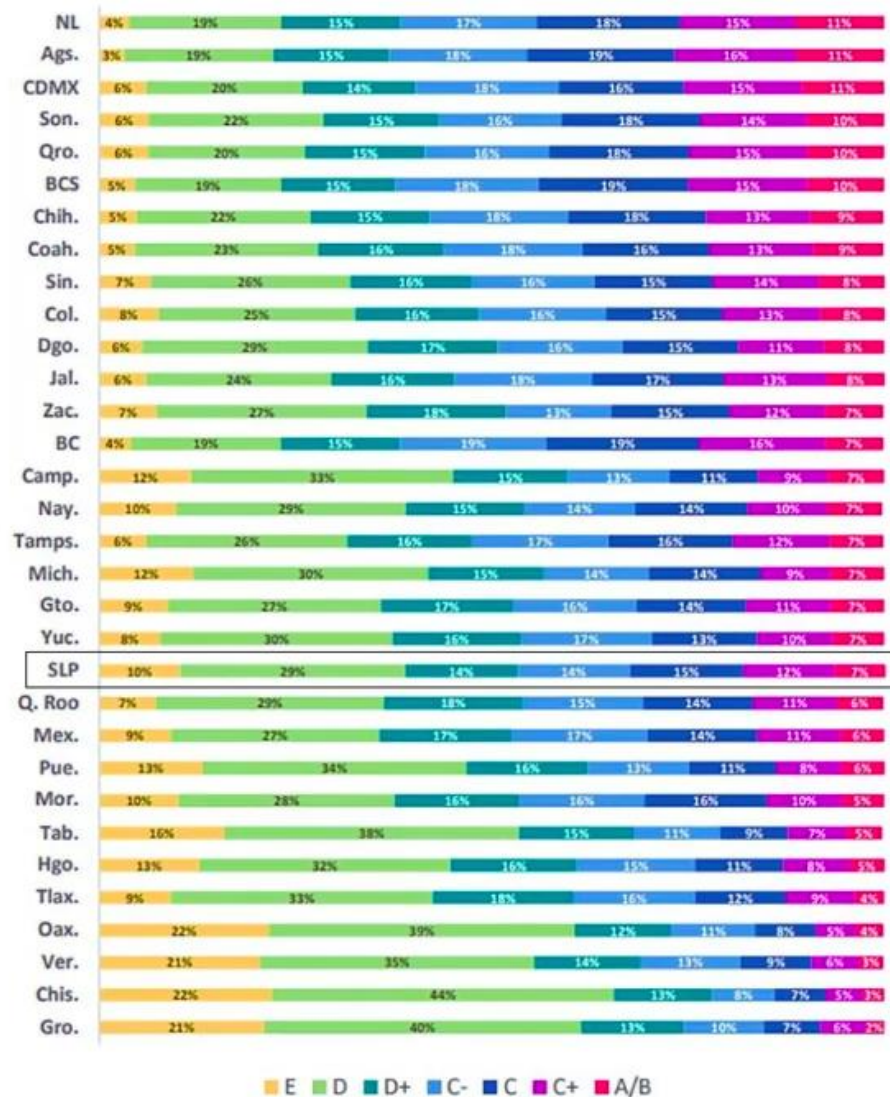
---

<sup>61</sup> La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI) es una organización que, entre otras cosas, desarrolla metodologías para clasificar los niveles socioeconómicos (NSE) en México. Esta define cómo se clasifican los hogares basándose en variables como ingreso, posesiones, educación y acceso a servicios.



Mapa 7. Elaboración propia. (2024). Mapa con el del Centro Histórico de San Luis Potosí marcado en rojo y Prados de San Vicente 2da sección marcado con morado. Captura de pantalla tomada de Google Maps.

### NSE POR ENTIDAD (ENIGH 2020)



Gráfica 4. Líder Empresarial. (2022). Comparativo de la distribución de niveles socioeconómicos de la regla AMAI<sup>62</sup> 2022 calculada con datos de ENIGH<sup>63</sup> 2020, por entidad. Entidades ordenadas con base a la proporción de NSE A/B<sup>64</sup> en la entidad.

<sup>62</sup> La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI) es una organización que, entre otras cosas, desarrolla metodologías para clasificar los niveles socioeconómicos (NSE) en México. Esta define cómo se clasifican los hogares basándose en variables como ingreso, posesiones, educación y acceso a servicios.

<sup>63</sup> La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) es una encuesta realizada por el INEGI en México sobre los ingresos y gastos de los hogares, así como sus características socioeconómicas. La más reciente fue en 2022.

<sup>64</sup> En la clasificación de niveles socioeconómicos de AMAI, los hogares se dividen en varias categorías, desde las más altas hasta las más bajas. NSE A/B representa los niveles socioeconómicos más altos, es decir, las personas con mayor poder adquisitivo y mejor calidad de vida.

#### **4.4. Apuntes y reflexiones sobre las MiPyMes en México.**

En el contexto nacional, en México existen diversas problemáticas en torno al empresariado mexicano. El primero es que hay un apoyo gubernamental desproporcionado que favorece al gran empresariado, que representa sólo el 1%, mientras brinda escaso apoyo al micro, pequeño y mediano empresario (Ríos, 2021).

La segunda cuestión es la invisibilización que se les da a emprendedores MiPyMes en los planes de desarrollo, cuando son 4.7 millones que representan el 99.8% de las empresas del país y contribuyen con el 52% del PIB, además emplean a 27 millones de personas que representan el 68.4% del total que trabajan en el sector empresarial (Secretaría de Economía, 2024, p. 8-15). En el caso potosino, de las 97 mil 733 unidades económicas del estado, 99.5% son MiPyMes en donde labora el 59.2% de la población, dichas unidades económicas tienen una esperanza de vida menor al promedio nacional, 6.8 en la capital potosina y 7.8 años la media del país (Gobierno de San Luis Potosí, 2021:167-168).

Aún con estos datos, a nivel estatal y municipal, los planes de desarrollo de San Luis Potosí son claros, lo fundamental, sostienen, es que las empresas grandes o empresas “ancla” como también les llaman, se instalen y que alrededor de éstas, se generen cadenas productivas. Así mismo, se da por hecho que el crecimiento macroeconómico es por sí mismo deseable, cuando existe amplia documentación de que el Producto Interno Bruto no es sinónimo de bienestar (Nussbaum, 2012), tanto es así que el mismo San Luis Potosí no ha parado de crecer en estos términos mientras la pobreza a lo largo del tiempo se ha mantenido, como se desarrolló ampliamente en el capítulo II.

En resumen, los planes aseguran que la industria estatal es el sector clave para la reactivación económica, la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible. Sin embargo, sus propios datos revelan que las Mipymes representan más de la mitad de los empleos en San Luis Potosí y los datos a nivel federal constatan que dichas unidades económicas contribuyen con el 52% del PIB a nivel nacional.

Así mismo, las estrategias de fomento al micro, pequeño y mediano empresariado por los planes de desarrollo se concentran, principalmente, en proponer que formen parte de las cadenas productivas de las grandes empresas, en la capacitación para adquirir créditos y en una convocatoria hacia a los micro, pequeños y medianos empresarios para formar parte del catálogo de una aplicación gubernamental gratuita para ofrecer sus productos y/o servicios. Esto, en lugar de mejorar las condiciones del empresariado precarizado (ese que no forma parte del 1%), podría conllevar a presiones adicionales tales como la necesidad de no fallar en la estrategia comercial de las MiPyMes para seguir pagando una deuda más los intereses de los créditos otorgados, así como insertarse en una feroz competencia para ganar contratos con las grandes industrias.

La tercera tiene que ver con que la distribución de la riqueza generada en las empresas (de todos los tamaños) es desigual, pues como se desarrolló en el capítulo II, en promedio, los países de la OCDE distribuyen el valor de las empresas de tal forma que un 31% es para los empresarios y 69% para los trabajadores, en América, las ganancias se distribuyen prácticamente 50% para los empresarios y 50% para los trabajadores, mientras que en México los empresarios retienen el 66% de las ganancias, dejando a los trabajadores con sólo el 34%.

En suma, existen una serie de problemas urgentes que atender. No obstante, los datos están disponibles, y con ellos se puede abogar por más y mejores apoyos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, que en gran medida sostienen al país. Es fundamental que la larga trayectoria de las empresas y la equidad de género sean la norma, y no la excepción digna de un estudio de caso.

Por último, queda pendiente profundizar en la perspectiva de los trabajadores, en la cual no se pudo acceder en este trabajo, así mismo, se considera que hubiese sido relevante para el análisis ahondar en las crisis y problemáticas de la empresa para no caer en la romantización del emprendimiento.

## CONCLUSIONES

En esta sección se retoma lo más relevante de cada capítulo con el fin de concluir el análisis a las estrategias productivas que han contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de embutidos san Luis en el mercado local potosino, que fue el objeto de esta investigación.

En el primer capítulo se ha abordado la metodología empleada en el análisis de las prácticas empresariales en San Luis Potosí, con un estudio de caso en la empresa Embutidos San Luis con una previa revisión al contexto local. Este capítulo subraya la importancia de una aproximación pormenorizada en una empresa y adaptada a los objetivos de la investigación como menciona Contreras y Gracia (2005), quienes destacan que “la particularidad, no es criticable. Sí lo puede ser, en cambio, [...] [una] metodología poco ajustada a los objetivos”.

Para poder asir la complejidad de las prácticas empresariales locales de la capital potosina se requirió un una revisión del contexto socioeconómico de la ciudad potosina, identificando los agentes principales en la actividad empresarial y los planes de desarrollo estatal y municipal. Con esta revisión se logró tener un marco de referencia para entender la dinámica empresarial de la región en la que se insertaba Embutidos San Luis.

Para la selección de la muestra, se establecieron criterios tales como origen potosino, comercialización en la región, que su producto fuera comestible y la antigüedad de 24 años como mínimo de existencia de acuerdo con Tagiuri y Davis (1996) y KPMG México (2013), se incluyeron únicamente aquellas empresas que superaran el umbral de 24 años de existencia, referencia del promedio de vida de las empresas familiares en México.

La metodología empleada incluyó el uso de etnografía como herramienta principal para captar la experiencia dentro del contexto de la empresa estudiada. Según Terven (2012), la etnografía permite una interpretación profunda de la acción social en su marco cultural, mientras que Rosana Guber (2001) destaca la importancia de la no directividad del investigador. Estos principios fueron fundamentales para asegurar que las entrevistas captaran el diario actuar de la

empresa sin ser restrictivas, es decir, no hubo que ceñirse a un cuestionario rígido sino ser flexibles a lo que los informantes quisieran expresar auténticamente al mismo tiempo que se tenía un guion semiestructurado.

Las entrevistas semiestructuradas, siguiendo la categorización de Berg (2017), permitieron una flexibilidad que facilitó la exploración de temas que surgían espontáneamente y la adaptación a las dinámicas de la conversación, pues en cuanto se dictaban temáticas que aburrían o incomodaban a los interlocutores se cambiaba el tema hacia cuestiones con las que se sintieran cómodos.

Una cualidad de los estudios antropológicos es no quedarse sólo con el discurso, sino trascender a la cotidianidad de las personas. Sin duda, esto fue el mayor reto de la investigación, pues al no tener la posibilidad de quedarme en una estancia prolongada en campo, hubo que profundizar en lo que subyace en las historias y en las estrategias que ponen en marcha desde hace 32 años. Así, se planteó no sólo escuchar sino interpretar sus discursos, valores y su visión empresarial.

Un aspecto crucial del trabajo de campo fue la consideración de la perspectiva de género en las entrevistas bajo el enfoque de Arias (2006). La fundadora de Embutidos San Luis es una mujer y, por ello, se buscó que las experiencias, triunfos y desafíos por los que ha atravesado la Sra. Elvia en su contexto empresarial fueran contados de viva voz tomando en cuenta sus demás roles más allá de la gerencia.

El análisis de la información se centró en identificar las estrategias productivas que han permitido el crecimiento sostenido de Embutidos San Luis y su aceptación en el mercado local. Se examinó cómo estas estrategias reflejan los valores, discursos y la visión empresarial de la compañía, y se perfiló el mercado al que se dirige la empresa.

Las cuestiones centrales del capítulo dos tienen que ver con la perspectiva gubernamental tanto a nivel estatal como municipal, la cual sostiene que la gran industria es clave para el desarrollo sostenible, la erradicación de pobreza y la reactivación económica. De hecho en diversas ocasiones los planes de desarrollo enfatizan la necesidad de fortalecer e impulsar la infraestructura



relacionada a la gran industria para “aumentar y multiplicar la derrama económica de grandes compañías (ancla) ya que representan una oportunidad de desarrollo para las empresas locales mediante su inserción a las cadenas de proveeduría y el aprovechamiento de insumos locales” (Plan de Desarrollo Estatal 2021-2027, p. 169)

Es así, que los planes de desarrollo potosinos que se citaron en el documento revelan una visión económica “de goteo”, que sostiene que los beneficios a los sectores más ricos eventualmente llegarán hacia los más pobres y que el aumento del PIB es equivalente al bienestar de un municipio, estado o país. Esto no sólo se ha debatido sino que hay evidencia que debilita dicha teoría de “derrame” tal como constatan los estudios de Sen (2000) y Nussbaum(2012).

En este sentido, el capítulo dos señala la invisibilización que se les ha dado a emprendedores MiPyMes en los planes de desarrollo, cuando son 4.7 millones que representan el 99.8% de las empresas del país y contribuyen con el 52% del PIB, además emplean a 27 millones de personas que representan el 68.4% del total que trabajan en el sector empresarial (Secretaría de Economía, 2024, p. 8-15). En el caso potosino, de las 97 mil 733 unidades económicas del estado, 99.5% son MiPyMes en donde labora el 59.2% de la población, dichas unidades económicas tienen una esperanza de vida menor al promedio nacional, 6.8 en la capital potosina y 7.8 años la media del país (Gobierno de San Luis Potosí, 2021:167-168).

Si bien es innegable el papel relevante de la industria en el estado potosino, pues representó el 38.4% del PIB real en 2020, es igualmente indiscutible el papel fundamental de las MiPyMes. Así pues, se comparte la visión de Ríos (2021), que recomienda que para que el mundo empresarial mexicano sea “menos congelado” se deben diversificar y democratizar los apoyos públicos especialmente, a las empresas pequeñas, eliminarse el soporte a las grandes empresas y dar pie a una política estatal de fomento empresarial para los pequeños empresarios que prueben que generan empleos bien pagados (Ríos, 2021: 62-63).

Lo anterior es fundamental, ayuda a dar cuenta de que no existe tal cosa como un “empresariado” en abstracto, pues eso hace creer que todos tienen las

mismas condiciones económicas cuando no es así. De hecho, si todas las empresas mexicanas fueran un país llamado “*Empresalandia*” éste tendría a “un puñado de mansiones y millones de pobres”, el “55% de los empresarios mexicanos tendría un ingreso tan bajo que les costaría terminar la quincena si tienen un dependiente, [...] y 62% en el caso de las empresarias” (Ríos, 2021:68).

Así mismo, en este capítulo se habla del amplio abanico de empresas locales, lo que expone que existe un mercado que prefiere consumir local, lo que hace aún más atractivo el fomento a la micro, pequeña y mediana empresa.

En suma, no se trata de negar que la gran industria es clave en San Luis Potosí, sino de visibilizar lo son igualmente las MiPyMes. Por ello es importante pugnar por que las reglas del juego sean más equitativas para las empresas micro, pequeñas y medianas que se encuentran en vulnerabilidad por su bajo promedio de vida en el estado, y al mismo tiempo generan más de la mitad de los empleos.

El capítulo tres narra la estadía en campo y el cuatro profundiza en ellas mediante el análisis del discurso, la visión empresarial y los valores implícitos. Así mismo se detallan las lecciones que dejó dicha experiencia.

En síntesis las estrategias encontradas fueron: visión de negocio y del producto, perfeccionamiento del producto desde las primeras etapas, mantener el sabor característico, calidad, introducir el producto directamente con el cliente, ubicación estratégica, finanzas sanas (re inversión y utilidades), enfoque local, honestidad, sentido de Pertenencia, talento humano, planificación y prevención a largo plazo.

Mientras que los aprendizajes en campo consistieron en: El acceso a las empresas no es sencillo debido al secreto empresarial en diversas áreas (recetas en producción, datos sensibles en cuestiones económicas, etc.), la incursión en la empresa requiere flexibilidad tanto en los formularios de entrevista como en los tiempos y accesos que te permiten tener a la empresa, la importancia de la persistencia, el papel relevante del capital social para ser percibido como digno de confianza, así mismo hay que responder respetando y salvaguardando la información sensible. Así mismo, es necesaria la reciprocidad con los

informantes saber en qué puedes aportar, y dar cuenta de qué les interesa hablar a los informantes.

Por último, el capítulo IV expone que parte del éxito empresarial, más allá de la buena puesta en marcha de las estrategias productivas de la empresa analizada, tiene que ver con haber encontrado un nicho de mercado muy amplio, el cual era bien conocido por la fundadora, y que además, no le supone gastos exorbitantes en establecimientos en el primer cuadro de la ciudad o ingresar a “consignación” su chorizo en supermercados, tampoco pagar por un *community manager* en las redes sociales o por espectaculares para darse a conocer. Porque tal mercado es, precisamente el comercio al por menor diariamente.

En conclusión, y recapitulando lo dicho hasta aquí, aunque generalizar los hallazgos de Embutidos San Luis a otras empresas potosinas resulta complejo debido a la diversidad de nichos de mercado y mercados potenciales, sí es posible destacar ciertos elementos que contribuyen al éxito de la empresa analizada y otras con características similares. Así pues, nos limitaremos a exponer lo que ha contribuido al crecimiento sostenido y a la aceptación de Embutidos San Luis en el mercado local potosino.

1. En primer lugar, las estrategias productivas que ha implementado la empresa, entre las cuales destaco la previsión a contingencias, la visión a largo plazo, el mantenimiento de la receta inicial, no menoscabar la calidad, el reconocimiento al equipo de trabajo, sentirse con una responsabilidad y función social y el respeto a su consumidor.

Al respecto del respeto al consumidor, me parece relevante resaltar que frente a una fuerte competencia, las empresas locales familiares pongan el énfasis no en la maximización de ganancias, sino en apostar por el sabor y calidad. Así mismo, es destacable el hecho de que se sostenga que el consumidor potosino tiene un buen paladar y que se percataría de un cambio en la receta, por lo cual debe mantenerse. Además subrayan el hecho de que los mismos trabajadores son consumidores.

2. En segundo lugar, otro gran factor de éxito de la empresa estudiada se debe a la identificación de un amplio nicho de mercado muy bien conocido por la fundadora. Este mercado, enfocado en el comercio minorista diario, permite a la

empresa evitar gastos elevados en locales, promociones en supermercados, y publicidad, maximizando así su rentabilidad.

En suma, para las empresas MiPyMes potosinas que se insertan en una competencia intensa, se recomendaría, de acuerdo con revisado aquí, que se priorice la calidad y el sabor sobre la maximización de ganancias, que se priorice la identificación de un nicho de mercado que sea bien conocido por las y los emprendedores, y por último que se reconozca como ventaja la tendencia a preferir el producto local porque “somos potosinos y nos gusta lo potosino”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Adler, L., & Pérez, M. (1993). Una familia de élite mexicana. Parentesco, clase y cultura, 1820-1980. Alianza Editorial.
2. Alcántara Hernández, R. J., & Méndez Wong, A. (2015). Nuevos tipos de familias mexicanas y la mercadotecnia. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 3(6). <https://doi.org/10.29057/icea.v3i6>
3. Ayala Correa, G. (2020). La precariedad laboral en los jóvenes asalariados de México: un análisis regional comparativo entre ciudades, con énfasis en la frontera norte y sur del país. Tesis para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte.
4. Berg, B. L. (1989). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon.
5. Berkhout, E.; Galasso, N.; Lawson, M., Rivero, P. A.; Taneja, A.; & Vázquez, D. A. (2021). "The Inequality Virus: Bringing together a world torn apart by coronavirus through a fair, just and sustainable economy". Oxfam. Recuperado de: <https://webassets.oxfamamerica.org/media/documents/the-inequality-virus-report.pdf>.
6. Bohannan, P. (1996). Para raros, nosotros. Introducción a la antropología cultural. Ediciones Akal.
7. Bourdieu, P. (1994). El espíritu de la familia. En P. Bourdieu, Razones prácticas sobre la teoría de la acción (págs. 126-128). Seuil.
8. Calveiro, P. (2005). Familias y poder. Libros de la Araucaria.
9. Carrillo, P. (2014). El mundo del trabajo: realidades, desafíos y oportunidades. Ediciones Eon.
10. Contreras, J., & Gracia, M. (2005). *Alimentación y Cultura: Perspectivas antropológicas*. Editorial Ariel.
11. Cook, Scott.; Binford, L. La necesidad obliga. La pequeña industria rural en el capitalismo mexicano. México: CNCA.
12. De La Garza Ramos, M. I., Medina Quintero, J. M., Cheín Schekaibán, N. F., Jiménez Almaguer, K. P., & Ayup González, J. (2011). Los valores

- familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. Cuadernos de Administración, 24(42), 315-333.
13. Development Dimensions International. (2024). *Women in leadership statistics: Insights for inclusion*. DDI. <https://www.ddiworld.com/resources/library/research/women-in-leadership-statistics>
  14. Díaz de Rada, A. (2010). *Cultura, Antropología y otras tonterías*. Trotta.
  15. Douglas, M., & Isherwood, B. (1979). *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. Editorial Grijalbo.
  16. El Economista (2024). Salario mínimo en México: ¿Cuánto ha crecido entre 2018 y 2024. <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Salario-minimo-en-Mexico-Cuanto-ha-crecido-entre-2018-y-2024-20240109-0047.html>
  17. El Sol de San Luis (2022). Municipio apoya a emprendedores, desde pequeños. <https://www.elsoldesanluis.com.mx/local/municipio-apoya-a-emprendedores-desde-pequenos-8985763.html>
  18. Escamilla Hurtado, M. G. (2008). Viejos y nuevos modelos en la profesionalización. El caso de la antropología. *Boletín del Colegio de Etnólogos y Antropólogos Sociales A. C.*, 13-24.
  19. Estrada, (s/f). titulado "Estrategias aplicadas en las unidades productivas"
  20. Feixa, C. (2018). La imaginación autobiográfica. Historias de vida como herramienta de investigación. Gedisa.
  21. Felipe Torres, J. A. (2024). *Iniciativa que reforma el artículo 4° de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. LXV Legislatura del Congreso de la Unión. Cámara de Diputados.
  22. Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2021). *Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*. San Luis Potosí, México: Gobierno del Estado de San Luis Potosí. <https://slp.gob.mx/secult/pdf/220408-PED-2021-2027-Completo.pdf>
  23. Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2022). *Panorama económico de San Luis Potosí: IV trimestre de 2022*. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Recuperado de:

<https://slp.gob.mx/sedeco/Documentos%20compartidos/SLP%20DATOS/Panorama%20Economico%20IV%20Trim%202022.pdf>

24. Gobierno Municipal de San Luis Potosí. (2022). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*.
25. Gómez Pellón, E. (2017). Miradas cómplices: antropología y empresa. López, S. D. (2017). *Antropología de la empresa*. Barcelona: Ediciones Bellaterra. *Revista de Antropología Social*, 26(2), 476-481.
26. González-Garfias, R., & Aguilera-Alejo, G. (2020). *Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local en el estado de San Luis Potosí*. *Nombre de la Revista*, (s/v), 812-829
27. Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.
28. Halbwachs, M. (2004). *La memoria colectiva*. Prensas Universitarias de Zaragoza.
29. Heredia, S.T.; Erazo, C.A.; (2021). Diagnóstico de emprendimientos familiares frente al desempleo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Vol. VI. (6). 391-418.
30. Herrán Ynurrigarro, S. (2017). *La influencia de la familia en el emprendimiento: una perspectiva desde la antropología social*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración con énfasis en negocios. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
31. Ibarra Mirón, S., et al. (2014). La estrategia de producción: una aproximación al paradigma en investigación de manufactura. *Universidad Eafit*, 4(136), 67-77.
32. INEGI. (2021). Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8 de marzo). Comunicado de prensa 117/21. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021\\_nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_nal.pdf)
33. KPMG México. (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

34. La Jornada San Luis. (2023). Gobierno de SLP conforma Consejo Consultivo de Fortalecimiento Municipal. Recuperado de:  
<https://lajornadasanluis.com.mx/ultimas-publicaciones/gobierno-de-slp-conforma-consejo-consultivo-de-fortalecimiento-municipal/>
35. Lapuente Meneses, E. (2019) Habitabilidad urbana real y percibida en el fraccionamiento Prados de San Vicente 1ra Sección, San Luis Potosí SLP. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
36. Lárraga Lara, R., Moreno Mata, A. F., & González Hernández, R. (2015). Seguridad humana, segregación socioespacial e inequidad en el acceso a las áreas verdes: El caso de la zona metropolitana de San Luis Potosí. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 27. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/seguridad-humana.html>
37. Leyva, . (2022). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El financiero*.  
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>.
38. López, G. A. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario Una aproximación etnográfica. *Invenio*. 6(11). 91-100.
39. Meza, E. (2020) “Más de un millón de mipymes han cerrado en México por la pandemia: INEGI”. *El Economista*.
40. Montoya, A. (2018). La fundación y función de San Luis Potosí en el Septentrión Novohispano. Entre la historiografía tradicional y las nuevas miradas al pasado potosino. En *Anuario de espacios urbanos, historia, cultura y diseño*. (15). Recuperado a partir de  
<https://espaciosurbanos.azc.uam.mx/index.php/path/article/view/122>.  
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mas-de-un-millon-de-mipymes-cierran-definitivamente-por-la-pandemia-INEGI-20201202-0089.html>
41. Nussbaum, M. (2011). *Crear capacidades: Igualdad, justicia y el poder de la imaginación*. Editorial Crítica.



42. Pérez, M. coord. (2010). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*. Universidad Iberoamericana.
43. Ríos, V. (2021). *No es normal* [Versión Kindle]. Grijalbo.
44. Rivera, J. G., (2008). Crecimiento y competitividad territorial en el centro norte de México. En *Anuario de espacios urbanos, historia, cultura y diseño*, (15). Recuperado de: <https://espaciosurbanos.azc.uam.mx/index.php/path/article/view/116/363>
45. Roca i Girona, J. (2001). ¿Antropólogos en la empresa?: A propósito de la (mal) llamada cultura de la empresa. *Etnográfica*. Vol. V (1). pp.69-99.
46. Rodríguez Alcaide, J. J., Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. (2011). *Visión antropológica de la familia empresaria. Cuadernos de reflexión de la cátedra PRASA de empresa familiar Universidad de Córdoba*. (12).
47. Rodríguez Palmerin, V. I. (2014). *Estrategias productivas y conformación de redes en torno al oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer, El Marqués, Querétaro*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Recuperado de: [https://ring.uaq.mx/browse?type=author&value=VLADIMIR+IVAN+RODRIGUEZ+PALMERIN&value\\_lang=es\\_ES](https://ring.uaq.mx/browse?type=author&value=VLADIMIR+IVAN+RODRIGUEZ+PALMERIN&value_lang=es_ES)
48. San Martín Reyna, J. M., Durán Encalada, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Fundación Universidad de las Américas Puebla.  
Recuperado de:  
<https://www.udlap.mx/cig/assets/files/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>
49. Santos Corral M., de Gortari Rabiela, R. (2021). Familia y empresas un análisis desde la antropología social. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 23(3). 728-746.
50. Schmilchuk, R. M. (2003). Metodología cualitativa y la observación participante. Una aproximación a la realidad cotidiana de la migración en el DF. *Revista Antropológica*, 27(76), 12-25.
51. Secretaría de Economía. (2010). *Microempresas*.

[www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario).

52. Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior. (2024). *Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía*. Ciudad de México.
53. Segalen, M. (2013). Sociología de la familia. EUDEM.
54. Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
55. Servicio de Administración Tributaria. (2020). *Empresas que tributan en el régimen de incorporación fiscal*. Recuperado de [https://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/guia\\_fiscal/68/empresas-que-tributan-en-el-regimen-de-incorporacion-fiscal](https://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/guia_fiscal/68/empresas-que-tributan-en-el-regimen-de-incorporacion-fiscal)
56. Servín, J. A. (2010). Transformaciones en las estructuras familiares en el marco de los procesos de modernización. En *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología* (pp. 15-48). Universidad Iberoamericana.
57. SIFIDE. (2023). Créditos. Recuperado de <https://sifide.gob.mx>
58. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 9(2). 199-208.
59. Terven, A. (2012). Mirar cómo. En Vázquez, A., Terven, A. (Coords.), *Técnicas y estrategias para mirar sociedades complejas*. (pp. 85-118). Universidad Autónoma de Querétaro.
60. Thévenet, M. (1992). *La cultura de empresa*. Editorial Gestió 2000.
61. Toften, K., & Hammervoll, T. (2013). Niche marketing research: Status and challenges. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(3), 272-285. <https://doi.org/10.1108/02634501311324618>
62. Vázquez Álvarez, J. (2018). La empresa familiar ante el relevo generacional: una visión desde la antropología. *Cuadernos de Administración*, 34(60), 97-115. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34-60.efrg>
63. Weber, M. (2005). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.