

OK



Casa abierta al tiempo

21

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ANTROPOLOGÍA SOCIAL

La relación entre conflictos y espacio en un municipio zapatero.

Trabajo Terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Norberto Castro López

Comité de Investigación

Director: Dra. Lucía del Carmen Bázan Levy

Asesores: Dra. Margarita Zárate Vidal

Dr. Enzo Segre Malagoli



México, D.F.

Marzo, 2001

Matricula: 96326786



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

**La relación entre conflictos y espacio en un municipio zapatero.**

Trabajo Terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

**LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

presenta

**Norberto Castro López**

**Comité de Investigación**

Director: Dra. Lucía del Carmen Bázan Levy

Asesores: Dra. Margarita Zárate Vidal

Dr. Enzo Segre Malagoli

México, D.F.

Marzo, 2001

Matrícula: 96326786

*A Nora*

*Buena verdad es que ni la juventud sabe lo que puede, ni la vejez puede lo que sabe.*

*Es cierto que consigue ver más o menos claramente lo que los ojos le muestran, pero la mayoría de las veces sufre lo que podríamos designar como problemas de orientación cuando llega la hora de convertir en conocimiento lo que ha visto.*

José Saramago, *La caverna*.

## AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que me otorgo una beca para formar parte del proyecto de investigación, "Familia, trabajo y espacio urbano en zonas de urbanización reciente" en el CIESAS bajo la responsabilidad de la Dra. Lucía del Carmen Bazán Levy. En dicho proyecto realice mi trabajo de campo. Al mismo tiempo quiero agradecer a todas y cada una de las personas que me regalaron parte de su tiempo en las entrevistas que tan amablemente respondieron, entrevistas que son parte fundamental de este trabajo; a la señora Carmen Dávila, a Guillermina Aguirre Becerril y a su familia, en especial a su padre que ya no está entre nosotros que me abrieron las puertas de su casa, la cual se convirtió en mi lugar de trabajo, gracias por su hospitalidad y ayuda para conseguir algunas de las entrevistas realizadas; y no puede faltar mi agradecimiento para Juan Carlos Dávila y a todos sus amigos que me brindaron su amistad y compañía en los ratos de descanso, así como información sobre las actividades de su hogar, San Mateo Atenco.

Agradezco a mi coordinadora de tesis la Dra. Lucía del Carmen Bazán Levy por su paciencia, su conocimiento que compartió conmigo y porque gracias a ella esta tesis se está presentando, a la Dra. Margarita Zárate Vidal ya que en momentos adversos de mi vida me supo comprender, a mi compañera y amiga Julieta Sierra Jiménez por todo lo que hemos vivido dentro y fuera del trabajo de campo.

Por otro lado, agradezco especialmente a mis padres y a mi hermano por todo el apoyo emocional y material que me han brindado, a Laura López por los empujones que me dio y por los momentos tan difíciles y felices que compartimos en esta etapa de la vida.

## Índice

	<b>Introducción</b>	1
1.	<b>Los productores de calzado de San Mateo Atenco</b>	16
2.	<b>El Grupo Artesanal de Calzado, la segunda fuerza</b>	33
3.	<b>Comercio Independiente; un problema para las asociaciones zapateras</b>	46
	<b>Conclusiones</b>	59
	<b>Bibliografía</b>	64
	<b>Anexo fotográfico</b>	66

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó en el municipio de San Mateo Atenco (SMA), Estado de México, poblado que se caracteriza por la producción de calzado. El trabajo pretende analizar los conflictos surgidos en el municipio, por la comercialización del calzado y por el uso que se le ha dado al espacio en el primer cuadro del poblado. Nuestra atención se centrará en tres conflictos que tuvieron lugar en momentos diferentes y que son parte de un mismo proceso: el primer conflicto del que hablaremos es el generado por la aparición de un grupo zapatero y su relación con las autoridades municipales, las cuales determinaron el lugar donde comercializarían su calzado; el segundo se efectuó al aparecer una segunda organización zapatera que amenazaba los intereses de la primera, y en donde se vio involucrado el municipio, y por último, un problema mayúsculo: la fricción existente entre las organizaciones de productores locales de calzado y los vendedores independientes que obtienen su zapato de productores ajenos al municipio. En los tres episodios están en juego dos elementos: las asociaciones locales que organizan la producción y el comercio del calzado, y la disputa por el uso de los espacios urbanos más adecuados para sus fines.

El periodo que abarca nuestro estudio comienza con los primeros intentos por parte de los zapateros para organizarse hacia 1980 aproximadamente y que termina a finales del año 2000. Este periodo se divide en tres etapas surgidas por acontecimientos que son parteaguas de la historia reciente del municipio y originan los momentos de mayor dinamismo en las relaciones sociales del poblado y de sus actores. Las etapas corresponden a los tres conflictos antes mencionados.

A principios de la década de los ochenta, afirman los pobladores, el número de productores de calzado no rebasaba los 20 (eran los que se conocían porque producían para vender). A partir de su incremento y por ende del crecimiento de la producción, los zapateros de SMA vieron como alternativa de comercialización de

su producto un mercado regional. que abastecería principalmente al Distrito Federal y el Estado de México<sup>1</sup>. Los intentos fallidos y el poco interés de abrirse mercados los arrinconó a la venta en su municipio, dinámica que funcionó por década y media. Los mecanismos de libre mercado del nuevo proyecto económico nacional ocasionaron la invasión de calzado foráneo, lo que provocó problemas a nivel local por el uso del espacio, tema que desarrollaremos más adelante.

La manera con la cual los mateinos decidieron dar a conocer en un principio su producto serían las exposiciones en el poblado. Más tarde éstas se efectuarían en mercados – tianguis (mt) especializados en la venta de zapatos. El éxito de estos espacios (los mt) derivó en la construcción e instalación de locales comerciales y puestos ambulantes a su alrededor que ofrecerían distintos productos a los visitantes, en los que se encuentran calzado de otras regiones. El grueso de los dueños y arrendatarios de estos locales y puestos, son ajenos a los productores locales y terminaron tapizando los alrededores de los mt. Esto creó un disgusto en los zapateros organizados que vieron bajar sus ventas.

### **Contexto.**

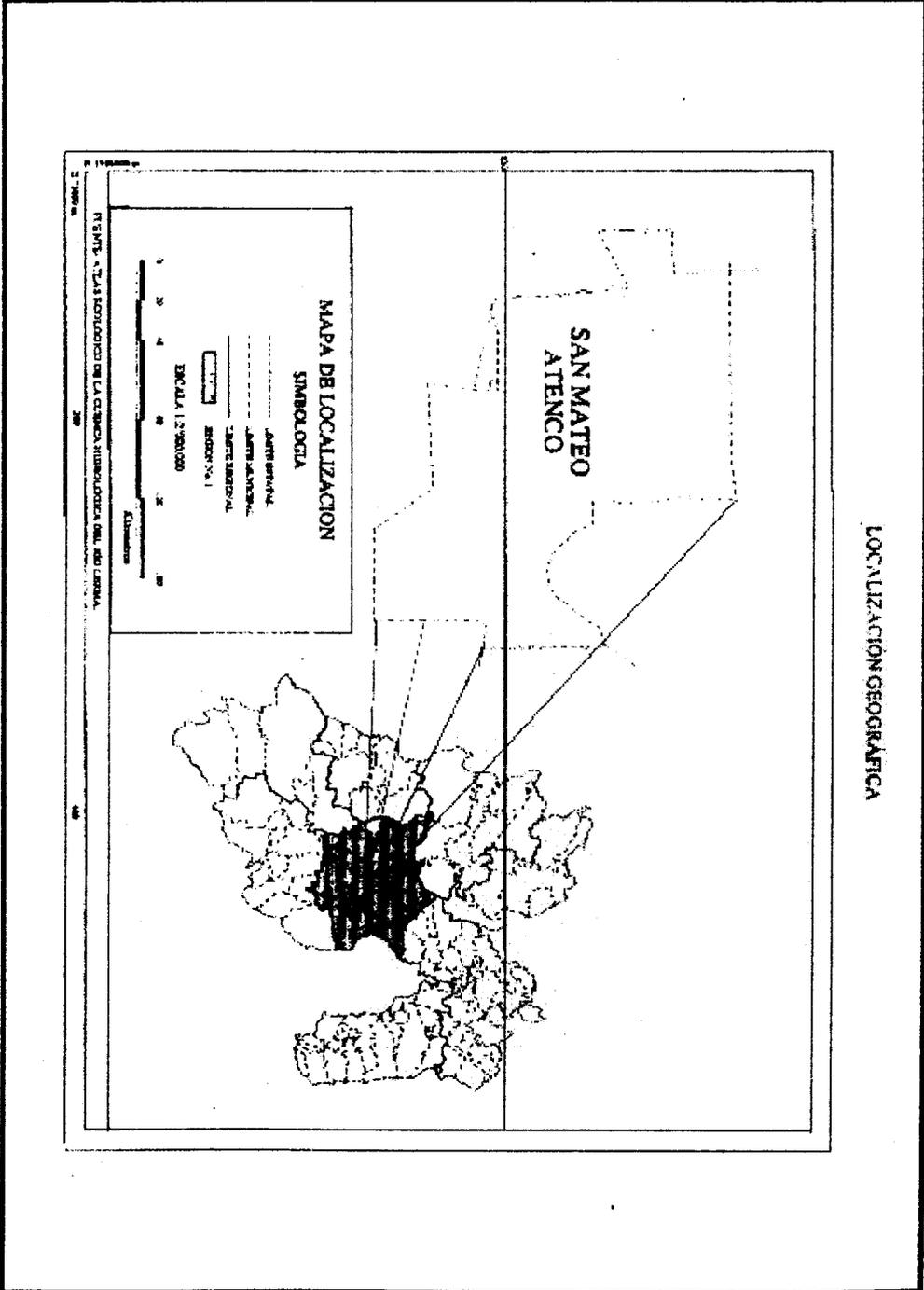
SMA es uno de los 122 municipios que conforman el Estado de México, se localiza en el corredor México - Toluca a 52 kilómetros al occidente del Distrito Federal. Esta integrado por " 19 localidades, la cabecera y doce barrios: La Concepción, San Francisco, Guadalupe, San Isidro, San Juan, San Lucas, La Magdalena, Santa María, San Miguel, San Nicolás, San Pedro y Santiago; seis colonias y un fraccionamiento: Álvaro Obregón, Buenavista, Francisco I. Madero, La Asunción, Isidro Fabela, Reforma y Fraccionamiento Santa Elena".

---

<sup>1</sup> El 42% del producto es vendido a compradores del D.F. y el 29% al Edo. De México. Datos proporcionados por José Luis Reyes Pérez en su encuesta realizada en 1998.

MAPA 1

LOCALIZACION GEOGRAFICA



Fuente: Monografía Municipal 1997.

Los datos censales de 1990 (INEGI) muestran que SMA tenía una población de 41,926 habitantes, para 1995 aumento a 54,070 el número total de pobladores, (Monografía Municipal pág. 25) de los cuales el 60% depende de alguna actividad relacionada con el calzado, ya sea como dueño de un taller, empleado, comerciante del producto o comerciante de los insumos (datos proporcionados por el secretario del ayuntamiento José Luis Romero Torres en entrevista abril de 1999). SMA cuenta con una población económicamente activa de 11,570 habitantes de los cuales más del 90% depende del sector industrial.<sup>2</sup>

La historia económica de SMA es muy variada: hasta fines del siglo pasado los habitantes se dedicaban principalmente a actividades agropecuarias y lacustres por su cercanía al río Lerma, mayormente a la agricultura. Una gran parte del suelo fue destinada al cultivo del maíz y el resto a la siembra de leguminosas como el haba y el frijol; posteriormente en la década de los 60 tuvo lugar el entubamiento del agua del río Lerma, dejando así a mucha gente sin trabajo. Aunado a esto y al crecimiento de la industria en la región, se reforzó una actividad que se había empezado a practicar a finales del siglo pasado que es la elaboración de calzado. El oficio lo aprendieron los habitantes en las haciendas aledañas al municipio. SMA es identificado como un pueblo fabricante de calzado a partir de los 80 (Saravi 1996, entrevista con el secretario del ayuntamiento). Para 1990 las cifras oficiales indican que contaba el municipio con 764 establecimientos industriales<sup>3</sup>, aproximadamente el 93% de éstos se dedican a la industria textil, prendas de vestir y a la industria del cuero donde encontramos la fabricación del calzado.<sup>4</sup> Estas cifras son engañosas ya que se desconoce el número de talleres de fabricación de zapato, pero sobrepasa las cifras oficiales<sup>5</sup>. Los talleres son de dos tipos: artesanales donde el proceso de producción es manual, y talleres donde la mayor parte del proceso es automatizado y en los cuales las máquinas han sustituido algunas actividades.

<sup>2</sup> XI censo general de población y vivienda, 1990

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Monografía municipal de San Mateo Atenco, p.40,41 y 43, 1997

<sup>5</sup> No se conoce el número exacto porque mucho de los talleres no se encuentran registrados para evitar pagos que por ley se requieren.

Considero pertinente señalar las etapas que ha tenido la producción del calzado en SMA<sup>6</sup> y que a continuación enlisto:

- a) Primera etapa. Comprende de 1900 a 1912. Todo el proceso era manual.
- b) Segunda etapa. Va de 1913 a 1931. Se empezaban a introducir máquinas para la elaboración del calzado.
- c) Tercera etapa. De 1932 a 1959. Las máquinas eléctricas realizaban la costura de suelas y las costuras de corte.

Propongo una cuarta etapa la cual se gesta partir de la organización de los zapateros, con el fin de obtener las materias primas a un mejor costo, hacer frente a instituciones gubernamentales y crear espacios especializados para la venta del producto, materializados en mercados. Principia en 1980-1981 y continua hasta nuestros días.

El crecimiento económico municipal, se dio de manera acelerada en las dos últimas décadas, de tal manera que la población vio en la fabricación de calzado una de las mejores alternativas de vida, empujando a muchas personas a dejar otras actividades y aprender el oficio zapatero. Esto trajo como consecuencia el incremento de productores de zapatos y la necesidad de organizarlos. Es cuando hacen su aparición varias asociaciones civiles, entre las que están Productores de Calzado de San Mateo Atenco (PROCASMA), Grupo Artesanal del Calzado, Unión de Artesanos Exportadores de Calzado (UNAREXCA), etc. Actualmente los mercados zapateros son fuente de ingresos para muchas familias que no se dedican a la producción y venta de este, ya que a sus alrededores podemos encontrar puestos de ropa, artículos de piel, comida, etc.

---

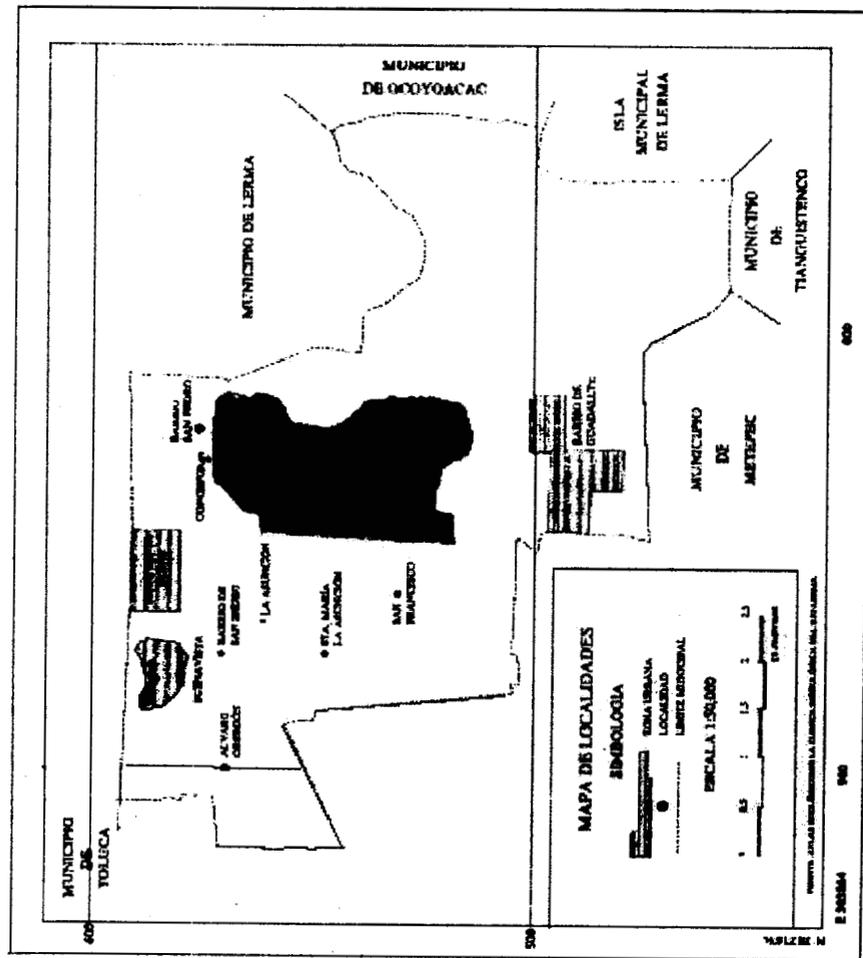
<sup>6</sup> Reyes Pérez, 2000. pág. 36.

San Mateo Atenco, Estado de México.



MAPA 2

MAPA DE LOCALIDADES



Fuente: Monografía Municipal 1997.



Quiero señalar que SMA es parte de un doble sistema de mercados regionales: el primero es un sistema tradicional que lleva décadas de funcionamiento, es un mercado que pasa por una serie de localidades en el transcurso de la semana y en el cual SMA es uno de los "Centros de Mercadeo o Lugar Central" <sup>7</sup> el día domingo es el que corresponde al municipio, densificando más el tránsito del primer cuadro del municipio. Los productos que se comercializan son mayoritariamente agrícolas. El segundo: el Valle de Toluca que está constituido por varios municipios, muchos de estos municipios se han especializado en un oficio o en la producción de un bien específico: SMA y el calzado, Metepec y la alfarería, Santiago Tianguistengo y la barbacoa, etc. La manera de articulación se da gracias a los pobladores de todo el Valle, que tienen identificado estos mercados y son partícipes de ellos, no solo como productores, sino como consumidores activos de los bienes producidos en la región.

Por último, quiero agregar en este apartado un bosquejo del paisaje urbano que domina esta localidad: con base en las observaciones realizadas en el municipio, podemos dividirlo en tres zonas, la zona central donde se encuentran la mayor concentración de establecimientos comerciales, los mercados de calzado, la presidencia municipal y talleres de producción de calzado, sus límites corresponden a los señalados en el plano 1; otra zona es la que se sitúa en la parte noroeste del municipio y que se destina principalmente a casas habitación, el grueso de los que habitan esta zona son personas que migraron al municipio, son considerados por los pobladores nativos como "fuereños" (ver mapa 2); por último la zona más al sur que corresponde al barrio de Guadalupe y tiene la peculiaridad de que se concentran un gran número de personas que se dedican al oficio de mariachi y corresponde a uno de estos tres focos importantes de urbanización del municipio (aclaro que con el crecimiento tan acelerado del poblado éstos se están uniendo). La zona central es la que nos interesa, ésta tiene las dos arterias de circulación más importante, en las que se han construido un sinnúmero de locales comerciales. La particularidad de esta zona es que a pesar de ser la que

---

<sup>7</sup> Centros de Mercadeo en el sentido de Mintz, 1982.

concentra el foco urbano más grande, también cuenta con grandes extensiones de terrenos sin construir, algunos son utilizados como huertos donde se siembra maíz, habas, etc., según la temporada y otros son lotes baldíos sin ningún uso en particular. Cuando uno entra a la ciudad por la avenida Juárez se encuentra con una avenida comercial, constituida por casas habitación acompañada de locales comerciales y atrás de éstas los terrenos antes mencionados. En el capítulo tres trataremos de explicar el por qué.

### **Hipótesis.**

La hipótesis con la que llegué a campo planteaba que el espacio urbano era la única causa de conflicto entre los distintos actores políticos en el municipio, sin importar factores externos y que la pugna entre estos, giraba en torno a este bien y a su localización. El trabajo de campo me mostraría que no era así. Los cambios en el paisaje urbano del municipio eran el reflejo de las dinámicas económicas globales y políticas locales que aquí se efectuaron, por este motivo el cambio en el uso, la apropiación y la construcción del espacio, no sólo era generador del conflicto sino también resultado. El espacio como resultado y causa de relaciones sociales. Mas adelante ahondaremos al respecto y en el desarrollo de la tesis quedará más claro.

### **Ejes Teóricos – Metodológicos.**

Se entiende como político y como el estudio de lo político "el estudio de los procesos implicados en la instrumentación de las metas públicas y en el logro diferenciado y el uso del poder por los miembros del grupo respecto de esas metas"<sup>8</sup>. La definición que se da sobre lo que es político en la introducción de Antropología Política (1966), la considero atinada para el caso específico de SMA. Se ha criticado el hecho de que lo político como lo definen Swartz, Turner y Tuden tiene que ver con metas públicas específicamente (aunque la mayoría de las

---

<sup>8</sup> Swartz, Turner, Tuden. 1994: pág. 105.

veces es así no se puede sostener que sea exclusivamente públicas), pero en las asociaciones civiles (figura jurídica con la cual voy a trabajar) los líderes necesariamente tienen que trabajar para el grupo (o por lo menos en el papel), y las decisiones que estos tomen afectaran a todo el grupo sin importar que el beneficiado sea él o sus allegados.

La escuela procesualista de antropología, es uno de los enfoques que todavía considero vigentes, los conceptos que en ella se manejan y la forma de entretejerlos tienen validez para poderlos aplicar al campo empírico, y en el análisis de los datos que en éste se encuentren. Lo considero importante para poder comprender con mayor claridad el proceso de formación de los grupos zapateros y los conflictos en los que se vieron presentes. El enlace de esta escuela con los planteamientos sobre espacios urbanos que más adelante señalo, me dan los ejes teóricos para poder demostrar que el espacio juega un papel importante en la formación de grupos de poder en conflicto.

Los conceptos que maneja el procesualismo han sido sobre citados en innumerables trabajos así que limitaré hacer un listado de aquellos que creo me fueron útiles, estos fueron tomados de la introducción de Political Anthropology de Swartz, Turner, y Tuden, (1966). En esta obra se encuentran otros autores que desarrollan estos conceptos, pero se encuentran sintetizados en el primer apartado de dicho libro.

**APOYO:** cualquier cosa o ayuda directa o indirecta que contribuya a la formulación y/o instrumentación de fines políticos, y que ayuda a mantener el poder.

**LEGITIMIDAD:** es un apoyo que se otorga por el consentimiento público gracias a los valores.

**COMUNIDAD POLÍTICA:** este concepto se refiere al grupo más grande, donde los problemas se arreglan de forma pacífica, sin hostilidad.

**CAMPO POLÍTICO:** es el grupo o los grupos donde los procesos políticos tienen cabida o acción, este campo se expande (como es nuestro caso) o se contrae.

**STATUS POLÍTICO:** es la facultad de una persona cuyo papel principal es el de tomar y/o instrumentar decisiones políticas.

**DECISIÓN:** pronunciamiento relacionado con metas, asignaciones o acuerdos.

**PODER:** se refiere a la capacidad generalizada para asegurar el desempeño de obligaciones ineludibles, en otras palabras, obediencia a las decisiones del que ejerce el poder y que a la larga traerá beneficios al que obedece o por lo menos eso se espera.

**PODER CONSENSUAL:** basado en el consentimiento y la legitimidad.

**ARENA POLÍTICA:** es una pequeña área dentro de un terreno donde los individuos o las facciones compiten. También los cuasi-grupos pueden competir en esta área.

**FACCIÓN:** son grupos políticos que aparecen en un marco de relaciones conflictivas y que son situacionales (por ejemplo las elecciones internas en una asociación), duran hasta que el fin se ha obtenido o el conflicto haya cesado, están articulados gracias a un líder, quien es el que recluta a los miembros de una facción.

Por otro lado, los planteamientos de Mayer (1980) y Signorelli (1991) son claves para entender el problema que me planteado, ya que la formación de espacios se encuentra envuelta por la formación de cuasi-grupos y relaciones clientelares.

Mayer (1980) plantea que los cuasi grupos:

“Se centran en torno a un ego en la medida en que su misma existencia depende de una persona concreta como foco organizador central...las acciones de un miembro cualquiera solamente son importantes en cuanto a que son interacciones entre él y el ego o el intermediario del ego. Entre los criterios de pertenencia no esta el de interacción con otros miembros del cuasi grupo en general...las interacciones del cuasi grupo se dan en un conjunto de acción o más bien en una serie de conjuntos de acción”<sup>9</sup>.

Plantea que los conjuntos de acción son una serie de bases para el establecimiento de enlaces (parentesco, partido político, etc.). Al conjunto de intermediarios entre individuos y el líder se le conoce como "clique". Es importante señalar que esta "clique" cuando sus miembros son constantes en diferentes situaciones se le conoce como camarilla o grupo potencial, que es el caso que se presentó en la formación del segundo grupo zapatero.

El trabajo de campo mostró, que las relaciones que se mantienen entre las asociaciones y el municipio son de tipo clientelar, en específico de "clientela de masa". En las relaciones interpersonales que se mantenían entre ciertos líderes y sus allegados se manejaba la "clientela tradicional". Estos conceptos de acuerdo con Signorelli (1991: 5) se definen como:

"Se entiende aquí por clientela el sistema de relaciones dentro del cual las relaciones privadas de parentesco, de parentesco ritual y de amistad, son eficaces en las estructuras públicas para llevar a cabo la utilización de recursos públicos de manera ventajosa en términos privados. La red de relaciones que se establece de esta manera es la de clientela moderna, de masa, ligada a la existencia de los partidos y de los grandes aparatos de intervención del Estado en lo social. Hay, por lo menos tres características que permiten distinguir una organización clientelar de otras cuyos fines son igualmente "el reparto de los despojos": la asimetría (uno de los dos partner controla el acceso a los recursos públicos que el otro partner ambiciona); la reciprocidad (el acceso a los recursos se concede como un "favor" que demanda la restitución en términos de "prestación": el general –pero no solo– el voto); la legitimación y la estabilización de las relaciones a través de su traducción a nivel ideológico en términos de parentesco, parentesco ritual y amistad tradicional, es decir, de solidaridad particularística, de lealtad "ad personam" y no "ad principium", de jerarquización.

En formas diversas estas características son propias de cualquier estructura clientelar: por el contrario, lo que es propio de la clientela de masa es la naturaleza pública de los recursos que están en juego. Es este un punto

---

<sup>9</sup> Mayer. 1980: pág. 109.

relevante por las consecuencias que trae consigo: en la clientela de tipo tradicional, conocida por los estudiosos como patronage, de hecho estaban presentes las características de la asimetría, de la reciprocidad y de la legitimación a través de la ideología particularística; pero lo que era diverso, respecto a la clientela de masa, era la naturaleza de los recursos controlados por el patrón."<sup>10</sup>

Un texto escrito por Bazán y Estrada (1999), me abrió la brecha para poder entrar al problema que me interesa estudiar, el conflicto. Este propone una metodología para estudiar el espacio en contextos urbanos, por lo tanto servirá como herramienta metodológica para escudriñar el objeto de estudio.

Dicho planteamiento propone utilizar el espacio para adentrarse en las relaciones sociales complejas, en este caso los procesos políticos. El problema que pretendo analizar permite que el espacio sea utilizado como instrumento metodológico. En el proceso de formación de las asociaciones civiles de zapateros y la expansión de los comerciantes ajenos a éstas, siempre se encuentra ligado el espacio y el conflicto. El uso, la construcción y la apropiación del espacio es el origen de disputas, y en algunos casos éste actúa como catalizador de los conflictos causados por otras razones, ya que el espacio es foco de las políticas de los diferentes actores.

La propuesta plantea ver al espacio en tres dimensiones (que ya me adelante a señalar): construcción, uso y apropiación:

"Entre construcción, uso, apropiación, se establece una dinámica temporal y se ponen en juego relaciones políticas y sociales entre grupos e individuos, actores en este espacio. Esta dinámica particular reflejará la emergencia de grupos de poder, el cambio de las políticas sociales y económicas, la modificación de las condiciones y las posibilidades de acceso a determinados recursos, etc."<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Signorelli. 1991: pág. 5.

Esta afirmación se sustenta gracias a la autonomía y vida que se le da al espacio:

"...concebimos al espacio urbano como un espacio –social y político - que no sólo es contexto y arena en el que acontecen determinadas relaciones sociales, que no sólo es un recurso cuyo acceso y control es disputado por los distintos grupos que conforman la ciudad, sino que, al mismo tiempo, es resultado y generador de dichas relaciones ..."<sup>12</sup>

Tratando de ilustrar lo anterior, tenemos como ejemplo el siguiente caso: SMA, en el primer cuadro del pueblo, en el tramo de la calle Carranza que va de la Av. Juárez a la Av. Independencia(ver plano 1), es un tramo por donde transitan los visitantes del mercado de PROCASMA, por tal motivo este espacio se convirtió, con el tiempo, en un espacio de hacinamiento de comerciantes independientes que le quitan clientes a los primeros. En otro caso, el uso de un espacio para la venta de calzado de otro grupo de productores de calzado ajenos a PROCASMA originó la reacción de éstos impidiéndoles la construcción de un mercado. Estos casos los analizaremos más adelante, pero ilustran cómo las relaciones sociales modifican los espacios y los usos de éstos inciden en las relaciones sociales que, en estos casos, se convierten en relaciones hostiles.

Por último quiero recalcar que mi objeto de estudio no es el espacio, sino los conflictos originados por su uso, construcción y apropiación.

En el presente trabajo se entiende por comerciantes independientes: a los comerciantes locatarios y ambulantes, que no pertenecen a las asociaciones de productores de calzado y que se encuentran alrededor de los mercados, por lo tanto, los productores de calzado locales concentrados en las asociaciones serán su contra parte. Locatarios son aquellos que venden sus productos en accesorias particulares que se encuentran en las calles aledañas a los mercados de las asociaciones zapateras. Se entiende por ambulantes aquellos comerciantes que

---

<sup>11</sup> Bazán y Estrada. 1999: pág. 55.

<sup>12</sup> Ibid. pág. 54.

pueden tener o no estructuras metálicas o de otro tipo sobre la vía pública y que ahí comercializan su producto.

Para recabar los datos de la investigación, hicimos un trabajo de campo en un período de seis meses en el poblado, dividido en dos trimestres, como lo marca el Departamento de Antropología de la UAM-I. Nuestro primer arribo se dió en Mayo de 1999 y terminó en Julio del 2000.

La recolección del material de campo se hizo con el apoyo de entrevistas guiadas, formuladas antes de la etapa del trabajo de campo, también hicimos uso de cuestionarios para saber ciertos datos que complementarían el trabajo.

Para redactar la tesis hice una división en tres etapas que corresponden a los tres conflictos y a los tres capítulos de la tesis, es sólo un recurso analítico ya que en la realidad los tres se sobreponen y son los siguientes: la formación de PROCASMA, la formación de Grupo Artesanal de Calzado de SMA y el crecimiento de los vendedores independientes. Estas tres etapas a su vez están divididas en los períodos de los gobiernos municipales. La razón se funda en que los encargados del ejecutivo local en sus diferentes períodos, como actores políticos fueron unos de los engranes más importantes que movían y echaban a andar la dinámica social hacia diferentes direcciones con las decisiones, edictos y determinaciones que implicaban los intereses en juego de ellos y de los grupos que los apoyaban.

## CAPÍTULO I LOS PRODUCTORES DE CALZADO DE SAN MATEO ATENCO.

En 1982, un 20 de noviembre, se llevó a cabo la primera exposición de calzado en San Mateo Atenco, este evento sin precedente en la historia de este municipio, dio la pauta para que se activara un fenómeno económico que cambiaría abruptamente la forma de vida de los habitantes de esta población. Pero, ¿Cómo fue que se logró esta exposición, que fue la predecesora de la primera y más grande asociación de zapateros en SMA? ¿Quiénes y por qué organizaron a los productores de calzado? ¿Cuáles fueron los conflictos en los que se vieron involucrados? ¿Cómo influyó el espacio para la gestación de dicha asociación? Trataremos de resolver estos cuestionamientos en este capítulo.

### **Antecedentes.**

El reducido número de productores de calzado con que contaba SMA antes de 1982 (según algunos informantes no sobrepasaba la cifra de 20 los que producían para comercializar), vendía la mayor parte de su mercancía en distintos mercados de la Ciudad de México, como el mercado de Granaditas, el mercado de la Merced, el mercado Hidalgo y el mercado de Tepito principalmente. Este hecho se presentaba como un problema para dichos zapateros, ya que la relación de compra y venta tenía características desfavorables para éstos. Se trasladaban de SMA al Distrito Federal en transporte público, los zapatos los depositaban en costales para su traslado "no era común utilizar cajas como ahora"<sup>13</sup>; en algunas ocasiones iban a entregar un pedido de zapatos que había hecho algún comerciante intermediario, pero por lo general se la pasaban ofreciendo su calzado hasta que alguien se los comprara para después revenderlo. El problema no era si lo vendían o no, ya que en muy pocas ocasiones volvían con todo el zapato, el problema se les presentaba a la hora del pago. Regularmente les pedían que regresaran a la semana siguiente, cuando la mayoría del zapato estuviera vendido y así poderles pagar, pero esto no era así, regresaban 2 o más

<sup>13</sup> En entrevista con el Secretario del ayuntamiento José Luis Romero Torres.

veces a la siguiente semana esperando muchas horas para que les pudieran entregar el dinero que les correspondía, terminando así muy gastados. A finales de los años 70 varios productores se agruparon con la finalidad de comprar material en conjunto, dicha agrupación no funcionó, ya que la atomización de los zapateros era muy fuerte. En la segunda mitad de 1982 el presidente municipal en turno era el ciudadano Jesús Melchor Zepeda. Dentro de sus planes de trabajo se encontraba organizar la mayor parte de las actividades económicas del municipio por medio de uniones y asociaciones civiles. Dentro de éstas se encontraban: los taxistas, los peleteros, los tablajeros y sin duda los zapateros. No todas estas uniones y asociaciones se consolidaron. En lo que respecta a los zapateros solo un pequeño grupo se unió.

El presidente municipal Jesús M. Zepeda convocó al grupo de zapateros liderados por el señor Fermín Jaimes, productor local de calzado, para que realizaran una exposición de calzado el 20 de noviembre de 1982. El señor Fermín Jaimes reclutó a los zapateros con la promesa de que se terminaría el peregrinar hacia el Distrito Federal que semana a semana tenían, haciendo que el consumidor llegara a comprar el producto a SMA en un mercado establecido permanentemente en el poblado.

Esto era una utopía difícil de creer por la mayoría de los zapateros, que se rehusaban a reunirse y participar. Era una utopía en dos sentidos; primero, pensar en que la gente llegara a comprar a SMA era imposible, porque no tenían la infraestructura necesaria para instalar un mercado y mucho menos dinero, y segundo, era irreal pensar que SMA podría crecer económicamente por medio de este proyecto. La gente del municipio tenía esta visión por simples razones; siempre había sido un municipio pobre (a comparación de los últimos 15 años) y la actividad económica primordial era la agricultura no la fabricación de calzado. La fabricación de calzado y su venta era una actividad todavía complementaria en ese tiempo para allegarse más recursos por lo cual era ilusorio lo que pensaban hacer el presidente municipal y el señor Fermín Jaimes.

El presidente municipal tomó la determinación de obligarlos a participar en la exposición y amenazó a los productores con denunciarlos ante los inspectores de la Secretaría de Hacienda y del Seguro Social para que les levantaran multas y clausuraran los talleres. Comentan algunos informantes que incluso mandó a la policía municipal a llevar algunos zapateros por la fuerza, así que no tuvieron otro remedio que acceder a participar en la exposición.

El señor Fermín Jaimes no luchaba solo, junto a él se encontraban 2 personas que jugarían un papel importante en el futuro del grupo, el señor Joaquín González y el señor Guadalupe Flores, este último uno de los más grandes productores de calzado de SMA en su época. Ellos y aproximadamente 14 personas más fueron los participantes de la exposición.

El presidente municipal hizo una cordial invitación al gobernador del Estado de México, el licenciado Alfredo Del Mazo para que inaugurara la exposición, y éste aceptó. Al término de ésta, los zapateros se percataron que los resultados habían sido mejores de los esperados: nunca habían vendido tan bien. Los ingresos eran igual o superiores a los que percibían en la Ciudad de México la ventaja era que no tuvieron que salir de casa. Sus ventas oscilaron entre los 10 y 20 pares de zapatos vendidos por productor. La utopía se empezaba hacer realidad.

El presidente municipal tuvo una plática con el Gobernador, pero ahora se encontraban los líderes del grupo zapatero. Esta reunión era para que les reiterara su apoyo, les autorizara poner un tianguis de zapatos y los exentara del pago de impuestos mientras que el grupo se consolidaba. El gobernador los eximió de cualquier pago a la Secretaría de Hacienda y al Seguro Social. La autorización se dio con la condición de que el mercado se ubicara a pie de carretera, con la lógica de que la publicidad se daría sola y gratuita. En lo que se consolidaba el grupo y el número de personas interesadas aumentaba, comenzaron a vender a un costado de la iglesia principal del pueblo, frente a la presidencia municipal, en el centro del poblado, lo cual era un poco desalentador ya que los camiones de la ruta México - Toluca no entraban al centro del poblado y nadie que no fuera de SMA tendría

motivos para visitar la cabecera municipal, retardando así el proceso de reconocimiento. Su líder junto con el señor Nicandro González, cooperaron para comprar estructuras de metal y plásticos para los puestos. Para ese entonces (1983) ya eran 30 zapateros los que conformaban el grupo. En ese mismo año se realizó la primera feria del calzado en el municipio. A pesar del panorama desalentador que se les presentaba, las cosas salieron bien y las ventas aumentaron.

Mientras que por un lado el señor Jesús Zepeda buscaba un terreno para ubicarlos, el secretario del ayuntamiento el Lic. Manuel Norman Mondragón los asesoraba para convertirlos en asociación civil. Él es considerado el cerebro de todo el proyecto de uniones y agrupaciones en SMA. En 1984 terminó la gestión del ayuntamiento sin que se pudieran cumplir los cometidos que se proponían, pero dejó la brecha abierta para que sembraran y cosecharan los frutos en la administración siguiente. Para 1984 y 1985, el número de socios creció y la pequeña explanada era explotada hasta en el último centímetro de terreno para colocar puestos, las jardineras de la plaza transformaron su función para convertirse en espacios donde se realizaban transacciones comerciales.

### **PROCASMA, A. C.**

En 1985 se registró la primera asociación de zapateros en SMA, con la denominación de Productores de Calzado de San Mateo Atenco, Asociación Civil (PROCASMA, A. C.).

La idea de fundar esta asociación como ya vimos se fue gestando desde 1982 con la asesoría del Lic. Manuel Norman secretario del ayuntamiento. El presidente municipal Jesús Zepeda consideró la propuesta y la puso en marcha. Pero no fue sino hasta 1985 que maduró el proyecto, ya que había terminado su gestión. El nuevo presidente municipal era el señor Rafael Escutia Pérez.

Con este acontecimiento surgen nuevas preguntas ¿Por qué agruparse en una asociación civil y no en una sociedad mercantil, ya que es ilegal que la primera se

dedique a actividades lucrativas? Trataremos de resolver estas cuestiones echando mano del ordenamiento jurídico de este Estado.

Antes que nada necesitamos saber ¿Qué se entiende por asociación civil? En el código civil del Estado de México de 1984, en el libro cuarto, segunda parte, título décimoprimer, capítulo I, artículo 2523 estipula que "cuando varios individuos convinieran en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico [ subrayado mío], constituyen una asociación". Las asociaciones se encuentran en el régimen de las personas morales consideradas sujetos de derecho por lo tanto se hacen acreedoras de derechos y obligaciones. Dentro de los primeros se encuentra uno de los más importantes señalado en el código antes mencionado, libro primero, título segundo, de las personas morales, artículo 26: "las personas morales ejercitan todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución". Todo esto se puede resumir en la siguiente cita " Las personas jurídicas (o morales) pueden definirse como asociaciones o instituciones formadas para la consecución de un fin y reconocidas por la ordenación jurídica como sujetos de Derecho". ( Domínguez, 1994: pág.281)

El fin y la justificación preponderante de la asociación de PROCASMA desde el carácter formal, era la organización de los zapateros para resolver problemas en común orientados a la producción y venta del calzado. La flexibilidad que la ley otorga permite la exención de impuestos y el pago al Seguro Social por ser asociación civil, beneficio que algún día tuvieron sin registrarse como tal. Si bien, la finalidad está explícita en los estatutos, se encuentra implícita en la conciencia de los socios la de no pagar impuestos u otros cobros que la ley exige. Por poner un ejemplo, dentro de la organización del trabajo que impera en el municipio, el grueso de los empleados de los talleres de calzado, no cuenta con un contrato de trabajo y mucho menos con prestaciones como el Seguro Social. Los dueños de los talleres lo justifican de la siguiente manera; si ellos pagan estas prestaciones a sus empleados se desarrollaría un problema que se vería reflejado en primer lugar

en el aumento en el precio del calzado, trayendo como consecuencia la disminución de los clientes y por ende el aminoramiento de las ventas, la reducción de la producción y del empleo.

La figura jurídica de la asociación civil exime del pago de impuestos. El no pagar impuestos no siempre trae consigo responsabilidad legal. El magistrado Neófito López Ramos<sup>14</sup> precisa que la asociación civil de PROCASMA tiene carácter ilegal en el momento que se encarga de la administración del mercado, la característica predominantemente económica pone a ésta al margen de la ley. Este magistrado también apunta que las autoridades fiscales deberían intervenir si este es el caso. Pero las autoridades fiscales no pueden actuar por una figura que legitima y legaliza este hecho: el mercado legalmente no lo es, aunque la leyenda de "Mercado PROCASMA. A. C.", así lo estipule. Los más de 1000 locales que agrupan en la actualidad los mercados administrados por PROCASMA no son comerciales (según la agrupación), sino para la exposición de su calzado. Lo que quiere decir que no está necesariamente a la venta el producto; está en exposición y si algún consumidor quiere comprar el zapato se puede poner en contacto con el productor, por eso en cada local está la dirección y teléfono del taller donde se fabrica. La relación de compra y venta realmente no se lleva así (la verdad es que en el mismo lugar se lleva a cabo la compra del producto, realmente sí es un local comercial, pero se resguardan con esta excusa).<sup>15</sup>

Las precisiones anteriores se hacen con el objeto de mostrar y cuestionar la relación que hay entre PROCASMA y el ayuntamiento. Esto nos orilla a hacernos la siguiente pregunta; ¿Por qué las autoridades municipales no han hecho por lo menos el intento de proceder como lo marca la ley? En 1985 el ayuntamiento no iba actuar en contra de la asociación que ellos mismos habían formado (aunque no fuera la misma gestión sí pertenecían ambos ayuntamientos al mismo partido, el PRI), el pueblo era relativamente pobre y no iban a coartar un proyecto de desarrollo que traería beneficios económicos al municipio, pero en la actualidad no

<sup>14</sup> En consulta efectuada en el mes de abril del año 2000.

<sup>15</sup> Mis observaciones y las entrevistas que lleve a cabo me llevaron a esta afirmaciones.

sería esa la razón por la cual no actúan. El ayuntamiento ha encontrado la manera de sacarle provecho a la situación. Esto tiene que ver con la poca relación fuera de las gubernamentales que se tiene con la capital del estado, Toluca. Existen más vínculos económicos entre SMA y el Distrito Federal que con la capital del estado, económicos porque es su principal mercado.

Por otra parte las autoridades municipales no hacen el menor intento para que los zapateros cumplan con sus obligaciones tributarias. Los pagos de impuestos si se efectuaran, caerían en manos del gobierno estatal y no local, así que el ayuntamiento recibe beneficios concretos de las asociaciones, como la compra de un camión para la recolección de basura del cuadro comercial por ejemplo. Pero el mayor provecho se obtiene en el cobro de permisos que se otorgan a los comerciantes independientes y ambulantes que se agrupa alrededor del mercado (comerciantes de cualquier giro ya sea calzado u otro producto). Si el ayuntamiento no operara de esta forma los únicos favorecidos serían los particulares y el gobierno estatal, con lo cual el desarrollo de todo el municipio se mermaría, no habría otro tipo de ingresos al ayuntamiento más que el que otorga el estado.

Coartar la aparición de otras organizaciones se convierte en otro de los objetivos que hay que cumplir, por lo tanto aparece dentro de los estatutos (como lo señalan informantes asociados) la prohibición para que se establezca otro mercado a menos de un kilómetro de distancia. Esta determinación no tiene ninguna validez legal por lo tanto, cualquier organización podía desatender esta cláusula y este fue el caso del Grupo Artesanal de Calzado, otra asociación que apareció en el año de 1987. Con esto se destaca la importancia del espacio y que se puede manejar estratégicamente en beneficio de un grupo. Como esta norma no fue respetada, los mecanismos para no permitir la consolidación de otra agrupación fueron acciones como el sabotaje, la coerción física y alianzas con las autoridades municipales para ejercer una especie de terrorismo en contra de la nueva asociación (profundizaremos más en el tema en el siguiente capítulo).

En cuanto a la estructura y funcionamiento de la agrupación podemos decir lo siguiente; cuenta con un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, vocales, y comisión de honor y justicia. Está por demás describir las funciones de cada puesto, lo que quisiera resaltar es que el poder de decisión formalmente no se concentra en el presidente y la mesa directiva, porque solo son los ejecutores y representantes en el aspecto legal. El poder de decisión recae en la asamblea general como lo estipula la ley en el artículo 26 del Código Civil del Estado de México.

La mesa directiva logra la obediencia de los socios por medio de la persuasión y de la coerción.

Dentro de las asambleas generales que se efectúan cada 15 días la persuasión es clave para que la mesa directiva obtenga el cometido que se propone<sup>16</sup> ( les plantean que dichas determinaciones son para el crecimiento y bien de la asociación o que su falta de cooperación va impedir su desarrollo). Confían en su presidente, aunque muchas veces no estén del todo de acuerdo en las determinaciones que toma, mucho menos cuando se trata de aportar dinero.

Sin embargo, más allá de la normatividad, la mesa directiva ejerce poder sobre los socios, porque controla los locales comerciales gracias a los estatutos, tiene la capacidad de cerrarles sus puestos cuando estos no cumplan con alguna orden. Aplican una forma de coerción que para ellos es muy dañina, la amenaza de privarlos del derecho a vender su producto y en casos extremos la desafiliación. Esta es la fuente del poder. Los socios temen en mayor grado a los directivos de la agrupación que a cualquier autoridad fiscal u oficial.

### **Espacio y Conflicto**

---

<sup>16</sup> Ver Swartz, Turner y Tuden. 1994: pág. 113.

Ya perfectamente agrupados y registrados como asociación civil se lanzaron al ruedo, decidieron vender a pie de carretera en 1985 aunque estropearan la circulación, abandonando su viejo espacio en pleno centro de la ciudad, aunque no contaran con un terreno propio, mientras tanto, el presidente municipal Rafael Escutia terminó lo que Jesús Zepeda había planeado y la donación de un terreno se logró en 1985. Este se encontraba ubicado en la esquina que conforma la calle Carranza y Av. Independencia (ver plano 1). La adquisición del terreno se hizo de la siguiente manera: el ayuntamiento compró el terreno a un particular, que en este caso era familiar del presidente municipal y después se donó a la asociación. El primer presidente de PROCASMA registrado en la acta constitutiva fue el señor Joaquín González socio fundador compañero de batalla de Fermín Jaimes. El terreno se encontraba ubicado al fondo del poblado tomando como referencia la carretera federal México - Toluca, un pésimo sitio para la ubicación de un mercado que todavía no se consolidaba. Desalojaron a los vendedores que llevaban escasas 3 semanas en el lugar idóneo para la venta de zapato (a pie de carretera) y los líderes no tuvieron más remedio que resignarse, puesto que ya contaban con un espacio específico para su actividad. Los reubicaron en su nueva dirección calle Venustiano Carranza esquina con la Avenida Independencia. Por lo menos se encontraban en la segunda vialidad en importancia en un pueblo relativamente pequeño, lo que ellos no sabían es que la ubicación terminaría por favorecerles. Los puestos de metal y plástico venían de regreso pero a un lugar que ya les pertenecía, nadie los podría quitar de ahí, al menos eso pensaban ( ver plano 1).

Todo marchaba bien, cada vez más productores se querían registrar, hasta que la capacidad física – espacial del mercado de la asociación llegó a su tope y no se permitió el ingreso de más socios a la agrupación. Esta era la razón principal para negarles la afiliación a los zapateros que empezaban a surgir. Entre 1986 y 1988 se compró un terreno que mejoraría las condiciones en las que estaban ( con este ya serían dos espacios con los que contaban), porque se encontraba ubicado cerca de la carretera y permitiría continuar con el crecimiento, por lo cual, cualquier nuevo socio que entrara tenía que aportar una cooperación proporcional

que correspondía a la compra de ese terreno; un número grande de socios decidió salir de la asociación comandados por el señor Gustavo Cejudo, ya que les parecía injusto pagar esta cuota. Este nuevo líder fundó la segunda asociación en importancia en SMA, el Grupo Artesanal de Calzado (este es el tema de nuestro segundo capítulo por lo cual no quiero ahondar más en el asunto).

En 1987 el auge de la venta de calzado comenzó en el poblado: síntoma del principio del apogeo era la aparición de más asociaciones, de las cuales comenzaron a figurar fuertemente el Grupo Artesanal de Calzado, UNAREXCA y los Auténticos Artesanos del Calzado, hubo otras agrupaciones pequeñas que no sobresalieron. Mientras tanto, en PROCASMA se levanto el primer puesto con toda la estructura metálica, techos y paredes. El negocio marchaba a la perfección, las campañas publicitarias corrían a cargo del señor Fermín Jaimes, la radio, la televisión, los periódicos mencionaban a SMA como un municipio donde se encontraría toda la gama de modelos de zapato a un muy buen precio.

Como ya lo mencioné el éxito iba en aumento, todas las relaciones giraban en torno a un bien escaso: la adscripción al grupo para poder tener un espacio comercial dentro de la agrupación. Para poder ingresar a la asociación aparte de los requisitos que marcan los estatutos, como los son: el ser originario de SMA, ser productor, tener taller propio y tener dinero para comprar el derecho de usar el local, era necesario tener un amigo o familiar dentro de la mesa directiva para poder pagar en abonos en caso de que no se contara con la totalidad del pago, o bien, si se costeaba en su totalidad el precio del espacio, que se agilizara la entrada al organismo. Para documentar la situación creo acertado citar lo que el vicepresidente actual de la asociación dijo: "de que entre alguno de mi familia de que entre otro, que entre alguno de mi familia"<sup>17</sup> o como dijo un vicepresidente pasado "si nosotros correteamos la liebre por qué otros se la van a comer"<sup>18</sup>. Claro caso de relaciones clientelares.

---

<sup>17</sup> En entrevista con el señor Ernesto González, actual vicepresidente de PROCASMA y Tesorero del Ayuntamiento

Entre 1988 y 1990 el presidente municipal de San Mateo era el señor Jesús Bobadilla Alvarez, él le dio otro giro fundamental a la historia de las organizaciones. PROCASMA todavía no olvidaba la propuesta del ex gobernador Alfredo Del Mazo y por medio de rifas y cooperaciones compró un segundo terreno al lado de la carretera y se instaló allá (el tercero en total, uno donado y dos comprados). Como el capricho (como ellos lo concebían) de Rafael Escutia, su antiguo presidente municipal ya no les iba a afectar, pensaron que habían hecho la mejor inversión desde su formación. Sin embargo, el presidente municipal Bobadilla tenía otros planes para la asociación y SMA, la lógica era de esta manera: si la gente ya conocía SMA, ya venía a comprar su zapato, comía aquí, compraba bolsas, un monedero, artículos de piel en general o alguna "chuchería", entonces los afectados directos de que el comercio del zapato se trasladara a la carretera sería el mismo SMA, porque estos comerciantes no tendrían espacio para vender sus productos y no solo eso, el municipio de Lerma (que colinda con SMA e históricamente se había encontrado subordinada a este) cobraría los impuestos, y por si fuera poco los que aprovecharían las ventas de estos productos seguramente serían personas de Lerma. Así que los volvió a desalojar y a reubicar en su terreno habitual. Los líderes fuertes ya venían en decadencia y como en la experiencia pasada nada pudieron hacer.

Otro cambio importante que se realizó, fue en el periodo del siguiente presidente municipal el Sr León Valverde (1991-1993), este fue el cambio del sentido de la circulación, la Avenida Independencia que era la entrada de SMA se convirtió en la salida y la salida que era la Avenida Juárez donde se encuentra el centro de SMA se convirtió en entrada (ver plano 1). Esta determinación favoreció al mercado de PROCASMA, porque paralelo al cambio, los autobuses que partían de la central camionera de Observatorio en la Ciudad de México con dirección a SMA comenzaron a entrar al corazón del pueblo, la base a donde llegaban los camiones se encontraba a escasos metros de su mercado, facilitando el acceso a

---

<sup>18</sup> En entrevista con el señor Alejandro González, ex vicepresidente de PROCASMA

los consumidores. Los más afectados fueron las asociaciones que venían formándose y creciendo, ya que se instalaban en la avenida independencia antes del tianguis de PROCASMA, con esto lograban que los turistas (como ellos les llaman, consumidores para ser exactos) no llegaran al mercado de éste último. UNAREXCA, Los Auténticos Artesanos del Calzado y la organización Emiliano Zapata perecieron, ya que sus mercados con el cambio de la circulación quedaron a la salida del municipio, el que se mantuvo y creció fue el Grupo Artesanal del Calzado (conocido como los "pitufos" por el color azul que es distintivo de ellos) y figura peyorativa por el tamaño: eran "pitufos" por pequeños. Con este decreto (el cambio en el sentido de la circulación) comenzaba a crecer el monstruoso problema para las asociaciones que no han podido parar; el comercio independiente de calzado (problema que analizaremos en el tercer capítulo). Con la ejecución de estas 2 acciones (el regreso de los socios de PROCASMA a su mercado en la avenida Independencia y el cambio en la circulación de las avenidas) se terminó beneficiando a PROCASMA y al sector de comerciantes independientes y ambulantes, los objetivos que realmente se buscaban. Sí la entrada de los autobuses no se hubiera dado seguramente el mt de PROCASMA habría terminado siendo no viable porque la gente no llegaría a éste, obligándolos a buscar un espacio propicio para reubicarse. Pero lo que es una constante es que PROCASMA y el ayuntamiento siempre (excepto este último periodo que gobierna el PRD), han tenido una relación simbiótica, PROCASMA apoya al PRI y a sus candidatos y estos les han respondido con apoyos de diversa índole como es este último caso y otros que veremos más adelante. Esto son los intercambios de favores que se dan entre ambas instituciones.

En el periodo que transcurre de 1990 a 1992, el mercado de PROCASMA se terminó de construir, tenía los servicios necesarios para poder funcionar decorosamente, se había convertido en un mercado digno para tal asociación, ya no había ningún problema si no fuera por los "revoltosos oportunistas" (según PROCASMA) del Grupo Artesanal del Calzado liderados por Gustavo Cejudo.

Un nuevo problema se le presentaría a PROCASMA. Una demanda interpuesta por un familiar del expresidente municipal Rafael Escutia se hacía presente. Esta

atentaba directamente contra el patrimonio de la agrupación que tanto trabajo les había costado levantar. La demanda exigía la devolución del terreno donde se encontraba su mercado, porque el último pago no se había efectuado. El ayuntamiento de Rafael Escutia no lo terminó de pagar. La jugada que realizó el presidente municipal en turno pretendía matar a dos pájaros de un tiro; el que empezó a gestar la idea de la donación fue su antecesor pero no pudo terminar su obra. Con dinero del Ayuntamiento compró el terreno a su pariente, muchos de los socios no saben cómo se llevó a cabo la transacción, ni en que términos, ni cual fue la suma de dinero que se le entregó. Las preguntas por resolver ahora serían ¿por qué comprar ese terreno si estaba en un pésimo lugar? Y, ¿por qué reclamarlo después de tanto tiempo? La primera pregunta no hay necesidad de contestarla: era su familiar y podían obtener ganancias con el dinero del ayuntamiento, no importaba en donde se ubicaba el terreno lo importante era autocomprar el terreno a la familia y la segunda razón era que el terreno había subido su precio: pasó de ser un lote ocupado para la siembra a un espacio comercial que deja mucho dinero. La demanda aparece mucho tiempo después que Rafael Escutia salió de la presidencia municipal, y que el nuevo uso comercial del terreno le dieron un nuevo valor. Hábilmente la demanda no iba dirigida contra el ayuntamiento sino contra la asociación directamente y las autoridades municipales se mantuvieron al margen del proceso legal. Ahora bien, el dinero del último pago ¿dónde quedó? ¿realmente no se llevó a cabo o quedó en manos de alguno de ellos?. El litigio falló a favor de PROCASMA. Por otro lado gente muy importante del pueblo es socia de la agrupación, bien lo dijo el tesorero del ayuntamiento " la presidencia no permitiría que se le quitara el terreno a PROCASMA, se juegan los intereses de muchas personas".

En la segunda mitad de la década de los noventa se compró un tercer terreno para realizar el proyecto más ambicioso a lo que a infraestructura se refiere, "construir el mercado más grande de Latinoamérica" para la venta de calzado. Por medio de rifas y cooperaciones se recababa el dinero para la construcción y la compra del terreno. Ahora sí comprarían un terreno bien ubicado y con las personas

apropiadas (uno de los dueños era el señor Guadalupe Flores exsocio fundador), esto les permitiría tener más flexibilidad para los pagos. No tuvieron problemas para construcción de este mercado, es mucho más grande que el primero y cuenta con todos los servicios, evitan la plaga de vendedores independientes y está a la entrada de SMA. El problema es que no funciona, la gente prefiere comprar en el viejo mercado. La costumbre pesa. Esto les resultó un fracaso, la suma de dinero para la construcción fue muy alta: millones de pesos fueron invertidos. Hasta la fecha los socios se encuentran a la expectativa esperando que los resultados aparezcan ya.

La relación PROCASMA – Ayuntamiento no parece una relación hostil, sino de negociación, pero no es así. PROCASMA quiere decidir su futuro y creyó que lo mejor para el grupo era vender en los límites del municipio en el paseo Tollocan, sin el consentimiento de las autoridades. A sabiendas que no estaban de acuerdo se trasladaron en dos ocasiones a la carretera (como ya lo he mencionado), retando al presidente municipal en turno, en ambas situaciones fueron obligados a regresar al interior del poblado, la primera vez el presidente municipal (Rafael Escutia) les avisó en tres ocasiones para que regresaran, como la asociación hizo caso omiso les decomisó todas las estructuras metálicas; la última vez se utilizó nuevamente a la fuerza pública, si bien no hubo enfrentamiento fue porque sólo la presencia de éstas bastó para que regresaran. PROCASMA aguantó la determinación del ayuntamiento porque necesitaban de él, era el único apoyo con el que contaban y no se arriesgarían en una tercera ocasión para perder su ayuda.

Los dos primeros terrenos que compró la asociación se encuentran sin uso por los motivos antes señalados, nunca funcionaron más de una semana como focos de comercio ya que las autoridades municipales no lo permitieron.

### **Conclusiones.**

En este capítulo destacamos la presencia de dos comunidades políticas que constituyen nuestro campo político: las autoridades municipales y PROCASMA. Nuestra arena se encuentra en los conflictos que se generan a causa del espacio y la relación simbiótica que involucra a nuestras dos comunidades.

Reiteramos que las autoridades municipales del periodo que comprende los años de 1982 a 1984, organizaron a las personas que tenían un oficio en común, con el objeto de condicionarles apoyos. Se veían involucrados tanto los zapateros, taxistas, etc. Era más fácil concentrar y controlar, que controlar a una masa de trabajadores de diversa índole esparcida por todo el municipio ( el municipio no es muy grande, para 1995 contaba 54,070 habitantes). Este proceso se dio en el momento en que la tendencia del país marcaba lo contrario. En el terreno económico, el país comenzaba a convulsionar por las crisis nacionales, crisis que se extendieron hasta 1994 – 1995, a pesar de este panorama el poblado y específicamente los productores de calzado, vivieron una época de abundancia y crecimiento. Pareciera que esta localidad remaba en contra de las tendencias nacionales y esto es lo que lo particulariza y lo hace un perfecto laboratorio de estudio.

Esta concentración de zapateros pensada desde la esfera gubernamental local, originó que los apoyos que ambas se otorgaban se presentaron en forma de relaciones clientelares tanto tradicionales, como de masa. El bien escaso por el cual se encontraba condicionada la asociación fue el espacio, no sólo en su apropiación, también en su uso, y ¿por qué en su uso? Porque los gobiernos locales están facultados jurídicamente para determinar cual es el tipo de uso que se le da al suelo, esta facultad es la que manipuló estratégicamente el gobierno municipal, manteniendo al margen a la agrupación. También controlaba la infraestructura vial, por lo tanto cambió el sentido de las avenidas con los resultados ya mencionados. En cambio el gobierno municipal priísta recibía el apoyo del electorado zapatero a través de su voto y éste asumía una actitud

paternalista y de proteccionismo en contra de los gobiernos estatales y de grupos que atentaran en contra de la asociación (PROCASMA).

El uso del espacio le acarreó muchos problemas a PROCASMA, y puso en peligro muchas veces su existencia; el primer problema que se presentó con el uso del espacio, se dio cuando el centro de SMA se convirtió en un espacio comercial, era la única alternativa que el ayuntamiento les concedía, había otras alternativas pero el gobierno municipal no las consideró. El objetivo del grupo, era vender a un costado de la carretera, la obtención de un terreno no era el problema y cuando lo obtuvieron en dos ocasiones diferentes fueron desalojados por orden municipal. El ayuntamiento determinó cuáles eran los espacios que ocuparía dicha asociación.

Como ya sabemos el clientelismo de masa tiene la característica de que los servidores públicos reciben el apoyo de individuos por medio de votos (generalmente pero no exclusivamente) y ellos permiten la inserción de estos a la esfera pública. En SMA no es distinto, pero tiene una variante. No es el único favor que se otorga a la asociación el de insertar en la esfera pública municipal a algunos directivos de PROCASMA, también se les otorga protección de factores internos y externos. Internos, como la protección que se les dio cuando aparecieron más organizaciones zapateras en el municipio (ilustraremos este caso en el capítulo siguiente). Protección a factores externos como las autoridades estatales, ya que el ayuntamiento no presiona a la asociación para que pague impuestos a dicho gobierno.

Al interior se da un clientelismo tradicional en donde el patrón (en este caso la mesa directiva de la asociación o el presidente) le permite el ingreso a ciertas personas a la agrupación o a la misma mesa directiva y el derecho de utilizar los locales que pueda pagar, con las condiciones de apoyo al siguiente candidato del PRI.

Resumiendo, el objetivo evidente de los zapateros ya agrupados en PROCASMA, era aumentar la venta del calzado haciendo que los compradores se trasladaran a SMA y consumieran su producto sin intermediarios de por medio, trayendo como consecuencia el crecimiento económico del municipio. Para poder cumplir su objetivo era necesario una infraestructura propia y en muy buenas condiciones, la adquisición de esta infraestructura fue gracias a las autoridades municipales que recibirían a cambio el apoyo incondicional de los zapateros socios al PRI. Esta relación no era de ningún modo simétrica, favor con favor se paga, para asegurar este apoyo el municipio controlaba el uso del espacio urbano, facultad que la ley les otorga, con este control dirigían la dirección que la asociación debería tomar, dejándolos subordinados al municipio. Esta relación no es muy hostil como se podría pensar, por que ambos obtienen ventajas; por un lado el municipio obtiene votos y recursos para la administración, y por el otro, protección y puestos públicos dentro del ayuntamiento.

Esta red de relaciones con el tiempo se fue complejizando más, el campo político fue creciendo con la inserción de más comunidades políticas que dieron un nuevo giro a la historia de SMA.

## CAPITULO II. EL GRUPO ARTESANAL DE CALZADO.

### LA SEGUNDA FUERZA.

En el presente capítulo hablaremos de la formación de la asociación del Grupo Artesanal de Calzado, para analizar la actuación de los actores sociales. Esta asociación fue el resultado de una serie de divisiones y uniones de facciones y cuasi-grupos que a continuación ilustraremos. No debemos olvidar la constante del manejo estratégico en el uso del espacio por parte de los actores.

Hablar de Gustavo Cejudo, es hablar del parte aguas del destino de todos los zapateros del municipio. No es necesario hacer una biografía de este actor en el escenario social que enmarca SMA, pero sí resaltar su importancia en la toma de decisiones que culminaron en la aparición de la segunda fuerza zapatera del poblado.

#### **Antecedentes.**

Recordaremos que en 1985 PROCASMA se registró como asociación civil y se efectuó la donación del terreno en donde construyeron su mercado. A partir de este año y hasta 1987 el crecimiento de la asociación se dio de manera rápida. La capacidad física del terreno, y los altos precios y cuotas que se tenían que pagar, originaron la separación de un conjunto de personas que cumplían las características de un cuasi - grupo cuyo líder era el Sr. Gustavo Cejudo, quien quería acceder a la presidencia y tomar el poder de la asociación pero el grupo que en ese momento se encontraba en la mesa directiva no lo permitió. Vio en el problema de las cuotas la oportunidad de conseguir el apoyo de un importante número de productores, ya que les resolvería sus demandas sobre la falta de espacio. Él, junto con el Sr. Pedro Muñoz se encargaron de reunir a un grupo de zapateros inconformes con los precios de los locales y con las cuotas por la adquisición del terreno que, alegaban no les correspondían a ellos. Dentro de estos zapateros se encontraban ex - empleados de grandes y medianos

productores socios de PROCASMA que lograron la filiación a la asociación, pequeños zapateros que no tenían dinero para comprar un espacio en el mercado de ésta y personas interesadas en aprender el oficio, aunque su principal actividad económica fuera otra (carniceros, verduleros, taqueros, agricultores, etc.).

Tomando como antecedente la formación de PROCASMA, en 1987-1988 decidieron formar también una asociación civil con el nombre de "Grupo Artesanal del Calzado".

Sus primeros locales se encontraban frente a la escuela secundaria "Adolfo López Mateos" (ver plano 1); lugar céntrico que les permitió darse a conocer con mucha rapidez por los consumidores. Contaban, para estos años, con un número considerable de socios: entre los 250 y 300 miembros.

#### **La primera etapa. Azules o Amarillos.**

El señor Gustavo Cejudo presidente y líder de la asociación del Grupo Artesanal de Calzado, impulsor y creador, "por derecho heredero del control del grupo" (como muchos socios opinan), no permitiría que nada ni nadie dificultara el camino de la asociación hacia el desarrollo. Sin embargo entre 1989 y 1990 se efectuó una ruptura a causa de intereses opuestos dentro de la institución; ya conformados como institución se formaron nuevamente dos cuasi-grupos, el más grande dirigido por el señor Pedro Muñoz y por el intermediario<sup>19</sup> más grande Eustacio Segura (el primero socio fundador), quería apoyar al candidato del PRI el ciudadano León Valverde que contendría para la presidencia municipal de SMA; por el otro lado el más pequeño representado por el señor Gustavo Cejudo no lo quería apoyar.

Pero, ¿cuál fue el motivo de la discrepancia que logró dividir un grupo que al parecer se encontraba fuertemente cohesionado, ya que venían de una ruptura previa? Mencioné que era por las opiniones encontradas de apoyar al candidato

---

<sup>19</sup> Intermediario en el sentido de Mayer. 1980.

León Valverde, pero las razones para apoyarlo o no, son varias y es conveniente precisarlas.

Los que se encontraban a favor no lo hacían por motivos de afinidad con el candidato, sino por otras razones. Cuando se separaron de PROCASMA y formaron la asociación, se instalaron en un edificio que rentaron y el cual, se encontraba prácticamente en obra negra, enfrente de la secundaria pública Adolfo López Mateos. El propietario del edificio era el señor Wilfrido Valverde, padre de León Valverde. El edificio fue terminado para que se encontrara en optimas condiciones para llevar a cabo la comercialización del zapato. Los gastos para terminar la construcción los realizó la asociación, el dinero se reunió a partir de las cooperaciones de los propios socios que con esfuerzos pudieron conseguir. Habían invertido en la infraestructura que sería la base de su mercado. Cuando León Valverde se lanzó como candidato del PRI en las elecciones que se efectuaron en 1989, Wilfrido Valverde condicionó la estancia en su edificio del Grupo Artesanal al apoyo de su hijo. Al presidente Gustavo Cejudo no le pareció la idea y se negó a apoyarlo "si estamos huyendo de unos cabrones y nos salen otros"<sup>20</sup>. A partir de esta advertencia se realizaron múltiples asambleas en las cuales se discutían las dos propuestas: la primera, permanecer en el sitio donde se encontraba su mercado, porque habían invertido una suma considerable de dinero en el edificio y por si fuera poco, tendrían un "padrino" que los apoyaría y protegería a futuro: "el próximo presidente municipal". "Nos prometía mucho" decía un socio. La segunda propuesta era desalojar el lugar, seguir luchando y desarrollarse independientes de cualquier compromiso, sin deber ningún favor. Las votaciones se efectuaron y los simpatizantes del primer cuasi - grupo ganaron abrumadamente, con un margen de cinco a uno.

Gustavo Cejudo que en ese momento era el presidente, decidió abandonar las instalaciones más no la asociación. ¿Por qué digo que las instalaciones y no la asociación? Porque junto con 50 personas, entre las que se encontraba el señor

---

<sup>20</sup> En entrevista realizada el 25 de junio de 1999.

Arnulfo Castañeda, cambiaron el domicilio de la asociación del Grupo Artesanal. Los doscientos socios restantes (aproximadamente), decidieron constituir una nueva asociación, registrada con el nombre Auténticos Artesanos del Calzado, mejor conocida en el poblado como los "amarillos". El registro del Grupo Artesanal se quedó en manos de la mesa directiva, que se encontraba conformada por: Gustavo Cejudo como presidente, Arnulfo Castañeda como secretario y José González como tesorero. Pedro Muñoz y Eustacio Segura pudieron incitar a los demás socios para quedarse con esta asociación, tenían la facultad para convocar a una asamblea extraordinaria y decidir si la mesa se quedaba o se elegía una nueva, tenían la facultad, si se decidían, de desafiliar a los socios que ellos creyeran conveniente porque eran la mayoría, y la ley les otorgaba ese derecho. No lo hicieron porque lo que les importaba era la unión de los zapateros, no el registro. Bastante tenían con que se fuera el grupo inconforme, ellos podían volver a registrar otra asociación y así lo hicieron. Y ¿por qué utilizar el adjetivo de auténtico? Porque creyeron tener ese derecho, eran la mayoría y así enfatizaban que los otros eran los impostores, los desertores.

Después de la ruptura, el cabizbajo Grupo Artesanal decidió crecer por su propia cuenta y volvieron a abrir la convocatoria para incorporar a más zapateros. Rentaron un terreno que se encontraba a menos de un kilómetro de PROCASMA y de los Auténticos Artesanos del Calzado (mejor conocidos como los amarillos), en la avenida Independencia esquina con la calle Aldama (ver plano 1), punto estratégico que permitiría "contrarrestar a PROCASMA". Ellos seguían siendo los enemigos con los cuales se tenía que competir.

Ya que había ganado las elecciones León Valverde, los "amarillos" tuvieron la oportunidad de construir su propio mercado sobre la avenida Independencia en lo que era la entrada de SMA.

**Segunda etapa. Los azules y el mercado.**

Después de la división en 1990, el Grupo Artesanal rentó un terreno ubicado a 6 cuadras del mercado de PROCASMA. El terreno no contaba con algún tipo de construcción, no tenía los servicios básicos, era un lote que los dueños ocupaban para la siembra o pastoreo. Con estructuras metálicas colocaron sus puestos y con lonas azules los protegieron (razón de la que de viene su alias). Para este tiempo PROCASMA ya contaba con su mercado del todo acabado y no consideraban todavía un problema al Grupo Artesanal.

El primer paso para su consolidación, era adquirir un terreno propio. Optaron por comprar el que ocupaban en ese momento, así que comenzaron a negociar su adquisición. El terreno estaba valuado en 150 millones de pesos (en 1988 – 1991), pero el dueño aprovechó la circunstancia (la lucha con PROCASMA y la necesidad de crecer aceleradamente) para triplicar el precio y lo ofreció en \$ 500 millones. El grupo no tuvo mas remedio que aceptar la oferta, porque consideraban que el terreno era adecuado para competir con sus adversarios. En una de las rifas más grandes que realizaron, en la que vendieron todos los boletos y la suma de dinero obtenida era considerable, fueron asaltados por sujetos desconocidos atrasando así la compra del inmueble. Era cierto, la ubicación les favorecía porque los consumidores necesariamente tendrían que pasar primero por su mercado antes de llegar al mercado de PROCASMA. Lo que no previeron porque no estaba en sus manos, era el cambio en el sentido de la circulación que hizo el presidente municipal León Valverde (a quien negaron su apoyo), al mismo tiempo que ellos compraron su terreno.

Por otro lado, con este cambio los Auténticos Artesanos del Calzado quedaron a la salida del municipio, su mercado fue inoperante porque los consumidores ya no los ubicaban y terminaron por desaparecer. León Valverde y los Auténticos Artesanos del Calzado ya habían ajustado sus compromisos, éstos últimos lo habían apoyado para llegar a la presidencia y él para que construyeran su mercado, así que no tenían la obligación de seguirlos apoyando. Muchos de los socios permanecieron después del cierre de su mercado como vendedores

independientes y después de un tiempo se incorporaron a PROCASMA o al Grupo Artesanal.

Siendo ya propietarios del terreno, la asociación decidió continuar con el siguiente paso, la construcción de un mercado adecuado a sus necesidades, pero "que fuera mejor que el de PROCASMA". Lo construyeron con base en rifas y cooperaciones. Terminado dicho mercado, PROCASMA vio en ellos un gran peligro porque significaban una competencia abierta. Estaba mejor ubicado el terreno de los "azules" y la arquitectura del mercado era más propicia para la venta que la de PROCASMA. Aquí comenzaron los problemas serios para el Grupo Artesanal de Calzado. PROCASMA no dejaba de ser el grupo poderoso, los productores más grandes se encontraban aquí y contaban con el apoyo directo del municipio. Esta asociación ejerció presión sobre el ayuntamiento para que actuara en contra de ellos.

El ayuntamiento nunca había actuado directamente contra los productores, su objetivo era su progreso, había tomado determinaciones, por ejemplo: el repliegue de PROCASMA al interior del poblado o el cambio de sentido de las dos avenidas principales que propiciaban a su rápida expansión, pero no pretendía colapsarlos pero por primera vez las autoridades actuaron en contra de los zapateros, en particular contra "El Grupo Artesanal de Calzado" empujados por PROCASMA. Las autoridades municipales no tenían relación con las autoridades fiscales estatales y no informaban sobre las condiciones de los zapateros apoyando así que no pagaran los zapateros las contribuciones a las cuales estaban obligados los productores de calzado<sup>21</sup>. A partir del fortalecimiento de los "azules", el ayuntamiento exigió el pago de impuestos a éstos aunque fueran asociación civil (impuestos locales, como el pago por el uso de suelo), pagos que se negaron a realizar, por lo que las autoridades municipales optaron por clausurarles el mercado. Otra de las razones con la que argumentaba el ayuntamiento las múltiples clausuras del mercado, eran razones burocráticas: falta de papeles,

ciertos requisitos como el alta en hacienda, etc., que para la otra asociación no se exigieron. Por estas causas los principales líderes del Grupo Artesanal (Gustavo Cejudo, Arnulfo Castañeda) terminaron en la cárcel en algunas ocasiones. Las faltas en las que incurrían eran principalmente administrativas, las cuales no pueden ser sancionadas con prisión. Una de estas faltas era el violar los sellos de clausura. Estas faltas administrativas se castigan con el cierre parcial o total de los negocios, o multas muy costosas a las instituciones que incurran en lo indebido. Otro motivo de las clausuras del mercado, fue ocasionado por falta de permisos de construcción que en SMA no eran muy necesarios. La mayoría de las veces en que los líderes terminaron en prisión, fue bajo los cargos de escándalo en la vía pública, que se les imputaba por manifestar su inconformidad. No desfallecerían en su lucha. Las inconformidades que los socios tenían, las manifestaron frente al palacio de Gobierno Estatal, expresando el acoso del que ellos pensaban eran objeto por parte de las autoridades municipales. Al final fueron atendidos y se les otorgaron los permisos.

La estrategia aplicada por la primera asociación y el municipio había fallado, no era posible clausurarles. En un segundo intento prefirieron atacar por la vía de la normatividad interna. Dentro de los estatutos de PROCASMA se tenía contemplado el problema de la aparición de otro grupo zapatero, una cláusula prohibía la instalación de un mercado de calzado a menos de un kilómetro a la redonda. Quisieron actuar haciendo uso de sus estatutos, acudiendo a las autoridades judiciales, pero este reglamento interno no tiene validez cuando se afecta a terceros, por lo tanto no procedió la demanda.

El problema se comenzó a tornar violento. Habían fallado en dos ocasiones, pero no dudaron en utilizar una tercera estrategia, la fuerza. Decidieron atacar directamente al patrimonio del Grupo Artesanal, su terreno y mercado. Lo que interesaba a ambas asociaciones era vender, PROCASMA se sentía amenazado por dos razones: la primera, era que ellos impulsaron el crecimiento zapatero y

---

<sup>21</sup> Si bien los pagos de impuestos son estatales, los regidores tienen la obligación de informar de las

unos "oportunistas" aprovecharon los frutos cosechados, afectando los logros que habían construido y obtenido, la segunda fue porque la ubicación geográfica del terreno y mercado del Grupo Artesanal se encontraba en posición ventajosa. Por estas razones decidieron bloquear el acceso al Mercado de los "azules" alineando sus vehículos alrededor de su terreno, impidiendo la entrada tanto a socios como a compradores. Estos hechos derivaron en un enfrentamiento directo entre socios de ambos grupos, tuvieron como consecuencia el acrecentamiento de la polaridad en el poblado. Si no todos en el poblado eran zapateros, la mayoría tenía algún familiar o conocido por el cual tenían que tomar partido, viviendo el poblado una especie de confrontación por las simpatías. Esto no pasó a mayores consecuencias, la población no zapatera se mantuvo al margen y no participo en las confrontaciones directas. Entre las tácticas que atentaban directamente con el ingreso al mercado se encontró otra elaborada por PROCASMA y efectuada por el ayuntamiento: la ciudad estaba en pleno crecimiento en este periodo (gobierno de León Valverde) la pavimentación de calles así lo demostraba, la introducción del drenaje era otro indicador, en la calle de Aldama (ver plano 1) se comenzó esta obra en el momento durante el cual el mercado mejor funcionaba, al parecer esto les beneficiaría, pero no fue así, la introducción del drenaje duro más tiempo de lo normal, esto les afectaba porque a los compradores no les era muy grato empolvarse los pies o enlodárselos cuando llovía. La mayoría de mis informantes que pertenecen a esta asociación, me explicaron que el ayuntamiento abrió la calle para poner los tubos pero no llevaban un proyecto serio, los directivos lo pidieron y nunca se los proporcionaron. El objetivo era bloquear el tránsito de compradores estropeándoles la calle. Para ver la dimensión del conflicto, en alguna ocasión Gustavo Cejudo me comentó que fue baleado y atribuyo la responsabilidad a la asociación de PROCASMA.

Hasta este momento he utilizado el término asociación de un modo homogéneo, como un ente autónomo que toma las decisiones por sí mismo, pero los individuos ¿dónde quedan? Los lideres son el motor de cualquier determinación. La figura del

---

contribuciones que tiene derecho el Estado y de esta manera intentaron actuar contra el Grupo Artesanal.

señor Fermín Jaimes, ha sido proyectada en el capítulo anterior, como uno de los principales impulsores de la organización de los zapateros, que se consolidó en la primera asociación en el municipio. Junto a él se encontraban otras personas que ayudaron a fundar la agrupación, como son el señor Joaquín González, Benigno González, Yolanda Jilote, Tomas Salazar, Angel Nuñez, Margarito Segura, Lucía Sierra, Melchor García, Salustiano González, Alberto Salinas, Gerardo Camacho, Ernesto González y Guadalupe Flores (este último se separó de la asociación de PROCASMA por un lapso). Los informantes del Grupo Artesanal a los cuales entrevisté, señalan como principales orquestadores de la campaña en contra de ellos: a Fermín Jaimes, Margarito Segura, Joaquín González y Benigno González. Todos ellos han ocupado por lo menos en una ocasión la presidencia de PROCASMA. Y otros socios algún puesto en el ayuntamiento como: Ernesto González y Benigno González (no son familiares, aunque así se pensara por sus apellidos). Fermín Jaimes durante el período de ataques al Grupo Artesanal, siempre ocupó un cargo dentro de las distintas mesas directivas de su asociación.

Por el otro lado, Gustavo Cejudo era el hombre visceral, "atrabancado" que enfrentaba a este grupo sin medir consecuencias, mientras que Arnulfo Castañeda y José González, sobre todo este último, eran los asesores de la asociación.

La presidencia municipal, que durante un largo período estuvo en manos del Partido Revolucionario Institucional (PRI), siempre apoyó a PROCASMA hasta 1993, tiempo en el cual se llevaron a cabo las votaciones para elegir al nuevo presidente municipal. El favorito y el ganador, era el candidato del Círculo Blanco (partido político independiente que se formó para las elecciones de 1993), según opiniones de varios pobladores de SMA, pero se dice que el PRI realizó un fraude electoral con la quema de votos, robo de urnas, etc., logrando que los resultados favorecieran a su candidato. Las personas que más promovían el voto en contra del PRI, eran los señores José Flores Silva y Gustavo Cejudo. Gustavo Cejudo nunca tuvo buena relación con los gobiernos municipales "priistas", fue acosado y perseguido junto con la asociación, y se presentaba la oportunidad de quitarlos del

poder. Este conflicto fue más complejo ya que involucra a más partes y sectores de la población, no fue un fenómeno político originado por la confrontación PROCASMA – Grupo Artesanal de Calzado, sino por un descontento de la población en general. Es conveniente mencionarlo para ubicar los intereses que jugaba cada actor social. Al final del conflicto (donde participó el Gobierno Estatal y se llegó al grado en el que tuvo que ingresar la fuerza pública del Estado) el señor José Flores fue nombrado Ministro de Ley en SMA y Gustavo Cejudo terminó como Secretario del Ayuntamiento gracias al Círculo Blanco, saliendo de la presidencia de la asociación después de 8 largos años.

### **Faccionalismo, cuasi- grupos y asociaciones.**

Sostengo que el uso de espacio crea relaciones sociales y que las relaciones sociales crean espacios específicos por lo tanto es importante señalar cuales y como se dieron los diferentes grupos que fueron los que promovieron esta dinámica en la construcción de espacios.

Creo necesario ilustrar cual fue el proceso que se dio en la formación de las asociaciones, las divisiones y alianzas que se efectuaron para llegar a ser estas grupos formales e institucionalizados.

Retomando el pasaje de PROCASMA nos percatamos que la organización de los zapateros a principio de la década de los ochenta, es más obligada por las autoridades locales, que por un líder que congregara a los productores. El presidente municipal Jesús Zepeda y el secretario del ayuntamiento Lic. Norman, no pueden ser considerados líderes zapateros por dos razones, primero no eran productores y su objetivo no era organizarlos nada más a ellos sino a todo el poblado, y segundo después de la primera exposición realizada en el municipio (que ya señalamos en el capítulo I) no se volvieron a involucrar con éstos.

Los zapateros que se perfilaron como líderes eran tres: Fermín Jaimes, Guadalupe Flores y Joaquín González. Antes de la consolidación de la asociación esta organización de zapateros puede ser considerada un cuasi-grupo clasificatorio o grupo potencial, porque cuenta con las características de un cuasi-grupo y además terminó consolidándose como un grupo formal. Como ya sabemos al formarse como una asociación, por ley se tiene que elegir a un presidente por la vía de las votaciones. En este proceso se presentó un faccionalismo para saber quien sería el titular de la presidencia, y adquirieran el poder consensual gracias a los socios, por un lado se encontraba Fermín Jaimes y por el otro Joaquín González. El ganador fue Joaquín González el primer presidente que se tiene registrado en PROCASMA.

Las asociaciones civiles tienen una peculiaridad, siempre que se que se hace cambio de mesa directiva como lo marcan los estatutos, se faccionan en dos o varias planillas (este es el nombre que se le da al candidato y a su grupo de trabajo) que buscan ganar la elección. Pasando las elecciones todo vuelve a un estado de equilibrio hasta el próximo cambio de mesa.

El descontento que originó dentro de un sector de zapateros el cobro de cuotas que ellos consideraban no les correspondían, propicio la aparición de un líder (Gustavo Cejudo) que quería acceder al control de PROCASMA, y que terminara saliendo de la asociación con un cuasi-grupo que tenía como "clique" a Pedro Muñoz, Arnulfo Castañeda, Eustacio Segura y José González, y así formar una nueva asociación, el Grupo Artesanal de Calzado. Ya consolidada la asociación, tuvo una ruptura a causa de opiniones encontradas con respecto al apoyo de un candidato a la presidencia municipal, nuevamente se originaron dos cuasi-grupos, uno en manos de Gustavo Cejudo y el otro por Pedro Muñoz, antes incondicionales. Y ¿por qué los considero cuasi-grupo y no facción? Porque en los dos casos la articulación era en función del líder y en ambas se tenía a un grupo de acción que persuadía a los socios para pedirles su apoyo.

Gustavo Cejudo fue un líder que mantuvo el poder como presidente del Grupo Artesanal, durante 8 años, hasta que por malos manejos en la administración y por su interés de ser secretario del ayuntamiento abandonó la asociación por las presiones que los socios inconformes ejercían

Este apartado es un pequeño recuento del comportamiento de los actores sociales en la formación de las agrupaciones zapateras.

### **Conclusiones.**

En un principio nuestras dos únicas comunidades políticas eran las autoridades municipales y PROCASMA, con el tiempo el crecimiento de los productores zapateros originó la aparición de otras dos comunidades, el Grupo Artesanal de Calzado y los Auténticos Artesanos del Calzado, este último terminó por desaparecer gracias a las políticas municipales respecto al uso del espacio urbano, resultando tres que se mantuvieron en mayor dinamismo. El ayuntamiento por su calidad de autoridad gubernamental, PROCASMA por su alianza con este y el Grupo Artesanal por su crecimiento y las estrategias que tuvieron para contrarrestar a la primera asociación, principalmente la obtención de un espacio que fuera apto para competir.

El Grupo Artesanal fue el resultado de una serie de faccionalismo y cuasi-grupos resultado de la descomposición parcial de PROCASMA, terminando como un grupo institucionalizado.

Los intereses encontrados entre ambas asociaciones son producto de la necesidad de acaparar el mercado regional de calzado. La primera asociación intenta monopolizar la comercialización de zapato en el municipio controlando por medio del ayuntamiento (que es su aliado y su principal apoyo) el uso del espacio. Al mismo tiempo las autoridades municipales ejercen poder sobre PROCASMA, ya que éstas controlan el espacio y la incorporación de sus líderes a la esfera

pública, por lo tanto se encuentra subordinada al ayuntamiento y la segunda asociación pelea por sus intereses en contra de éstas. La fuerza del Grupo Artesanal reside en la cohesión de sus integrantes y el apoyo incondicional a sus líderes, esta virtud y el sitio donde se establecieron fue determinante para su consolidación. La construcción de un espacio que le permitiera contrarrestar a PROCASMA y sus intereses logró su consolidación, si el espacio donde se ubica su mercado no hubiera sido funcional, la asociación hubiera corrido la suerte de otras asociaciones como los Auténticos Artesanos del Calzado que sin el acoso constante de la que fue objeto el Grupo Artesanal terminaron por desaparecer.

### **CAPÍTULO III. COMERCIO INDEPENDIENTE; UN PROBLEMA PARA LAS ASOCIACIONES ZAPATERAS.**

El comercio independiente, conformado por locatarios que no pertenecen a las asociaciones zapateras y por ambulantes, ha crecido de manera desmedida. La aparición de estos comerciantes data desde 1985, cuando la primera asociación zapatera (PROCASMA) se estableció en su mercado. En los primeros 10 años de su existencia su crecimiento fue gradual, pero en los últimos 5 años la proliferación de los comerciantes fue excesiva. La expansión territorial y de mercado, originó molestias a los habitantes y sobre todo a las asociaciones de calzado que veían amenazados sus intereses al bajar las ventas a causa de éstos. Por esta razón, el poblado fue testigo de choques entre los nuevos comerciantes ajenos a la producción de zapato y los productores asociados. En el presente capítulo contextualizaremos y analizaremos este problema.

#### **Factores que favorecieron la aparición de comerciantes independientes.**

Retomando un pasaje de la historia de PROCASMA, recordaremos que en el régimen del Presidente Municipal Rafael Escutia (1985-1987), dicha asociación sufrió una reubicación de la carretera México - Toluca a un terreno que el ayuntamiento había donado a la agrupación. Este acontecimiento trajo consigo dos consecuencias importantes: la primera, que los consumidores entraron al poblado para comprar el calzado y segundo, que el mercado de PROCASMA se viera rodeado de puestos de comida, estacionamientos y venta de otros artículos que satisficieron las necesidades de los consumidores. Se reflejó una derrama económica extra al municipio, independiente a la venta del calzado por los servicios que se les ofrecieran a los visitantes. La aparición de los ambulantes y locatarios se dio en este contexto, pero en los primeros años no se perfilaba como un problema para los pobladores y mucho menos para los productores de zapato. En cierto sentido era benéfico para ellos ya que los primeros vendedores establecidos eran de SMA, familias que aprovechaban la afluencia de visitantes

para poner sus puestos de comida, estos fueron los primeros comercios que se establecieron en la zona. Progresivamente se establecieron puestos de venta de otros tipos de productos como ropa, artículos de piel (excluyendo los zapatos), etc., que originaba que los consumidores tuvieran más y mejores motivos para regresar.

Al igual que el presidente municipal Rafael Escutia como recordaremos, el presidente municipal Jesús Bobadilla hizo lo mismo. Este ordenamiento resultó más importante y crucial que el de su antecesor, prácticamente sentenció a la asociación a mantener como único lugar de comercialización dicho mercado, por razones que mencionaremos más adelante. A pesar del doble regreso al corazón municipal de que fueron objeto, la asociación no percibía como un problema a futuro y mucho menos en ese momento la proliferación del comercio independiente, es más, como ya lo había adelantado, no sólo el presidente municipal lo veía como provechoso, PROCASMA como institución sabía que estos comerciantes eran un imán para los visitantes, no se veían amenazados porque entre ellos no había comerciantes importantes de calzado. Los ambulantes y comercios semifijos que rondaban y rodeaban el mercado lo hacían en un radio menor a una manzana, en la escuadra que conforma la avenida Independencia y la calle de Carranza (ver plano 1).

Por otro lado, se encuentra el mercado regional de los domingos, ubicado entre las dos avenidas principales (ver plano 1), éste es un mercado que vende principalmente frutas, vegetales, semillas, trastes y comida elaborada, éste mercado es benéfico para la población y no lo consideran un problema sino una necesidad, pero éste hace más denso el comercio en las calles del centro del municipio.

A finales de la década de los ochenta, el surgimiento de nuevas organizaciones zapateras, permitió al comercio independiente seguir su expansión, ya que le abría más espacios en donde llevar a cabo su actividad. La asociación denominada Grupo Artesanal de Calzado fue la siguiente en ver el crecimiento

alrededor de su mercado, la misma situación vivieron en un principio asociaciones pequeñas que más adelante por su poca capacidad de convocatoria y fracaso a corto plazo desaparecieron.

Antes de proseguir con el recuento histórico, creo conveniente aclarar por qué el comercio independiente es considerado un mal en la actualidad para la población en general y para las asociaciones. La introducción del calzado producido en otras regiones del país, como el de León y Guadalajara, e incluso de otras partes del globo como el del mercado asiático, fue la principal causa del descontento dentro de las asociaciones zapateras, que vieron disminuidas las ventas por su comercialización fuera de sus mercados en locales establecidos y por vendedores ambulantes. Este calzado es de todo tipo en cuanto a precios se refiere, se vende zapato de mejor calidad a un costo más alto, y otro de mala calidad pero más económico. En lo que a modelos se refiere los comerciantes independientes ofrecen una gama más variada y que está al día con las nuevas tendencias, materia en la cual están atrasados los productores de las asociaciones<sup>22</sup>. La vialidad se ve afectada los sábados y domingos por los numerosos puestos ambulantes y comercios independientes de la zona. Hay una fuerte afluencia de vehículos que visitan el municipio, que ven estropeada la circulación causa de los numerosos puestos de comerciantes de todo tipo, los locales establecidos agravan el problema, porque extienden sus comercios con anaqueles y toldos que invaden las banquetas, obligando a los transeúntes avanzar sobre la cinta asfáltica ocasionando que el tránsito sea todavía más lento. La generación de basura es otro de los males que atañe al municipio, los zapateros culpan en mayor grado a los ambulantes "que no dejan nada bueno mas que basura". Lo que agrava la molestia es que dos de las asociaciones aportaron dos unidades para la recolección de basura que sirve para recoger la de todos los comerciantes. Por

---

<sup>22</sup> El 12 de Abril del 2000, asistí a una de las asambleas de PROCASMA, previa autorización de su presidente, la cual se realiza cada quince días, uno de los puntos a tratar en esta reunión era la ayuda a los socios pequeños para que actualizaran sus hormas, la estrategia consistía en reunir grupos de 5 a 10 socios y mandar hacer hormas nuevas en común para que los costos fueran más bajos. El motivo de este proyecto, decía la mesa directiva, era porque cinco o diez modelos de los comerciantes independientes eran los que más se vendían y los consumidores optaban por comprar afuera disminuyendo así sus ventas.

esta razón las asociaciones conciben a los comerciantes independientes como "parásitos", que no solo los perjudican, sino que se enriquecen con productos que no son fabricados en el pueblo y que además gozan de los servicios que ellos pagan, "son los causantes de una mala imagen para el poblado". Aquí se da un juego de intereses, mientras que para las asociaciones y para la mayoría de la población (excepto los que son vendedores) no es conveniente el comercio independiente, para el ayuntamiento es una fuente ingresos. Lo que antes era bueno para las asociaciones terminó por ser un cáncer para ellas.

A partir del periodo de gobierno del Sr. León Valverde (1991-1993), el comercio independiente comenzó a figurar como un problema. Las decisiones tomadas en su administración, fueron fundamentales ya que cambió las relaciones comerciales en el poblado, y el paisaje urbano en la zona comercial de SMA cambió como consecuencia de dichas determinaciones.

En este período el auge zapatero ya era un hecho. Se establecieron mercados y asociaciones en la Av. Independencia, que era la entrada al poblado, paralela a la Av. Juárez donde se encuentra el ayuntamiento (ver plano 1). Los visitantes al entrar a SMA, se encontraban primero con el mercado de los Auténticos Artesanos del Calzado (amarillos), luego con el de UNAREXCA (verdes), atrás de éste la Unión Emiliano Zapata, Grupo Artesanal de Calzado y por último PROCASMA.

PROCASMA, a pesar de que fue la primera asociación, y ser los padres del crecimiento económico en SMA, sentían un gran descontento por ser los últimos en aparecer, replegados al final del corredor comercial del municipio. Sin embargo no vieron aminoradas sus ventas de manera significativa, ya que los tres primeros mercados eran de reciente aparición y los consumidores no los conocían, así que optaban por bajarse del camión en los dos más antiguos y grandes: el Grupo Artesanal de Calzado y PROCASMA. Con el tiempo seguramente la ubicación espacial hubiera favorecido a los tres primeros y así habría terminado el liderazgo

de los dos últimos (PROCASMA y Grupo Artesanal), pero la decisión del presidente municipal no lo permitió.

Como ya lo había adelantado en capítulos anteriores, hubo un cambio en el sentido de las dos arterias más importantes del municipio: Av. Independencia que corría de Norte a Sur y que permitía la entrada al poblado, cambió su dirección de Sur a Norte para convertirse en la salida de éste, y viceversa con la Av. Juárez. Paralelo al cambio de dirección de las avenidas, se negociaba la entrada a la localidad del transporte foráneo, los camiones que realizaban el servicio eran de la línea Autotransportes de Pasajeros Flecha Roja, S.A. de C.V. cubriendo la ruta Metro Observatorio (D.F.) – SMA. La solicitud de este servicio y la negociación de la ruta fue realizada por el presidente municipal León Valverde y los presidentes de PROCASMA y Grupo Artesanal. Las negociaciones fueron atropelladas, las dos asociaciones zapateras lucharon por sus intereses, mientras que el Grupo Artesanal pedía que los camiones llegaran sólo hasta su mercado, PROCASMA solicitaba que llegaran hasta el límite del municipio que termina hasta el barrio de Guadalupe, ninguna de las dos peticiones se concedieron y los autobuses establecieron su base una cuadra después del mercado de PROCASMA, beneficiando a esta última. Antes de que la línea entrara al centro del municipio la ruta que cubrían era México - Toluca, los visitantes descendían del autobús en la carretera Tollocan en las afueras de SMA, para después utilizar el transporte público local y llegar a los mercados.

Como producto de estos cambios los mercados más pequeños terminaron por desaparecer, ya que quedaron a la salida de SMA, fortaleciendo así a PROCASMA y al Grupo Artesanal. Los que sacaron más provecho de estos cambios fueron los propietarios de terrenos y casas ubicadas en lo que se conoce como la "U" comercial, que abarca tramos de las calles de Aldama, Av. Independencia y Carranza (ver plano 1). La aseveración de que el paisaje urbano cambió, se sustenta en el hecho de la edificación de locales y plazas comerciales construidas en las calles antes mencionadas, lo que antes eran casas habitación y

grandes extensiones de terrenos destinados para el cultivo o baldíos desaparecieron, y en su lugar surgieron construcciones hechas al vapor para cubrir la demanda de los comerciantes que vieron una buena oportunidad para vender sus productos.

Los autobuses entraron al poblado dando a los pasajeros la posibilidad de descender en donde ellos desearan, esto trajo la alegría de los pobladores que regularmente viajaban al D.F. ya que ahorraban el dinero que tenían destinado para tomar un taxi en la entrada del municipio, mientras que los consumidores decidirían si bajarse en la calle Aldama, el centro del poblado o la calle Carranza, y caminar dos cuadras para encontrarse con los mercados de las asociaciones. Las dos cuadras que se tenían que recorrer se convirtieron en corredores comerciales que ofrecían más oportunidad de compra a los consumidores, no sólo en el calzado, también ropa, alimentos, bolsas, artículos de piel, etc.

Las primeras medidas que tomaron las asociaciones para frenar el comercio independiente, estaban orientadas a regular por medio de la fuerza el crecimiento y el tipo de comerciantes que se establecieran; en el caso particular del Grupo Artesanal del Calzado, su presidente y líder Gustavo Cejudo hacia rondas de vigilancia los días de mayor densidad de visitantes, localizaba los puestos y locales que ofrecieran zapato, inspeccionaba el producto y en caso de que no fuera elaborado en SMA sin importar que los vendedores fueran originarios del poblado, los echaba con la ayuda de los agremiados que lo acompañaban, estos desalojos de la calle Aldama los cuales ya eran hostiles, en varias ocasiones se tornaron muy violentos llegando a los enfrentamientos corporales. El mismo caso sucedió en la calle Carranza pero de manera más pacífica.

El descontento de los productores zapateros organizados en asociaciones se comenzó a manifestar al final de este periodo de gobierno (1991-1993), por las decisiones y las políticas adoptadas por el presidente municipal, la población en general compartía la inconformidad. En las siguientes elecciones para suceder a

León Valverde, las preferencias se inclinaron a otros partidos diferentes del PRI. Las desgracias de ese momento y de épocas pasadas eran atribuidas a los mandatos priistas (es el mismo juicio que se tiene en la actualidad a nivel nacional en contra del gobierno federal), la mayoría de los pobladores decidieron votar por un partido independiente denominado "Círculo Blanco", en el cual se encontraron involucrados afiliados de ambas asociaciones y en concreto el presidente del grupo artesanal. Al término de la jornada electoral el PRI había perdido, pero no reconoció los resultados, se presume por los habitantes que este partido mando a robar las urnas electorales para que no se legitimara su derrota. Lo que hay que resaltar es que el grupo zapatero sin importar a que asociación pertenecían, apoyó al candidato del "Círculo Blanco", hay que enfatizar que el sector zapatero no fue la bujía que echó a andar el movimiento en contra de los priistas, era un descontento a nivel municipal. Los relatos señalan que había pancartas con el nombre de las asociaciones con consignas en contra del PRI, pero las movilizaciones no se hacían en grupos de zapateros, se hacían con todos los sectores de la población intercalados. Al término del problema se gobernó con una figura jurídica llamada Ministro de Ley, equivalente al presidente municipal, el puesto fue ocupado por el Sr. José Flores Silva y como secretario del ayuntamiento el Sr. Gustavo Cejudo Alcántara expresidente del Grupo Artesanal.

En este periodo las dos grandes asociaciones comenzaban a trabajar juntas, empezaba una etapa de cooperación y equilibrio entre éstas ya que compartían un problema en común, el enemigo estaba cambiando.

Al parecer este resultado acarrearía beneficios palpables para las asociaciones, ya que las dos figuras con mayor autoridad en SMA eran personas comprometidas con el calzado. Sin embargo no fue así, en este periodo no se resolvió el problema que preocupaba más a las asociaciones, el comercio independiente, por el contrario se agravó para éstas. En este régimen que abarca los años de 1994 a 1996, se dio el despegue de la propagación de los locatarios y ambulantes, se otorgaron permisos para la construcción de locales comerciales con mayor

facilidad y en mayor número y permisos para el uso del suelo para esta misma actividad. las calles que conforman la "U Comercial" en estos años comenzaron a cambiar radicalmente, los líderes de las asociaciones no fueron capaces de idear estrategias o tácticas para detener este avance. Actuaron de manera pasiva a comparación de los años anteriores debido a que las ventas no disminuyeron drásticamente, pero había indicadores que señalaban la pérdida de clientes, los compradores de calzado se quedaban en el camino realizando sus compras antes de llegar a los mercados. La razón por la que compraban sus zapatos con los locatarios tiene que ver con dos razones: la primera, por lo general eran precios más atractivos que la de los productores asociados y la segunda, el zapato lucía mejor, el motivo es que el calzado era de hechura guanajuatense o de Guadalajara, productores con más tradición que los de SMA. Si bien, el proceso de producción del calzado en el municipio ha cambiado desde sus inicios a la actualidad, en algunos casos se hace totalmente artesanal y en otros sólo ciertas etapas de la producción, así que los terminados no son del todo idóneos y no satisfacen a los compradores. Hay que recordar que en estos años se agudizó la crisis económica nacional. Si bien, la aparición y el desarrollo de las organizaciones zapateras se dio en un periodo de crisis continuas, no fue sino hasta 1994 a 1996 que sintieron los efectos de ésta por la proliferación del comercio independiente, del cual un gran número no pertenecía a SMA.

La inercia del periodo anterior alcanzó para que un partido de izquierda gobernara, en este caso fue el PRD que postuló como candidato al Dr. Martín Jiménez García para la administración 1997-2000. La política que llevó a cabo fue la de registrar y regularizar de algún modo el comercio independiente. Aunado a esto otorgó el mayor número de permisos para vender dentro de la "U comercial"<sup>23</sup>. Esto trajo consigo el descontento de ambas asociaciones que comenzaron a presionar para que se tomara una medida para frenar el problema. Tal enojo no era para menos, se encontraban por primera vez en una etapa crítica, donde el enemigo no eran las asociaciones rivales, era un enemigo que venía de fuera pero controlado

desde adentro por las autoridades municipales; zapato foráneo que se vendía en el mismo poblado en grandes cantidades y con el consentimiento de las autoridades. Para 1997 la primera organización de locatarios apareció, tuvo escasos 6 meses de vida y su presidente fue Wilfrido Salas. Retornando al tema de la presión que ejercieron las asociaciones para que las autoridades municipales tomaran cartas en el asunto, PROCASMA, dirigida por el Sr. Alejandro González zapatero reconocido y respetado por el crecimiento que alcanzó como productor, exigió al presidente municipal Martín Jiménez, que quitara los toldos de todos los locales establecidos ya que obstruían el paso de los peatones y la visibilidad, por lo que el mercado de PROCASMA no era encontrado por los visitantes, de lo contrario harían plantones y manifestaciones en la presidencia municipal. En los meses de junio y julio las autoridades tuvieron que ceder porque las elecciones se acercaban y el candidato perredista se podía poner en desventaja por no tomar una decisión que dejara contentos a los zapateros<sup>24</sup>, por tal motivo pidieron el apoyo de la fuerza pública para quitar estos toldos. La operación se efectuó a las 6 de la tarde<sup>25</sup> para evitar enfrentamientos, hora en que los locales ya habían cerrado. Como respuesta, los locatarios formaron nuevamente una agrupación, denominada "Asociación de Locatarios de San Mateo Atenco", esta asociación cuenta con 300 afiliados y aproximadamente 600 locales. La mesa directiva esta conformada por: Martín Robles en la presidencia, Wilfrido Salas como secretario, antiguo presidente de la asociación de locatarios y Enrique Salazar como tesorero, todos ellos dueños de un gran número de locales y plazas comerciales dentro de la "U comercial". Dentro de los 600 locales, 276 son zapaterías, distribuidas de la siguiente manera: 76 en la calle Aldama, 145 en la Av. Independencia y 55 en la calle Carranza, (estos son datos que arrojó una encuesta que realicé por los meses de abril y mayo del 2000)<sup>26</sup>. Otro dato interesante es que por lo menos el 50% de las zapaterías está en manos de personas de Toluca y el D.F., el 49% en

---

<sup>23</sup> La mayoría de mis informantes coinciden en que en este periodo administrativo fue cuando más creció dicho comercio.

<sup>24</sup> El candidato a la presidencia por parte del PRD era Benardo Segura, icono municipal por sus logros en la caminata a nivel mundial.

<sup>25</sup> Desconozco la fecha exacta pero sé que fue en los meses de Junio y Julio del 2000.

<sup>26</sup> Estos datos cambian constantemente porque cada vez se construyen más locales y plazas comerciales.

personas de SMA, pero que vende zapato que no es producido en la localidad, y apenas el 1% en personas que venden su propio calzado.

Consideramos vendedores ambulantes, como ya lo adelanté, a todos aquellos comerciantes que no tienen un local fijo, pero que pueden tener o no una estructura de metal, y que se instalan en plena vía pública. Si los locatarios no son queridos por los diversos sectores de la población, los ambulantes son considerados unos "parásitos", tanto por el sector zapatero como el de locatarios, son los que menos han invertido, los que menos cooperan para el municipio (cooperan de 10 a 20 pesos por el derecho de vender los fines de semana) y los que más generan basura. Sin embargo las asociaciones zapateras no han centrado tanto su atención en ellos porque no es considerable el número de comerciantes de calzado entre ellos y entre los pocos que se encuentran, un alto porcentaje son productores del municipio, que no tienen dinero para afiliarse alguna organización. Otro de los disgustos fue generado por la presencia de líderes que no pertenecían al municipio y vendían pedazos de calle a precios altos a los pobladores nativos, los líderes controlaban calles enteras en un pueblo tan celoso de lo suyo. Mis informantes difieren en el origen de estos líderes, algunos dicen que eran originarios del Distrito Federal, otros mencionan que eran de Toluca. Su control del espacio urbano en la "U" comercial se debía a que regulaban éste, los líderes buscaban los sitios ideales para vender y gestionaban tanto con las autoridades municipales como con los locatarios su establecimiento, por ejemplo: en el caso de las negociaciones con los locatarios y los líderes acordaron que ningún ambulante se establecería enfrente de alguna accesoria sin previa autorización del dueño. Al cabo de un tiempo fueron frenados los dirigentes foráneos por los mismos ambulantes y sustituidos por líderes locales, sus organizaciones en la actualidad no tienen tanta fuerza.

Las asociaciones zapateras se han dado cuenta que el problema además de ser local mucho tiene que ver con el aspecto económico global, y que difícilmente van a poder parar la venta de calzado foráneo en el municipio, así que se puso en

marcha un programa para el desarrollo zapatero y poder competir con los productores nacionales y extranjeros: PROCASMA, Grupo Artesanal de Calzado y el Tianguis Rural Emiliano Zapata (este último permaneció inoperante por muchos años y nuevamente apareció) se han unificado en el proyecto denominado "*Grupo de Trabajo de la Industria de calzado de San Mateo Atenco*" en el cual también participan el gobierno estatal a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y el gobierno municipal. Este proyecto tiene como objetivos impulsar programas de capacitación, implantar controles de calidad, compra de insumos y materias primas, apoyos fiscales, promoción de sus productos y ventas corporativas a organismos gubernamentales. Muchos de estos objetivos los trataban de cumplir las asociaciones por separado.

### **Motivos y Razones de los Actores Municipales.**

Este pequeño apartado se refiere a los motivos que impulsaron a cada presidente municipal a tomar ciertas decisiones que afectarían directa o indirectamente a las agrupaciones zapateras e impulsarían el crecimiento de los comerciantes independientes. En el apartado anterior hemos contextualizado y señalado los resultados de dichas decisiones, pero las razones por las cuales se tomaron no han sido abordadas en su totalidad.

Quiero recalcar que ninguno de los presidentes municipales desde Rafael Escutia hasta Martín Jiménez han sido productores de calzado, salvo José Flores Silva. Rafael Escutia como ya lo hemos señalado, su interés por ubicar a los socios de PROCASMA en el terreno que ya conocemos, obedecía a su beneficio personal y necesitaba justificar la donación del terreno y eso no se lograría sino hasta que fuera ocupado. Por su parte, la decisión de Jesús Bobadilla de regresar a los zapateros al interior del poblado es parte de un proyecto mejor planeado con resultados a corto y largo plazo. Planeaba que el crecimiento fuera desde adentro y con gente del poblado que satisficiera todas las necesidades de los visitantes de SMA. León Valverde fue el que tomó las decisiones más drásticas y que más

afectaron a los productores, estos decretos hacían caso a intereses familiares y de un pequeño grupo de personas. No había razones prácticas para hacer el cambio de la vialidad, premeditadamente el objetivo que buscaba era el crecimiento del comercio, particularmente en la calle Carranza y un tramo de la Av. Independencia, varios de los terrenos ubicados en esta zona le pertenecían y a su familia, en los cuales construyeron locales comerciales para su arrendamiento, por poner un ejemplo uno de sus familiares cuenta con setenta y siete locales en esta y otra calle. En lo que respecta a la administración de José Flores y Martín Jiménez utilizaron el crecimiento de los comerciantes para allegar recursos al ayuntamiento. Familiares del presidente y del secretario José Luis Romero Torres son comerciantes locatarios.

### **Conclusiones**

La nueva lucha que se da entre asociaciones y comerciantes independientes es originada por la apertura del mercado global al municipio a la cual no estaban preparados los productores locales. Esta apertura se materializó en la concesión de permisos para vender en el municipio. La entrega de permisos tenía un doble interés por parte de las autoridades locales: uno, enriquecer al erario público el cual no obtenía nada de los productores locales y dos, los intereses personales de los presidentes municipales para construir y comprar sus propios locales en la "U" comercial y otorgar permisos a familiares y amigos que acapararían el comercio independiente.

Por otro lado las relaciones entre los actores cambiaron, las relaciones de hostilidad y conflicto entre las dos asociaciones se convirtieron en relaciones de cooperación y apoyo. PROCASMA terminaría la relación de muchos años con las administraciones priistas que le habían volcado su apoyo a los comerciantes independientes. El Grupo Artesanal compartía los mismos intereses de PROCASMA: en los últimos 5 o 6 años resintieron una crisis comercial, ya no a causa de factores internos exclusivamente, no era otro grupo de zapateros que

aparecía en el escenario político, sino de comerciantes independientes que en un principio no se congregaban como grupo pero que al final se institucionalizaron para enfrentarlos. Las estrategias para mermarlos fueron cambiando, desde el desalojo violento pasando por presionar a las autoridades municipales para que los quitaran hasta la unión de asociaciones para competir productivamente contra el zapato foráneo.

Quiero destacar que el uso del espacio ha influido en la crisis de los zapateros, si el cambio de la dirección de las avenidas no se hubiera efectuado, los corredores comerciales que se formaron en las calles de Carranza y Aldama no existirían, por lo tanto la concentración de locatarios y ambulantes no afectaría tan drásticamente a las asociaciones. Si pudiéramos experimentar nuevamente el cambio de las avenidas a su estado original la dinámica sería distinta, las ventas seguramente aumentarían y las asociaciones tendrían como prioridad expandirse fuera de su mercado regional el que algún día fue sólo suyo.

## CONCLUSIONES

Los conflictos generados en las dos últimas décadas fueron abordados gracias al espacio. En el primer periodo que corresponde a la formación de PROCASMA, las autoridades municipales se comportaron de una manera paternalista y promovieron la producción y la comercialización dentro de una burbuja que tenía sus límites en las zonas urbanas del poblado, originando una dependencia de la asociación hacia las autoridades municipales. La protección que les brindaba el municipio era por una parte fiscal y de exención de aportaciones a dependencias gubernamentales, con una doble condición: la primera, lealtad al partido oficial (clientela de masa) de la cual estaban convencidos, y segundo acatar las decisiones de los presidentes municipales en turno de permanecer en el primer cuadro del municipio, para cumplir un proyecto de crear un crecimiento interno. Con la aparición de la segunda fuerza que contrarrestaba el dominio comercial de PROCASMA, empezaron una serie de conflictos, en los que la protección antes acordada se daría a factores internos y en contra de un sector de productores pertenecientes al mismo pueblo. En esta etapa se genera una doble contradicción en las decisiones tomadas por el ejecutivo municipal; ellos querían el progreso y el crecimiento de los productores era muestra de ello. La pregunta es ¿por qué actuar en contra de ellos?. La razón es que hasta el momento en que se comienza a gestar el Grupo Artesanal no se perfilaba como una fuerza significativa y por tanto las autoridades municipales priistas preferían mantener el apoyo de los primeros.

Poco a poco los patrones de relación entre el municipio y las asociaciones fueron cambiando. El proteccionismo por parte de las autoridades fue disminuyendo por varias razones: primero, porque ya no era necesario mantener el apoyo de un solo grupo cuando éste se había convertido políticamente débil y otros grupos marcaban el ritmo de las elecciones locales. Esta pérdida de fuerza política de la primera asociación fue resultado del escepticismo de los asociados respecto a sus líderes y a los líderes del Partido Revolucionario Institucional, que no eran

capaces de frenar los factores dañinos a sus intereses. Por el otro lado, el Grupo Artesanal de Calzado veía como su principal enemigo a PROCASMA cuya principal fuerza derivaba de su relación con el ayuntamiento, así que fue el impulsor del primer candidato que le ganó las elecciones al PRI. Su presidente y líder terminó como secretario del ayuntamiento. Esta nueva administración no tenía el interés de crear puentes entre ellos y las asociaciones. Con PROCASMA por su relación tan íntima que sostuvo con el PRI y al Grupo Artesanal de Calzado por que su expresidente y en ese momento Secretario del Ayuntamiento (Gustavo Cejudo) fue echado de la asociación por malos manejos con los recursos del grupo. La segunda razón de que el paternalismo menguara, fue un problema de ingresos al ayuntamiento; al principio del proceso de organización de zapateros, el municipio era considerado pobre, el éxito de los mt convirtió al poblado en una localidad prospera y fecunda, pero el ayuntamiento no veía crecer su tesoro público, esto aunado a las políticas de libre mercado tomadas por el Ejecutivo Federal y a los intereses de los tres últimos presidentes municipales de construir y rentar locales, y otorgar permisos para poder comerciar a particulares y a sus familiares, ocasionaron la sobre población de comerciantes y el enriquecimiento del erario público

Los zapateros en su conjunto no han podido agruparse como una fuerte comunidad política, porque los productores no participan activamente en la toma de decisiones, los lideres persuadían a las asambleas y los zapateros convencidos aceptaban las decisiones porque en la primera década todo marchaba bien. Por tal motivo el líder de la agrupación tenía gran estatus político y su posición era estratégica ya que jugaba un doble papel, por un lado tenía que satisfacer las demandas y llevar por buen camino a la asociación, y por el otro mantenerla al margen político y al servicio del PRI, para poder colocarse más tarde dentro de un puesto público. Si nos percatamos ninguno de los presidentes municipales ha estado ligado directamente a la producción del calzado, pero los que constituyen el cabildo se encuentra conformado por líderes zapateros.

El problema de los vendedores ambulantes parece ser un problema local del uso del suelo y la expedición de licencias y permisos, pero la maraña del problema sobrepasa este nivel y tiene que ver con dinámicas globales. Se llegaría a un reduccionismo si se plantea que la causa de la crisis zapatera en SMA es producida por factores exclusivamente político - locales o por causas económico - globales. No es mi intención explicar la crisis zapatera, pero un trabajo que tomara en cuenta los dos aspectos nos daría una visión holística de la realidad.

Gracias al análisis del proceso político en el municipio nos hemos dado cuenta que es un poblado que no ha dependido tanto de las autoridades externas a él, los conflictos que aquí se efectuaron se resolvieron internamente. El municipio no requirió de ningún mecanismo de enmienda por parte de las autoridades estatales para que los conflictos terminaran. Este estudio difiere en las conclusiones de los trabajos realizados a finales de los años setenta y principios de los ochenta y que fueron dirigidos por Roberto Varela, los cuales concluían que los municipios del estado de Morelos carecían de autonomía para autodeterminarse y que estos seguían los lineamientos de las autoridades estatales y federales que los controlaban desde el centro del estado o de la república. Si bien este estudio no tiene como objetivo describir las relaciones políticas que se dan entre las autoridades locales y extralocales, creo conveniente señalarlo ya que ilustra y compara la política local oficial en dos épocas diferentes en el país. Sin olvidar guardar las distancias que se tiene porque pertenecen a regiones diferentes, que el municipio de SMA cuenta con recursos propios, aspecto del cual carecían los municipios de Morelos. Estos trabajos demostraron las relaciones que tenían los municipios con los gobiernos federales y estatales, que se encontraban a cargo del partido Revolucionario Institucional, el cual era el eje de la vida política de estos poblados (Varela. 1984) también demostraron su dependencia a éstos, 20 años más tarde me encuentro con un poblado en donde la política local muestra más autonomía que los municipios descritos por investigadores como Arias y Bazán (1979), Hentschel y Pérez (1986), etc. A pesar de que en 1982 cuando se empezó a dar la organización zapatera y hasta 1993 el PRI gobernó en el

municipio, el proceso político zapatero en el municipio era local, las autoridades estatales no intervinieron para solucionar los conflictos. Si bien es cierto que la política neoliberal que adoptó el país permite la libre competencia y que las autoridades municipales no tenían porque frenarla, el crecimiento del comercio independiente es consecuencia más por los intereses personales y del ayuntamiento, es más, en el periodo de gestión del PRD este crecimiento fue acelerado.

Por otro lado quiero señalar que utilizar al espacio como herramienta metodológica para entender las relaciones sociales del municipio fue favorable y atinado: en los trabajos antes mencionados el motor de los conflictos entre los diferentes grupos políticos de los municipios de Morelos era la lucha por recursos como el ejido, el agua, etc., en nuestro caso en particular el manejo del uso espacio permitía a los actores plantearse tácticas para desgastar al enemigo y terminar con él, como ya lo había señalado el espacio resulto ser la causa del estallamiento de los conflictos pero la razón por la que se pelea es el acaparamiento de la venta de calzado. El espacio me permitió ver como éste crea relaciones sociales en este caso conflictivas por controlarlo y las relaciones sociales como crean espacios. El tipo de espacio obviamente tiene que ver con el contexto en el cual se gesta, este no se construye al azar y el sitio donde se edifique determinara el éxito de los grupos en disputa, este es el caso del Grupo Artesanal, la ubicación de su mercado fue clave para que no menguara, en cambio Los Auténticos Artesanos del Calzado a pesar de que en un principio tenía un número mayor de socios al separarse del Grupo Artesanal su espacio los llevo a decrecer y por último a desaparecer. Si no hubiera utilizado al espacio como herramienta metodológica gracias a los planteamientos de Bazán y Estrada no hubiera captado la realidad que se me presentaba. Con este trabajo puedo afirmar la oscilación relaciones sociales – espacio, espacio - relaciones sociales.

Localizar las facciones y los cuasi-grupos a grandes rasgos me permitió ver los diferentes grupos y los intereses que estaban en juego, no pretendí mapear

exhaustivamente la urdimbre que rodeaba a éstos ya que no lo creí conveniente, mis afirmaciones no hubieran cambiado en nada, me sirvió también para ver el tipo de relaciones que tenían las comunidades políticas como son las clientelares y quienes accedían a la esfera pública.

Por último quiero señalar que en las dos décadas pasadas se dio un cambio constante y continuo en las estructuras de relaciones políticas en el municipio, proceso que es una corriente nacional que en cada región tiene su especificidad dependiendo del contexto en el cual se encuentre sumergido.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Arias Patricia, Lucía Bazán,  
1979 *Demandas y conflicto. El poder político en un pueblo de Morelos*, CIESAS/Nueva Imagen, México.
- Bazán, Lucía y Margarita Estrada.  
1999. "Apuntes para leer los espacios urbanos. Una propuesta antropológica", en *Cuicuilco*, vol. 6, nº 15, pp. 53-66, México, D.F., ENAH.
- Bazán, Lucía, Margarita Estrada, Raúl Nieto, Sergio Sánchez, Minerva Villanueva.  
1988. *La situación de los obreros de/ calzado en León, Guanajuato*. Ediciones de la Casa Chata, México, D. F.
1984. *Código Civil para el Estado de México*. Editorial Porrúa. México.
- Domínguez Martínez, Jorge Alfredo.  
1994. *Derecho Civil.- parte general, personas, cosas, negocio jurídico e invalidez*. Editorial Porrúa, México, D.F.
- Gluckman, Max.  
1968. "The utility of the equilibrium model in the study of social change", en *American Anthropologist*, vol. 70, nº 2, pp. 219-237.
- Hentschel, Elizabeth, Juan Pérez.  
1986. *Estructura en el cambio, estudio procesual de la vida política en Ocuituco*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México, D.F.
- Leach, Edmund.  
1997. *Sistemas políticos de la alta Birmania*, Anagrama, Barcelona.
- Martínez, Gabriela, Marcela Vicencio.  
1997. *San Mateo Atenco, monografía municipal*, Instituto Mexiquense de Cultura, Toluca, Estado de México.
- Mayer, Adrián.  
1980. "La importancia de los cuasi-grupos en el estudio de las sociedades complejas", en Eric R. Wolf, *Antropología Social de las sociedades complejas*, Alianza, Madrid.
- Mintz, Sidney.  
1982. "Sistemas de mercado interno como mecanismos de articulación social", en *Nueva Antropología*, año 6, núm. 19, pp 11 -28, México, D.F.

Monnet, Jérôme.

1996. "Espacio público, comercio y urbanidad en Francia, México y Estados Unidos", en *Alteridades*, año 6. núm. 11, pp 11 -25, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades de Antropología.

Pepin, Marielle.

1996. "Entre ruralidad y urbanidad, la fuerza del lugar", en *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, vol. 2, pp 69-81, México D.F., Plaza y Valdés Editores.

Reyes Pérez, José L.

2000. *La industria del calzado en el municipio de San Mateo Atenco*, tesis para obtener el título de Licenciado en Geografía, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México

Signorelli, Amalia

1991. "Valores, consumo y pérdida de legitimación del sistema: terreno de 'cultura' para el crecimiento de la delincuencia organizada", en *Papeles de la Casa Chata*, nº 8, México, CIESAS. (Traducción y nota introductoria de Lucía Bazán).

Swartz, M.,V. Turner y A. Tuden.

1994. "Antropología Política: una introducción", en *Alteridades*, año 4, núm.8, pp 101 -1 26, México, D.F, Departamento de Antropología Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.

Swartz, Marc, V.W. Turner y A. Tuden.

1996. *Political Anthropology*, Aldine, Chicago.

Varela, Roberto.

1984. *Procesos políticos en Tlayacapan, Morelos*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, D.F.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

1992 *IX Censo General de Población y Vivienda, 1990*. Distrito federal, INEGI.



Foto 1. Mercado del Grupo Artesanal de Calzado.



Foto 2. Mercado 2000 de PROCASMA



Foto 3. El Mercado UNAREXCA fue de los más afectados por el cambio de circulación y hoy en día es prácticamente infuncional.



Foto 4. Mercado de una de las primeras asociaciones y que corrió con la misma suerte que el mercado de UNAREXCA.

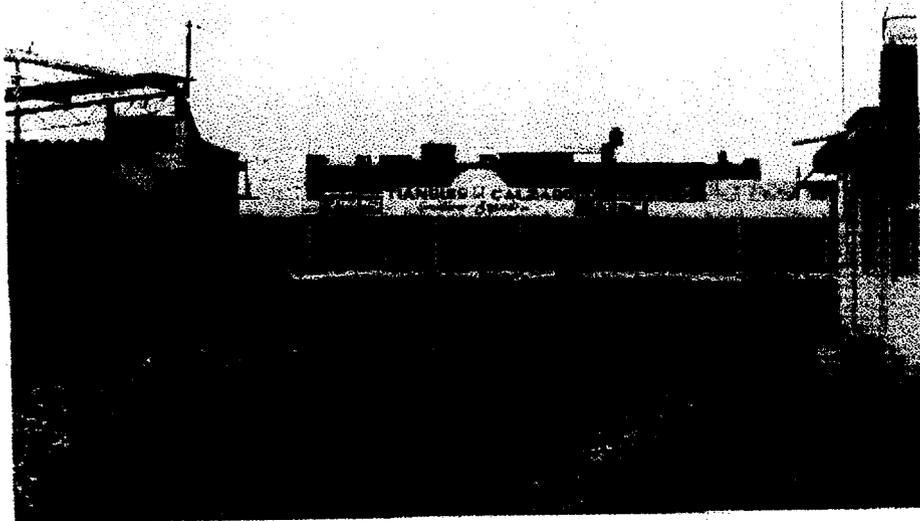


Foto 5. Mercado Emiliano Zapata, en la actualidad no esta en funciones



Foto 6. Interior del mercado del Grupo Artesanal de Calzado, donde se nota el gran número de locales y la dimensiones de éstos



Foto 7. Muestra el interior del primer mercado de PROCASMA, es más pequeño en relación al del Grupo Artesanal y al mercado PROCASMA 2000, pero es el que tiene más afluencia de personas.



Foto 8. Vemos el interior del mercado PROCASMA 2000 que es el de menor afluencia en relación a los dos anteriores, aunque sus instalaciones estén mejor acondicionadas.

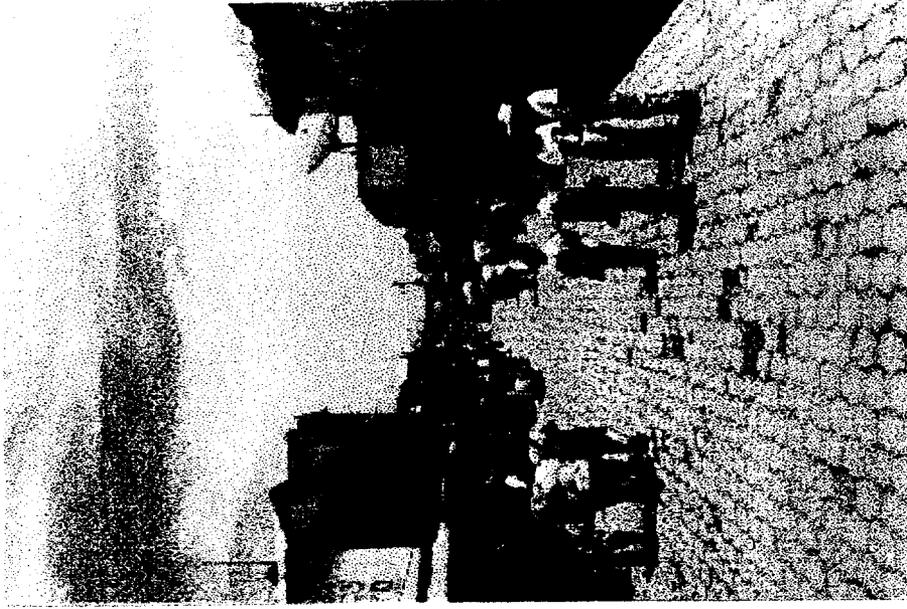


Foto 10. La calle Aldama alberga un número mayor de locales establecidos, y a diferencia de la calle Carranza el número de comerciantes ambulantes es mucho menor.

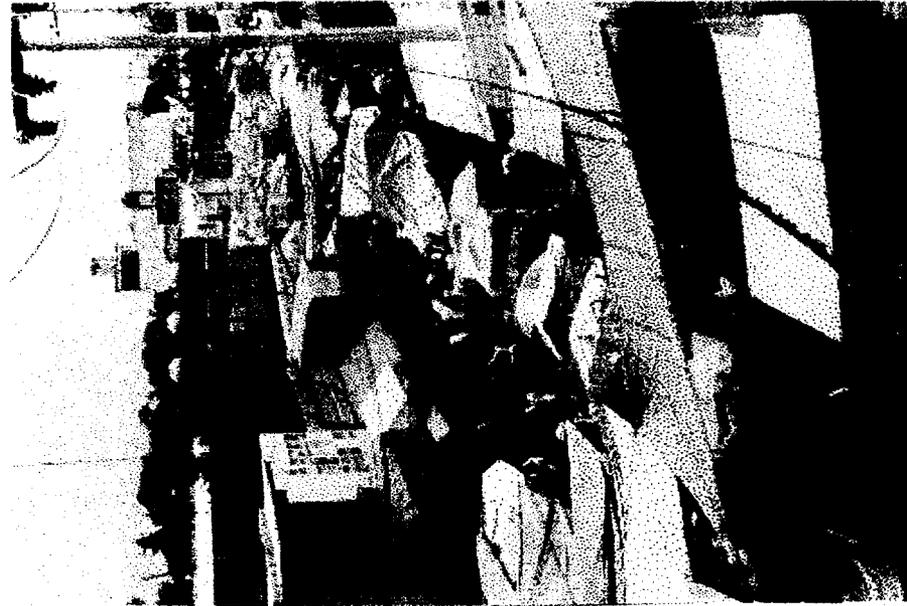


Foto 9. La calle Carranza, es la de mayor densidad de comercios independientes y que va de la Av. Juárez a la Av. Independencia donde se encuentra el mercado de PROCASMA.

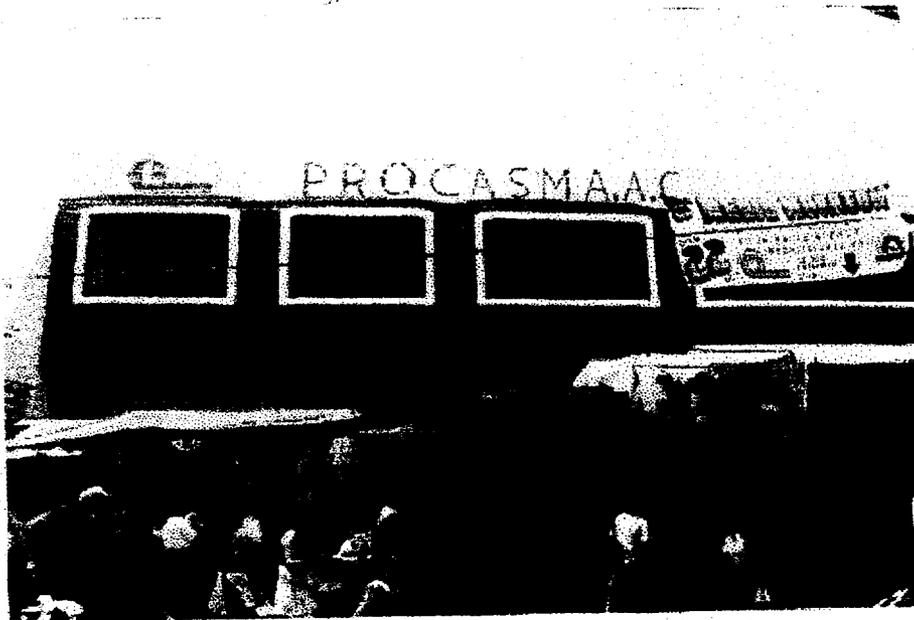


Foto 11. Oficina de PROCASMA rodeada por vendedores ambulantes.

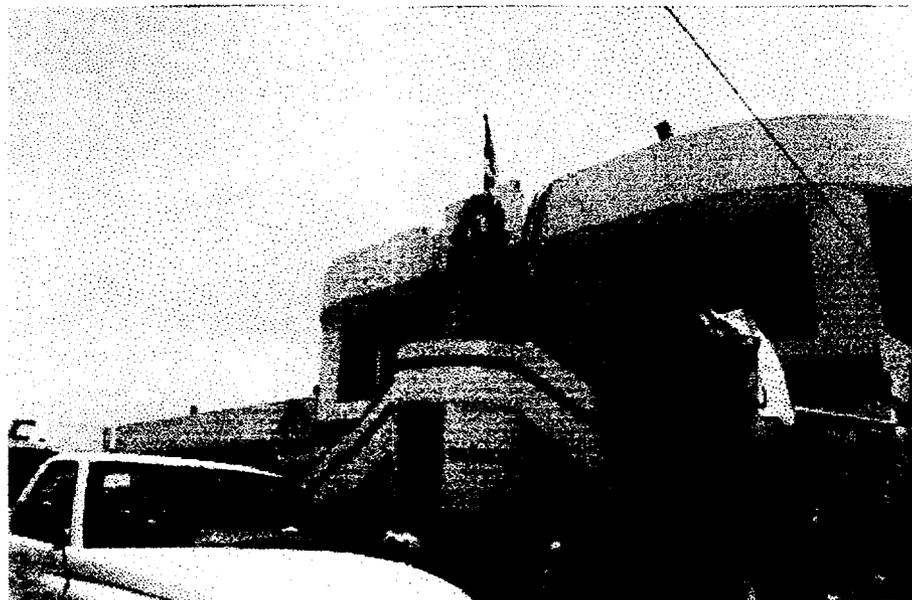


Foto 12. Oficina del Grupo Artesanal de Calzado.



Foto 13. Locatario independiente que vende calzado fabricado en León, Guanajuato, hay que poner una especial atención en el precio de los zapatos que allí se exhiben.