

Recibido: 17.07.2019 | Aceptado: 20.08.2019


Palabras clave: Empresa familiar, emprendimiento, exportación, impulso regional y *marketing* de nostalgia.



Las Sevillanas, una empresa familiar potosina en el mercado mundial

Hay que echarle toda la pasión al negocio
Rosario Medellín Varela, 2012

JUAN MANUEL ESPINOSA DELGADO
manuel.espinosa@uaslp.mx
ISABEL CRISTINA FLORES RUEDA
COORDINACIÓN ACADÉMICA REGIÓN ALTIPLANO, UASLP



Las Sevillanas es una de las marcas más representativas y de mayor tradición en el Altiplano potosino, el estado de San Luis Potosí y de México. La marca inició por la inquietud de comercializar obleas, dulces de cajeta de cabra y leche condensada, por iniciativa de José Ascensión Medellín Martínez, conocido como don José Ascensión. El fundador involucró a sus hijos en el negocio y la marca convirtiéndola en la empresa familiar Productos Medellín, S. A. de C. V., que nació en la década de 1960. Desde entonces, el negocio se dedica al desarrollo y comercialización de nuevos productos, principalmente de confitería tradicional mexicana y es una marca mundialmente reconocida (Las Sevillanas, 2017).

Una “empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello (sic) con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia” (Corona y Téllez, 2011). En México, más de 85 por ciento de las empresas son familiares, por lo que se les considera el principal motor de la economía nacional; actualmente el país tiene 5 654 014 empresas familiares registradas que en conjunto generan 85 por ciento de los empleos y aportan más de 60 por ciento del PIB; de dichas empresas, únicamente 0.2 por ciento están catalogadas como grandes; 0.8 por ciento, medianas; y 99 por ciento representan el grupo de micro y pequeños negocios. De acuerdo con un estudio realizado por Mundo Ejecutivo

sobre las empresas familiares, sólo 70 por ciento de los nuevos negocios llegan al tercer año de vida. De las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores 90 por ciento tienen una clara presentación familiar en su capital (Ramírez, 2017, p. 22).

Historia de la empresa

La marca Las Sevillanas nació como una microempresa local. En sus inicios sólo fabricaban obleas. Su nombre se debe a que la palabra *oblea* es de género femenino, por lo que creyeron conveniente que el nombre de la empresa debiera serlo también, además de que para don José Medellín “todo lo de procedencia española era lo máximo”, por lo que su gran afición era asistir a la exposición en la ciudad de distintos productos provenientes de España, por eso eligió el nombre de una ciudad de aquel país como nombre de su empresa.

Con el transcurso de los años fueron agregándose nuevos productos, como la cajeta envasada en frascos de vidrio, las natillas y los quesos; hubo una época en la que se elaboraron jamones y chorizo estilo español, muy diferente al de ahora porque aquél era sazonado con pimienta traído de España. Todos los productos empezaron a fabricarse de manera muy rústica en la casa de los abuelos paternos, un inmueble enorme ubicado en la calle de Insurgentes en Matehuala, San Luis Potosí.

La industrialización

José Ascensión Medellín Martínez tenía una carnicería ubicada en la esquina de la calle de Reyes con Morelos, y los dulces se elaboraban en un tallerito que tenían en la casa. La elaboración de estos últimos se convirtió en la actividad preponderante y siempre tuvieron muchos empleados. En la casa había otra sección donde se hacían los quesos y embutidos; don José Ascensión siempre tuvo el gusto por elaborar jamones, salchichas, chorizo, manteca; todos los productos derivados del cerdo. En sus inicios embarcaba todo el queso y la crema en botes lecheros, la crema se vendía en la cremería La Americana, en la Ciudad de México, la enviaban por ferrocarril en los botes lecheros que salían a diario.



En sus inicios, Las Sevillanas sólo fabricaba obleas



Los quesos eran empacados en una lata tipo alcoholera que tenía una tapa redonda encima, iban en el mismo suero, como ahora se ven en el supermercado los frasquitos de quesos estilo árabe, la tapa de la lata era soldada y se embarcaban en ferrocarril diariamente. Los embutidos se vendían en la región, puesto que no tenían vehículos con refrigeración.

En 1960, la familia compró su primera caldera de vapor y en poco tiempo los vecinos empezaron a mostrar inconformidad, ya que los empleados no sabían operarla debidamente; en una ocasión se disparó una válvula de seguridad por demasiada presión, por lo que todo el vecindario comenzó a hacer reclamos, debido a ese incidente se cambió la fábrica de lugar.

En 1963 se compró el terreno en donde la fábrica se ubica actualmente, en la entrada de Matehuala sobre la carretera 57. En 1965 comenzó a construirse, y a través de los años los productos tuvieron mayor demanda, tanto así que las instalaciones tuvieron que ampliarse.

Tradición familiar que se hereda

Don José Medellín formó una gran familia junto con su esposa María Dolores Varela, ellos tuvieron 12 hijos; cuando él dejó de estar al frente de Las Sevillanas, su hija, conocida como doña Chayo, junto con otros nueve hermanos, se dedicaron a la empresa.

De acuerdo con Ernesto Poza (2011), una empresa familiar:

constituye toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o





director general CEO —por sus siglas en inglés—, de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía. Lo hacen a través de su participación en la administración o el consejo, su control sobre la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas y la cultura y los valores que los accionistas de la familia imprimen en la empresa. (*Empresas familiares*, p.5)

Rosario Medellín Varela, hija de don José Ascensión Medellín Martínez (QEPD), conocida también como la señora “Chayo”, se distinguió por ser una gran visionaria e impulsora de la región del Altiplano potosino. Desde muy pequeña y de la mano de su padre aprendió poco a poco todas las tareas de la empresa.

En una entrevista concedida a los autores de este artículo, la señora Chayo comentó que cuando terminó la primaria su papá la metió a estudiar la carrera comercial y contabilidad, ella estaba muy chica; en total realizó cinco años

de carrera comercial —una carrera comercial de dos años en una academia y tres años en otra institución; al final consideraba que aprendió más de su papá, quien estudió esa carrera por correspondencia en la Escuela Bancaria Comercial; él fue quien le enseñó a llevar las cuentas y a organizarse; así fue como aprendió un poco de todo y a conocer mucho sobre la empresa, con base en la experiencia. Don José le decía que tenía que aprender a manejar el negocio y ella se involucró desde los 11 años. En 1991 quedó al frente de la empresa.

La señora Chayo fue una persona muy admirada en Matehuala, además de ser una gran visionaria al posicionar de forma significativa las ventas de sus productos fuera del país; también fue una persona muy humana y filántropa, hizo aportaciones a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para la construcción de la Coordinación Académica Región Altiplano, ya que estuvo en gestiones desde el plan de construcción en su cargo como presidenta del Patronato Pro Construcción del Campus.

Actualmente Virginia Medellín Varela, hermana menor de la familia está al frente de la empresa como directora general de Productos Medellín.

Las Sevillanas: una empresa familiar con calidad

El crecimiento de la empresa no fue suficiente, se incorporó en 2007 al desafío de las certificaciones de calidad. Inicialmente, Las Sevillanas comenzó con la norma ISO 9001-2008 y les llevó casi cuatro años implementarla.

Después se certificaron en el Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), que tiene fundamentos científicos y de carácter sistemático, el cual permite —por medio del análisis de riesgo y puntos críticos de control basado en las buenas prácticas de manufactura— garantizar la inocuidad de los alimentos. Además, cuentan con la Certificación Kosher y anualmente los auditan; es meramente comercial, pero gracias a esta práctica todas las materias primas están avaladas por esta certificadora.

Asimismo llevan acciones de responsabilidad social empresarial; en este aspecto, procuran colaborar con organismos o fundaciones, otorgan becas a los hijos de sus trabajadores, dan mantenimiento periódico a las calderas, usan combustibles más limpios y cuentan con una planta tratadora de agua para preservar el entorno.

Marketing de nostalgia y exportación

Cuando las personas se encuentran fuera de su lugar de nacimiento, recuerdan con nostalgia y sentimiento aspectos de su infancia y de su lugar



de origen, como la comida o productos que antes consumían. Por eso, según Torreblanca (2017):

El marketing de nostalgia es una estrategia muy utilizada y sin fecha de caducidad. Las marcas recurren a ella para generar sensaciones que laten en nuestro interior. Imágenes, sonidos, olores, tactos, sabores, sentimientos del pasado aplicados en productos o servicios de hoy (p. 5).

Cuando regresan de visita a sus lugares de origen, las personas:

[...] tienen por costumbre llevar sus productos favoritos, como lo son la comida típica enlatada, salsas picantes, artesanías y los dulces típicos mexicanos que son de los principales artículos que se llevan los connacionales cuando regresan a sus residencias en el extranjero (Cervantes, 2010, p. 5).

Un hallazgo importante en la investigación de Cervantes realizada en 2010, es que los dulces típicos mexicanos

son los productos que más se llevan a otros países (25 por ciento de los productos en general).

Las Sevillanas está registrada desde 1991 en Estados Unidos de América (EUA) y ha sabido aprovechar ampliamente estos comportamientos y necesidades de consumo de nuestros paisanos, desde ese año comenzaron a exportar productos al país vecino, distribuyendo sus productos principalmente en Texas y poco a poco se han ido expandiendo por ese país.

Para este mercado han creado una línea de comidas enlatadas que ha tenido mucha demanda, como el asado de puerco, menudo, pozole, birria de res y barbacoa. La empresa tiene un lema promocional que los distingue: "Where Mexican Traditional and Quality meets" (*Donde la tradición mexicana y la calidad se encuentran*).

El producto también está bien posicionado en diversos países de Sudamérica como República Dominicana, Bolivia,

Chile y Uruguay. Sin embargo, no ha sido fácil llegar al continente europeo, debido a que comercialmente está prohibida la entrada de productos lácteos sin las certificaciones requeridas y aún no se han implementado acciones para certificar los hatos ganaderos por parte de algunas instituciones mexicanas.

El HACCP da herramientas que ayudan a alcanzar los estándares de calidad e inocuidad de los productos para la empresa. El anterior Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ayudó mucho a que varias compañías extranjeras los capacitaran para mejorar. Como resultado, pudieron introducir sus productos en cadenas minoristas reconocidas mundialmente, como Walmart y Costco, donde ha sido el producto más vendido en el área de dulcería durante 10 años. Actualmente, también tienen posicionados sus productos en HEB, Sam's Club, Kroger, Fiesta y Northgate Marker.

Siempre han cuidado la calidad de sus materias primas e inicialmente (la familia) buscó obtener leche de calidad, por ese motivo la adquirían de una planta de Ciudad Acuña, Coahuila, desde 1979. En 1980 se dispararon los intereses por la crisis financiera y mucha gente vendió su ganado. Desde 2012 compran leche en comunidades del Bajío, donde han encontrado materias primas de excelente calidad.

La empresa fue asesorada por expertos para los registros bancarios en innovación y creación de productos en los procesos de registro de marca en China y en EUA por abogados especialistas. De sus clientes más grandes aprendieron

que los tiempos son clave para el éxito, se entrega el día y la hora en que se compromete. Otro factor es cuidar al cliente, ya que todos sus sistemas están basados en los requisitos de éste, doña Chayo decía: "Si el cliente te lo pide de una forma, así debes realizarlo; empresa que no haga eso está fuera de la jugada".

Diversificación en la línea de productos: las tortas

Cuando don José se retiró, dividió las actividades entre sus hijos; a Marina, una de las hermanas de doña Chayo, le dejó la tienda y ella comenzó diversificar el negocio añadiendo tortas como producto de comida rápida, su hermano José le ayudó a diseñar el negocio y juntos montaron el área de comida, que desde la década de 1990 se ubica en el mismo lugar; anteriormente ese establecimiento también era un expendio de dulces y chorizo.


Posteriormente, con la construcción del libramiento de Matehuala a Saltillo, y al temer que perderían clientes, abrieron dos tiendas: una de cada lado del parador turístico. Más adelante, convirtieron este modelo de negocios en una franquicia de tortas y se establecieron en otras 15 ciudades, pero no funcionaron y fueron cerrando, actualmente quedan dos: en Saltillo, Coahuila y en Monterrey, Nuevo León. Aprendieron que este tipo de negocios deben estar estratégicamente ubicados en áreas turísticas.

Antes de morir, doña Chayo dejó un mensaje para los jóvenes emprendedores: "Para lograr el éxito es importantísimo rodearse de gente clave que esté bien preparada, con empatía, for-

mando equipos multidisciplinarios en los que cada uno tenga habilidades para poder sortear problemas".

Al recorrer las líneas de producción y las oficinas, puede verse cómo trabajan codo a codo los hermanos Medellín, haciendo equipo con los empleados, el gran espíritu de colaboración donde todos ganan fue implementado y heredado desde que su padre comenzó con esta empresa.

Explorando el mercado y asistiendo a los shows de comida latina, Summer Fancy Food y Sweets & Snacks, se dieron cuenta de que el mercado de la nostalgia aún prevalece y que es muy fuerte entre nuestros connacionales dentro del segmento de productos tradicionales. No obstante, han ampliado su gama de productos a otra categoría de alimentos preparados de origen cárnico, con una planta TIF que recientemente ha sido enlistada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), por lo que pronto los connacionales podrán encontrar los sabores originales de México en productos envasados.

El resultado es que desde hace décadas los mexicanos disfrutaban de (cómo lo dice su frase publicitaria): *Una dulce tradición mexicana.* 

Agradecimientos

Los autores agradecen las facilidades otorgadas y las muestras de aprecio hacia nuestra institución por la entrevista concedida en 2012 por doña Chayo Medellín, quien falleció ese mismo año, una gran mujer a quien siempre tendremos presente.



JUAN MANUEL ESPINOSA DELGADO

Es maestro en Diseño Web por la John Kaverdash School de Milán, Italia, y en Mercadotecnia por la UNID, SLP. Es coordinador de la Licenciatura en Mercadotecnia en la Coordinación Académica Región Altiplano de la UASLP, en donde trabaja en el proyecto "Investigación en marketing turístico para impulso de comunidades del altiplano potosino".



Referencias bibliográficas:

- Cervantes Aldana, F. J. (2010). El mercado de los productos nostalgia: Una oportunidad para las pymes. Memorias en extenso. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: ANFECA y UNAM.
- Corona, J. y Téllez Roca, J. (2011). El protocolo familiar, en *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*, ed. por J. Corona, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Las Sevillanas (2007). *Matehuala: Las Sevillanas*. [Online] Recuperado de: <https://www.lassevillanas.com.mx>
- Torreblanca, F. (17 de julio, 2014). *La nostalgia y su papel en la estrategia de marketing*. [blog]. Recuperado de: <http://franciscotorreblanca.es/el-marketing-de-la-nostalgia/>
- Poza, E. J. (2011). *Empresas familiares*. (Tercera edición). México: Editorial Cengage Learning.