



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ANTROPOLOGÍA SOCIAL

**Empresas familiares el caso de la producción
zapatera en San Mateo Atenco.**

Trabajo Terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Julieta Aideé Sierra Jiménez

Comité de Investigación

Director: Dra. Lucía del Carmen Bazán Levy

Asesores: Dr. Raúl Nieto Calleja

Dra. Margarita Zárate Vidal



México, D.F.

Marzo, 2001

Matrícula: 96332533



CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES EN
ANTROPOLOGÍA SOCIAL

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL-D.F.



México, D.F., 19 de marzo de 2001

Departamento de Antropología Social
UAM-Iztapalapa.

Envío a Ustedes la calificación que a mi juicio merece el trabajo de tesis que la alumna Julieta Aidée Sierra Jiménez, realizó en mi proyecto de investigación "Familia, trabajo y espacio urbano en zonas de urbanización reciente" y de cuya dirección yo fu responsable.

La tesis de Julieta Sierra, titulada "Empresas familiares. El caso de la producción zapatera en San Mateo Atenco", cumple con los requisitos de una tesis de licenciatura en antropología y obtiene MB para el Seminario de Investigación.

Sin más por el momento, agradezco su atención y quedo a su disposición para cualquier aclaración


Dra. Lucía Bazán Levy

EMPRESAS FAMILIARES
EL CASO DE LA PRODUCCIÓN ZAPATERA EN SAN MATEO ATENCO

ÍNDICE

Agradecimientos	4
 <u>Primera parte</u> 	
Introducción	5
Capítulo 1. Empresa y familia. Teoría y metodología de la investigación.	11
• Metodología de investigación.	11
• Consideraciones teóricas aplicadas a la dinámica de desarrollo en el distrito zapatero de San Mateo Atenco.	15
 <u>Segunda parte</u> 	
Capítulo 2. La actividad zapatera en San Mateo Atenco.	20
• El contexto geográfico de San Mateo Atenco	20
• El auge de la industria del calzado en San Mateo Atenco.	22
-Periodo rural en San Mateo Atenco (1960-1975)	
-Periodo de transición urbana e industrial (1975-1984)	
-Periodo de consolidación industrial (1984-2000)	

- Las asociaciones. El eje organizador de las empresas zapateras. 31
 - PROCASMA Productores de Calzado de San Mateo Atenco.
 - Grupo Artesanal de Calzado de San Mateo Atenco.

Capítulo 3. Las empresas familiares productoras de calzado en San Mateo Atenco. 34

- La producción zapatera mateína. 36
- Desarrollo de un modelo de organización de las empresas familiares productoras de calzado en San Mateo Atenco. El modelo de crecimiento en espiral. 41
 - Eje de la familia.
 - Eje de la empresa.
 - Eje de la propiedad.
- Un modelo de organización alternativo. El caso de la producción de calzado en una empresa de Lerma. 51

Tercera parte

Capítulo 4. Conclusiones. 55

- Efectos de la globalización y la transnacionalización en el contexto local. San Mateo Atenco y su relación con el nuevo orden regional, nacional y mundial. 55
- El futuro de las empresas familiares productoras de calzado. Familia y trabajo. Los nuevos retos de los zapateros de San Mateo Atenco. 58

Bibliografía 60

Anexos 64

AGRADECIMIENTOS

El trabajo que a continuación presento como mi tesis de Licenciatura en Antropología Social, forma parte de una investigación mayor dirigida por la doctora Lucía Bazán titulada *Espacio, trabajo y familia en zonas de urbanización reciente*, realizada con el apoyo de CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), en el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, (CIESAS), con sede en la ciudad de México. En este proyecto participó también mi compañero Norberto Castro López, quien llevo a cabo un estudio sobre antropología política en el municipio.

La investigación de campo y el trabajo de tesis presentados fueron posibles gracias al apoyo que CONACYT, nos otorgó como becarios del proyecto de la doctora Bazán.

Agradezco en forma particular la confianza y el respaldo de la doctora Lucía Bazán para la realización de esta investigación. Asimismo quiero expresar un gran reconocimiento hacia las personas que estuvieron conmigo durante el trabajo de campo en San Mateo Atenco. A Norberto y a la familia Aguirre Becerril por su amistad y compañía. A la señora Carmen Dávila con especial aprecio, por recibirme en su casa y por hacerme sentir como en la mía. A las familias Dávila Escutia y León Gonzalez, en San Mateo Atenco y a la señora Rosa Zapata en Lerma, a todos ellos gracias por su cooperación incondicional.

Este apoyo recibido se fortaleció y fue impulsado y alentado siempre por la paciencia y el estímulo de mi familia, a quien manifiesto mi mas profunda gratitud y cariño. A mis padres Hugo y Leonor, a mis hermanos Hugo y Andrea; a Laura. A ellos dedico esta tesis.

EMPRESAS FAMILIARES
EL CASO DE LA PRODUCCIÓN ZAPATERA EN SAN MATEO ATENCO

INTRODUCCIÓN

El tema de las empresas familiares ha ocupado un lugar cada vez más importante en el campo de las Ciencias Sociales en las últimas décadas como un nuevo campo de reflexión dentro del tema de la familia. Para la antropología social, la familia ha constituido uno de sus objetos de estudio privilegiados, sin embargo, los enfoques desde los que ha sido analizada se han ido transformando con el paso del tiempo. De este modo, los ejes de la investigación antropológica sobre la familia han ido desde los sistemas de parentesco y matrimonio, hasta las formas de estructura y organización familiar.

Respecto a la organización familiar, la antropología económica ha brindado uno de los aportes más constructivos. En esta perspectiva, el estudio de las empresas familiares ha cobrado relevancia, pues ha sumado a su análisis elementos de áreas como la economía y la administración que enriquecen su perspectiva, además de que su aporte ha detallado significativamente la manera en que la familia se desenvuelve en diversos contextos y condiciones económicas y sociales.

El trabajo familiar, como tema de la investigación antropológica en los últimos años, ha sido considerado en múltiples ocasiones como parte de una estrategia de supervivencia del grupo, la cual implica la maximización de los recursos internos y externos que se encuentran a su alcance¹. En raras ocasiones

¹ Lucía Bazán (1999), y Margarita Estrada (1988, 1994, 1996), investigaron ampliamente acerca de la vida laboral y doméstica de los obreros petroleros en Azcapozalco destacando los lazos de solidaridad y las estrategias de supervivencia que las familias en crisis desarrollaron ante el cierre de esta importante refinería en la ciudad de México; Mercedes González de la Rocha, (1986, 1989) estudio en Guadalajara los temas de

el trabajo familiar suele apreciarse además como una iniciativa de sentido empresarial.

La noción de empresa y de empresarios que se encuentra presente a lo largo de esta investigación es utilizada en el sentido en que Frederik Barth la propone: “un empresario (es) alguien que toma la iniciativa de administrar recursos y persigue una política expansiva económica” (Barth, 1963:5). Siguiendo esta afirmación podemos considerar que un numero importante de familias trabajadoras, además de responder a una forma de supervivencia, conforman en si mismas una empresa, a la que en adelante denominaré empresa familiar. Este tipo de empresa esta conformada por los miembros de la familia, quienes participan de manera individual o colectiva en un proyecto, formal o informal que permitirá su permanencia. Por lo general mi referencia de empresa familiar es ejemplificada por micro y pequeñas industrias, sin embargo debo señalar que, la importancia de las empresas familiares es tal que “más del 80% de las empresas existentes en la actualidad, tiene una base familiar que las sustenta” (Gersick et. al, 1997:14);²

La notable presencia de las empresas familiares hoy día se debe fundamentalmente a la necesidad de los grupos familiares de encontrar y desarrollar nuevos mecanismos que les permitan existir, debido a que el contexto que las rodea es en múltiples ocasiones desfavorable. Las fuentes de empleo formales y las distintas formas trabajo asalariado han sido impactadas cada vez más por factores como la competencia y los mecanismos reguladores de mercado, de modo que las empresas, establecidas dentro de marcos legales y fiscales definidos, a diferencia de las empresas familiares, limitan e incluso relegan las

pobreza y familia en un contexto de crisis económica durante los años ochenta. Larissa Lomnitz. (1975) en su obra Como sobreviven los marginados habla de las estrategias desarrolladas por las familias pobres en la ciudad de México. Estos son algunos ejemplos de la manera en que las estrategias de supervivencia han significado, desde la perspectiva de la antropología económica, la existencia y permanencia de las familias trabajadoras, especialmente en un contexto de crisis económica).

² Ver como ejemplos en el caso de México, los trabajos de García, Brígida y de Oliveira, Orlandina, 1994. García Brígida et.al., 1988. Arias, Patricia, 1988)

opciones laborales ante la presencia de nuevas tecnologías, o por una apertura económica que en términos de competencia ha significado su desaparición.

Una de las respuestas mas viables para muchas familias consiste en buscar una estrategia de supervivencia que les permite cubrir sus necesidades más básicas e inmediatas y, por otra parte, o a la par de este proceso, desarrollar un proyecto (planeado o no) de empresa familiar alternativa que permitirá a largo plazo su existencia.

La investigación que a continuación se desarrolla, intenta de profundizar en el conocimiento de estas empresas familiares, analizando, a través de la investigación de campo y la teoría generada por la antropología económica, la relación laboral y doméstica de familias dedicadas a la producción zapatera en San Mateo Atenco, un municipio integrante del Estado de México.

En San Mateo Atenco, la industria del calzado, se ha caracterizado desde su aparición en el mercado regional por el trabajo familiar. De los años ochenta a la fecha, el trabajo de las empresas familiares organizadas alrededor de la producción zapatera ha representado un crecimiento potencial en la economía local del municipio destacándolo así como uno de los principales centros zapateros en el país, situado en importancia junto a León y Guadalajara. Este aspecto ha significado uno de los puntos decisivos por los que el presente estudio se ha llevado a cabo.

La singular prosperidad económica de San Mateo Atenco, que además se dio en una época caracterizada por crisis económicas sucesivas en el ámbito nacional (1985 y 1994 por ejemplo), ha obedecido, como veremos más adelante a factores internos y localizados, como la organización de las empresas zapateras y la dinámica regional de mercado, y por otra parte a factores externos, como la presencia del fenómeno de la globalización en el municipio. Aspectos como el flujo acelerado de información, comunicaciones, capitales, mercancías y mano de obra,

la integración competitiva de un mercado mundial de empresas transnacionales , y en el caso particular de México la influencia de regiones y uniones internacionales, como los Tratados de Libre Comercio con países como Canadá y Estados Unidos. Ambas perspectivas nos llevan a observar desde distintos ángulos a las empresas familiares, en particular a las empresas zapateras de las que se ocupa nuestro estudio.

Las empresas familiares dedicadas al calzado han sabido integrar todos los factores que pesan sobre su actividad y su forma de organizarse de tal manera que no es extraño que podamos observar en los mercados de calzado del municipio, por ejemplo, zapatos hechos con pieles importadas de España o Argentina, modelos a la vanguardia de países como Italia, calzado chino o coreano, y por otra parte, compradores de distintos puntos de la República Mexicana, además de la existencia de un pequeño mercado regional organizado alrededor de la actividad. Esta dinámica constante al interior del centro productor de calzado al que nos dedicamos nos hace pensar en lo fundamental que resulta pensar a las empresas familiares zapateras como la base y el eje organizador de esta actividad.

Mi propuesta, en este sentido, consiste en elaborar y detallar un análisis cualitativo de las empresas familiares dedicadas al calzado. Una razón para ello es que existe una limitada información sobre esta actividad en San Mateo Atenco. Los Censos económicos llevados a cabo en el municipio son parciales al considerar solo a una fracción de estas empresas debido a los regímenes fiscales. Una segunda razón es que en el municipio existen diferentes versiones acerca del desarrollo de la actividad zapatera en los últimos 20 años. El análisis cualitativo de las empresas zapateras permite, en este sentido, profundizar en la historia de la actividad, y por otra parte, abre la posibilidad, como se demuestra más

adelante, de conocer las estrategias de producción, de trabajo, de competencia y desarrollo familiar y laboral de los mateínos³.

Difiero de este modo, con la tesis propuesta por Gonzalo Saravi (Saravi, 1996), quien realizó una investigación en el municipio de San Mateo Atenco entre los años 1994 y 1995. El trabajo de Saravi, trató de destacar la importancia de un análisis cuantitativo en cuanto a las formas de organización en el trabajo del calzado; él plantea el análisis de las micro-industrias, a partir de una consideración numérica de los participantes en las empresas zapateras, no de una caracterización real que detalle los factores organizativos de la misma, aunque pone de manifiesto su interés respecto al "análisis de las relaciones inter-empresas, específicamente de cooperación y competencia"...y las relaciones intra empresa". (Saravi 1996:7).

A partir de la investigación que he realizado en San Mateo Atenco, considero fundamental poner en el centro de la discusión a las empresas familiares zapateras, cuyas formas de organización y trabajo, a pesar de diferir entre ellas en número de participantes o formas de producir sus mercancías, permiten abordar, e incluso generalizar las formas en que funcionan y se organizan. Esto sirve no solo para describir lo que sucede en su interior sino para elaborar una interpretación de su desarrollo en un contexto local y a la vez destacar su importancia en un ámbito regional, nacional e incluso mundial.

Las empresas productoras de calzado en el municipio de San Mateo Atenco han desarrollado elementos de permanencia y crecimiento a través de la familia, lo cual las mantienen como una opción económica viable frente a procesos globales y transnacionales y esto coloca a las empresas familiares como el objeto central de la investigación que desarrollo de la siguiente manera.

³ Habitantes originarios de San Mateo Atenco

La presentación de mi trabajo esta dividida en tres partes. La primera parte es introductoria y esta compuesta por el capítulo 1. La segunda parte comprende los capítulos 2 y 3 y en ella desarrollo y expongo los resultados de mi investigación y por último en la tercera parte, con el capítulo 4, expongo mis conclusiones.

En el capítulo 1, *Empresa y familia*, expongo las consideraciones teóricas, conceptuales y metodológicas que sustentan mi investigación en el municipio de San Mateo Atenco.

En el capítulo 2 explico el contexto geográfico, histórico y organizativo de las empresas familiares zapateras en San Mateo Atenco. La consideración histórica realizada se divide en tres periodos (rural, de transición urbana e industrial y el de consolidación industrial), los cuales contemplan la etapa comprendida entre al año de 1960 hasta el momento en que este estudio fue realizado, entre 1999 y el año 2000. En cuanto a la cuestión organizativa, destaco la presencia de dos asociaciones locales que regulan la actividad en el municipio, PROCASMA (Productores de Calzado de San Mateo Atenco) y el Grupo Artesanal de Calzado.

En el tercer capítulo *Las empresas familiares productoras de calzado en San Mateo Atenco* planteo la manera en que se lleva a cabo en términos cualitativos, la producción zapatera mateína, y asimismo propongo un modelo de organización que explica el funcionamiento interno de las empresas, el que denomino Modelo de Crecimiento en Espiral, el cual comprende tres ejes fundamentales, el eje de la familia, el de la empresa y el de la propiedad. También considero en este apartado un modelo de organización alternativo en la producción de calzado ejemplificado por una empresa del municipio de Lerma, vecino a San Mateo Atenco

En el capítulo 4 expongo las conclusiones a las que me condujo el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO 1
EMPRESA Y FAMILIA.
TEORÍA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

En la introducción he intentado establecer un breve esbozo de las empresas familiares analizadas en mi investigación, ubicadas el contexto de San Mateo Atenco, un centro zapatero de reciente desarrollo económico.

Para comenzar a exponer mis resultados considero pertinente definir y explicar los conceptos y la metodología que he empleado para cumplir este objetivo.

Metodología de la investigación

La metodología que he empleado a lo largo de la investigación, corresponde, en primera instancia, a un método privilegiado dentro de las ciencias antropológicas, y particularmente desarrollado en la Antropología social desde su fundación, y esto es el trabajo de campo.

El trabajo de campo que yo he desarrollado en San Mateo Atenco para recabar y generar la información presentada a continuación corresponde a la labor que llevé a cabo en dicha localidad durante dos periodos : el primero llevado a cabo en los meses de julio a diciembre de 1999, y la segunda parte de esta estancia en los meses que comprenden de enero a junio del 2000.

Como parte de la labor de investigación que desarrollé durante mi primer periodo de trabajo de campo consideré fundamental realizar una caracterización del municipio que me permitiera ubicar en términos sociales y espaciales el lugar.

Una primera observación consistió en ubicar lo que se considera la cabecera del municipio. Cuando me refiero a ella hago alusión al pueblo de San Mateo Atenco. Allí se encuentran las oficinas del gobierno local, la Iglesia principal y las de sus barrios próximos (San Juan, San Lucas, San Nicolás, San Miguel, Santiago, la Magdalena), los centros educativos (6 primarias, 1 secundaria y 1 tele secundaria) y los mercados de calzado mas importantes y concurridos, el de los Productores de Calzado de San Mateo Atenco (PROCASMA) y el del Grupo Artesanal de Calzado. (ver mapa, p. 14)

A partir de este centro se han agrupado históricamente diversos barrios, cuya referencia prevalece entre los mateínos. Más aún, los barrios conforman un principio de identidad que continúa vigente entre los pobladores. Cada barrio tiene su propia capilla y por lo tanto es común encontrar mayordomías (por ejemplo la de San Mateo, San Pedro, La Concepción, Guadalupe, Santa María y San Francisco, además de los ya mencionados), cuya función y autoridad es respetada por los habitantes de San Mateo Atenco, quienes participan activamente en la vida religiosa y festiva de los barrios.

Mas allá de los barrios encontramos algunas colonias, como Reforma o la Asunción, e incluso un fraccionamiento conocido como Santa Elena, en los cuales habitan principalmente migrantes de la ciudad de México, Toluca e incluso personas originarias de diferentes puntos de la República Mexicana que trabajan en San Mateo Atenco, o en el corredor industrial que va de Lerma a Toluca. Los habitantes de estas colonias no son considerados de San Mateo Atenco aún cuando tienen establecida ahí su residencia.

Un rasgo peculiar de la fisonomía espacial del municipio es que existen terrenos de cultivos, principalmente de maíz, alternados con casas habitación y comercios. Inclusive existe un complejo uso del suelo en el que, en una misma propiedad podemos encontrar la construcción de una vivienda, un sembradío de escala considerable y en la fachada que está orientada hacia la calle una

accesoria comercial dedicada sobre todo en los lugares próximos a los mercados de calzado, a la venta independiente de este producto, al negocio de las peleterías, y en algunos otros casos a la venta de alimentos, actividades que, durante los fines de semana se intensifican notablemente.

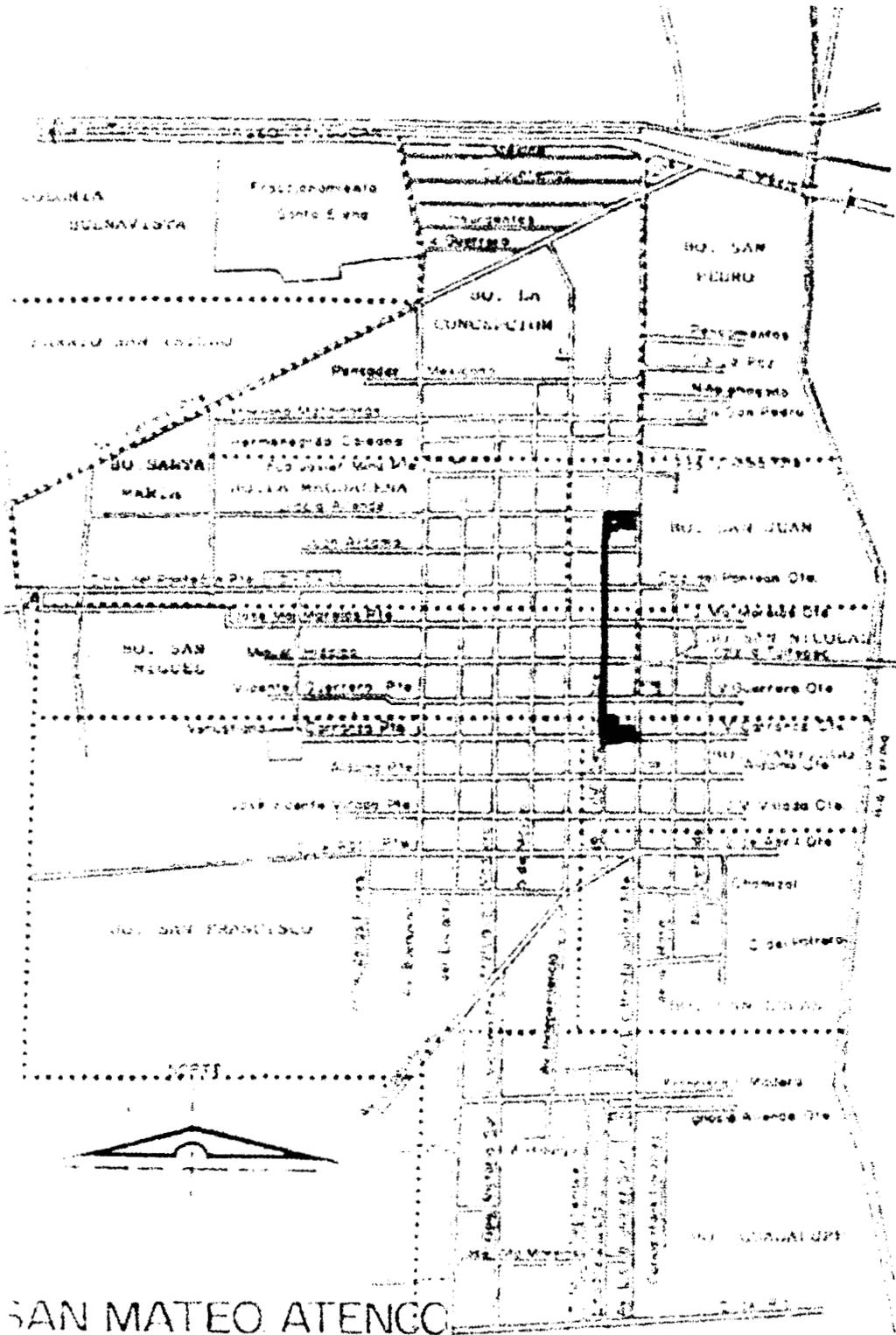
Los días sábado y domingo llegan a través de la carretera México Toluca un sinnúmero de compradores que viajan en autobuses de pasajeros o en autos particulares procedentes de la ciudad de México, la cual se encuentra a 45 minutos de distancia. Los visitantes son atraídos por la diversidad de modelos de calzado para la familia que ahí se expende, porque es un zapato que generalmente está hecho de suela de cuero y piel, y porque en su mayoría se encuentra a la venta a precios populares. (Los precios oscilan entre los 50 pesos hasta los 500 pesos, dependiendo del tipo de calzado).

Ubicados en la cabecera municipal, los mercados de PROCASMA y Grupo Artesanal se encuentran en los extremos de lo que se ha denominado una "u" comercial, la cual se extiende a través de cinco calles en las que además de venderse zapatos y artículos para su limpieza, se expenden otros accesorios y artículos de piel, los cuales generalmente son fabricados en León, Guanajuato. (ver mapa, p. 14)

Entre semana la afluencia de visitantes es mínima y por lo general acuden a los mercados vendedores de medio mayoreo y de catálogo para surtir algunos pedidos.

Estas características mencionadas en la breve descripción anterior, referidas a la presencia de los barrios, el uso complejo del suelo y la importancia de los mercados a nivel local y regional, expresan, desde mi punto de vista, una transición urbana que, como veremos más adelante, aún está inconclusa.

I. MAPA DE SAN MATEO ATENCO



SAN MATEO ATENCO
"U" COMERCIAL **U**
CABECERA MUNICIPAL.

Como parte de este primer acercamiento al municipio surgió para mi un importante cuestionamiento respecto a la manera en que los zapateros se organizaban, trabajaban y convivían para mantener la funcionalidad de la producción de calzado que desarrollaban. La hipótesis que guió este periodo inicial de trabajo de campo fue el suponer a las empresas zapateras como unidades domésticas. En consecuencia planteé que los lazos de solidaridad y cooperación, establecidos a partir de redes de relación social, entre miembros de una familia extensa, las hacían viables.

En este primer periodo de trabajo de campo la metodología que empleé fueron las entrevistas abiertas, recurso que me permitió conocer mas a fondo la manera en que las familias se vinculaban a la producción zapatera. De este modo encontré que había escasas relaciones laborales y de participación común entre familias extensas, más aún, éstas tendían a separarse en familias nucleares independientes que desarrollaban por su cuenta las actividades productivas y comerciales referidas al calzado. En este contexto, las unidades domésticas extensas esbozadas en un principio fueron descartadas como hipótesis.

Hacia el segundo trabajo de campo realizado en el municipio, a principios del año 2000, introduje en mi análisis el concepto de empresas familiares para estudiar a los zapateros mateínos. Esta nueva orientación me permitió comprender con mayor profundidad las dinámicas de organización internas y externas que han permitido a las familias no solo una permanencia, sino que además les daba una relevancia económica e histórica sin precedentes. Asumiendo, como se verá más adelante, a los empresarios como personas emprendedoras no necesariamente apegadas a una organización claramente legal o formal, el análisis de las empresas zapateras con base familiar requirió del reconocimiento de más elementos cualitativos y datos duros que debían provenir de la investigación de campo, por lo que en este segundo periodo de trabajo de campo llevé a cabo un acercamiento mayor a las familias, al papel que estas desempeñaban como empresas zapateras, a los trabajadores, a conocer el oficio

que desempeñaban. Con este fin, realicé entrevistas dirigidas y apliqué una encuesta en algunas de estas empresas familiares dedicadas al calzado para determinar aspectos de la situación laboral, legal, formal e informal presente en el negocio.

Esta labor de recolección de información fue complementada con una extensa investigación bibliográfica, y otra parte fundamental del trabajo consistió en la indagación acerca del contexto histórico de la producción del calzado en el distrito ya mencionado.

La suma de este esfuerzo ha dado como resultado la propuesta que estoy por presentar, la cual no puede ser comprendida sin mencionar previamente los conceptos que a continuación expongo.

Consideraciones teóricas aplicadas a la dinámica de desarrollo en el centro zapatero de San Mateo Atenco.

La metodología que he empleado para llevar a cabo mis indagaciones considera un acervo conceptual en su mayor parte surgido de la antropología social. Sin embargo existen también algunas consideraciones que, por la extensión del tema, necesariamente provienen del campo de la economía. A continuación presento estas definiciones.

Uno de los ejes principales de esta investigación se encuentra orientado directamente hacia las empresas, en particular a las empresas familiares. Considero pertinente definir entonces en primera instancia el concepto de empresa que se maneja a lo largo de este trabajo.

Retomando la definición de empresario de Barth, que he mencionado líneas atrás como "alguien que toma la iniciativa de administrar recursos y persigue una

política expansiva económica” entiendo que todas aquellas familias productoras, en este caso de calzado en el contexto de San Mateo Atenco, en tanto fabrican y comercializan su zapato son empresarias. Por esta razón una empresa en este sentido es considerada para los fines de esta investigación como una forma de organización laboral y productiva conformada por empresarios (gente emprendedora) que diseñan estrategias que les permiten un desarrollo económico expansivo, independientemente del marco legal en que se desenvuelvan.

Debo hacer hincapié en el hecho de que las empresas existentes en San Mateo Atenco se ajustan a distintas dimensiones; hay empresarios que trabajan de manera individual y sin maquinaria propia a la que acceden a través de rentas o avíos (trabajos por encargo). Micro industrias conformadas por pequeños talleres en los que el dueño contrata un poco más de diez trabajadores y donde el trabajo es manual casi en su totalidad y existen también pequeñas y medianas industrias conformadas por 50 zapateros o más, en los que el propietario ha introducido maquinaria especializada que resuelve la mayor parte del trabajo. No es el objeto de este trabajo realizar una categorización de las empresas analizadas, puesto que el elemento común encontrado en ellas, independientemente del número de participantes, es que tienen una base familiar que las sustenta. Cabe aclarar entonces que al referirnos a empresas familiares zapateras nos referimos a diversos ejemplos de ellas, aunque en caso necesario, haremos hincapié en su extensión.

La base familiar que conforma estas empresas se encuentra representada por diversas familias nucleares, constituidas por uno o ambos cónyuges y su descendencia; los hijos, con edad suficiente para ello, participan por lo general en la actividad productiva junto a los trabajadores de la empresa, mientras que el, o los padres desempeñan la función administrativa, organizativa y comercial de su negocio.

La familia extensa en este contexto funge como iniciadora en la actividad zapatera para estas familias nucleares. Es con los tíos, abuelos, primos y otros parientes, incluso los de parentesco ritual, como los compadres o padrinos con quienes se aprenden las nociones básicas en cuanto a la producción de calzado; en muchos casos, la enseñanza del oficio es transmitida de una generación a otra.

Yo comencé a hacer calzado desde que era chiquillo, tendría yo unos 17 años cuando mis papás me enseñaron. Me dediqué a zapatero porque era el único oficio en el que se podía ganar más. Lo llevaban a uno a vender zapato, y ahí comenzaron con esto de hacer zapato, porque mi papá y mis hermanos ya eran todos zapateros, entonces veía que ellos hacían zapato y ahí comenzó mi historia, para mi ya viene de abolengo ser zapatero .

Apolinar Dávila Escutia (zapatero, 67 años).

En muchos casos es la misma familia extensa quien apoya económica y moralmente a las familias nucleares que se inician en la actividad, sin embargo, estas tienden a separarse. Un factor característico de estas familias es que no se integran como una compañía familiar mayor, sino por el contrario, se inclinan a independizarse.

Son trece años los que ya tenemos por acá en lo del calzado. Soy ya la tercera generación que se dedica a esto; desde mi abuelo, mi papá y yo que trabajo el zapato, somos ya tres generaciones. Mi abuelo tuvo su propio taller, mi padre también hizo el suyo y ahora yo tengo mi propio taller, cada uno tuvo el suyo por separado, prácticamente cada uno tiene su taller independiente; bueno, mi abuelo ya murió, pero mi papá tiene su taller y yo el mío

Héctor León Peña (zapatero, 37 años)

Hasta este punto hemos establecido una distinción a grandes rasgos entre las funciones y la constitución de las familias que hemos definido, aspecto que mas adelante será retomado con mayor profundidad.

La familia extensa en este contexto funge como iniciadora en la actividad zapatera para estas familias nucleares. Es con los tíos, abuelos, primos y otros parientes, incluso los de parentesco ritual, como los compadres o padrinos con quienes se aprenden las nociones básicas en cuanto a la producción de calzado; en muchos casos, la enseñanza del oficio es transmitida de una generación a otra.

Yo comencé a hacer calzado desde que era chiquillo, tendría yo unos 17 años cuando mis papás me enseñaron. Me dediqué a zapatero porque era el único oficio en el que se podía ganar más. Lo llevaban a uno a vender zapato, y ahí comenzaron con esto de hacer zapato, porque mi papá y mis hermanos ya eran todos zapateros, entonces veía que ellos hacían zapato y ahí comenzó mi historia, para mi ya viene de abolengo ser zapatero .

Apolinar Dávila Escutia (zapatero, 67 años).

En muchos casos es la misma familia extensa quien apoya económica y moralmente a las familias nucleares que se inician en la actividad, sin embargo, estas tienden a separarse. Un factor característico de estas familias es que no se integran como una compañía familiar mayor, sino por el contrario, se inclinan a independizarse.

Son trece años los que ya tenemos por acá en lo del calzado. Soy ya la tercera generación que se dedica a esto; desde mi abuelo, mi papá y yo que trabajo el zapato, somos ya tres generaciones. Mi abuelo tuvo su propio taller, mi padre también hizo el suyo y ahora yo tengo mi propio taller, cada uno tuvo el suyo por separado, prácticamente cada uno tiene su taller independiente; bueno, mi abuelo ya murió, pero mi papá tiene su taller y yo el mío

Héctor León Peña (zapatero, 37 años)

Hasta este punto hemos establecido una distinción a grandes rasgos entre las funciones y la constitución de las familias que hemos definido, aspecto que mas adelante será retomado con mayor profundidad.

Los procesos de urbanización e industrialización por los que el municipio ha atravesado son de fundamental importancia para entender las líneas de desarrollo por las cuales las familias mateínas han atravesado, como se detallará en lo sucesivo. Considero pertinente definir entonces una fase que ocurre en la transformación del municipio actualmente y donde se refleja la influencia regional sobre el nivel local. La megalopolización es, en este sentido una metropolización a gran escala en la que por ejemplo, en el caso que nos ocupa, la ciudad de México y la ciudad de Toluca tenderán en última instancia a formar parte de un mismo continuo.

Así, reconocemos que entender el fenómeno de urbanización en este lugar es de gran utilidad, puesto que la consolidación de una megalópolis consiste en establecer un vínculo en términos de unión espacial (conurbación), y social y simbólica a partir de la conjunción de ambas metrópolis. A la constante transformación social, económica e incluso geográfica en la que el municipio está inserto, he preferido denominarla transición urbana, distinguiéndolo del fenómeno de conurbación, el cual se lleva a cabo a nivel regional en este contexto.

Debemos aclarar entonces algunas cuestiones acerca de la forma en que observamos la actividad productiva en este centro zapatero. Esto, por consecuencia de lo mencionado líneas arriba se relaciona con el grado de influencia que los elementos internos y externos desempeñan en ella.

Comenzaré por definir lo local como un área de influencia de territorio y gobierno ejercida exclusivamente a nivel municipal, es decir cuando hablo de lo local hago alusión al municipio de San Mateo Atenco.

Cuando señalo que hay una determinación regional en el contexto en que se desarrolla San Mateo Atenco pretendo referirme a la zona de influencia en que el municipio se localiza, es decir, hago referencia a la ciudad de México, la ciudad

de Toluca y los municipios intermedios que rodean a San Mateo, como Lerma, Calpulhuac, Metepec, Ocoyoacac y Santiago Tianguisitengo.

Por último es importante especialmente en las conclusiones de este trabajo distinguir entre dos procesos fundamentales: globalización y transnacionalización. Entiendo por globalización todos aquellos fenómenos que ocurren a escala mundial, principalmente en términos económicos y culturales, que son extendidos en general hacia los diferentes grupos humanos. La globalización como acontecimiento histórico esta integrada en la dinámica social de los países, en los que en el caso de América Latina y México en particular, por ejemplo, ha significado un proceso de crisis económicas y pobreza

El termino transnacionalización puede ser incluido también en fenómenos de escala global, sin embargo éstos se caracterizan por la creación de capitales económicos y simbólicos, y acuerdos internacionales determinados que trascienden las frontera de lo nacional y posesionan a empresas o grupos determinados como actores independientes en las escena global.

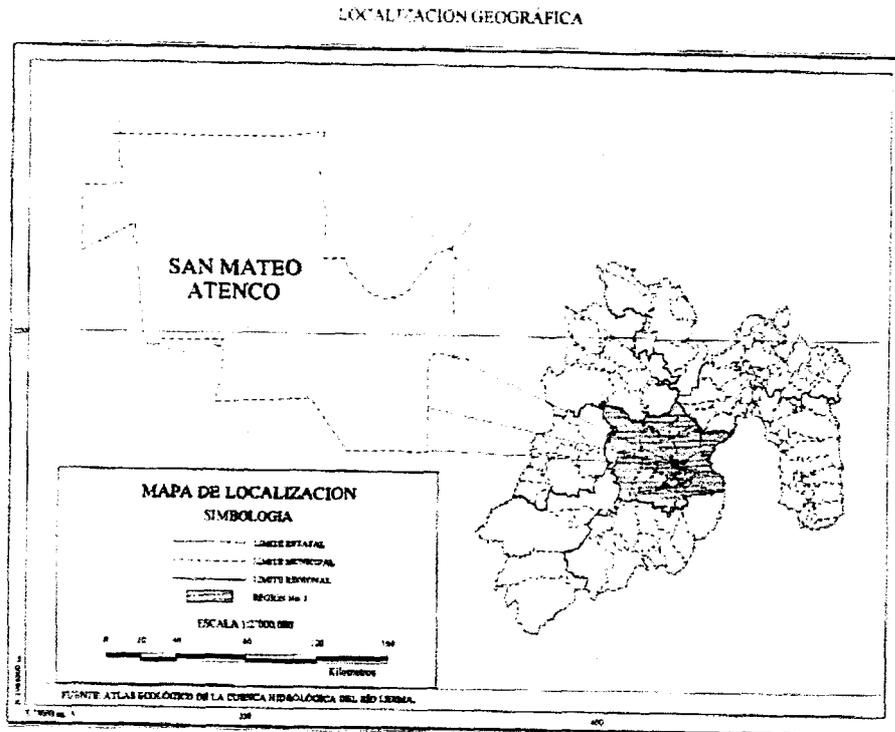
Partimos entonces de estas consideraciones conceptuales a presentar los resultados de la investigación en San Mateo Atenco.

CAPÍTULO 2

LA ACTIVIDAD ZAPATERA EN SAN MATEO ATENCO

El contexto geográfico en el municipio

San Mateo Atenco es uno de los 121 municipios que conforman el Estado de México. Ubicado en el corredor industrial Lerma-Toluca, San Mateo forma parte de la zona metropolitana de la capital del Estado junto a los municipios de Metepec, Ocoyoacac, Santiago Tianguistengo y Lerma.



El municipio de San Mateo Atenco cuenta con una superficie de 3,123 kilómetros⁴ y esta integrado por un total de 19 localidades. Existen en el área central de este municipio la cabecera municipal, San Mateo, y doce barrios: La Concepción, San Francisco, Guadalupe, San Isidro, San Juan, San Lucas, La

⁴ Fuente: Martínez Gabriela y Vicencio Marcela, Monografía municipal de San Mateo Atenco, 1997

El auge zapatero de San Mateo Atenco

La producción de calzado como eje de la vida económica en San Mateo Atenco es una actividad de creación reciente, puesto que su auge se remite a los últimos 15 años, en los que, como veremos más adelante, las Asociaciones Civiles como PROCASMA y Grupo Artesanal de Calzado cumplieron con una función determinante para su consolidación.

La información existente respecto al inicio de la actividad zapatera en el municipio es sumamente limitada. La mayor parte de los datos que pude recabar eran los generados a partir de censos económicos o poblacionales, los cuales proporcionan, en términos cuantitativos, importantes indicadores de la condición de sus habitantes. Estas estadísticas, sin embargo, decían muy poco acerca de la historia y los procesos de transformación que acontecieron en San Mateo Atenco al involucrarse en la producción de calzado.

Para rastrear mas elementos que explicaran esta cuestión, fue necesario hacer una reconstrucción cronológica con base en el conocimiento y la memoria de algunos de sus pobladores. Durante mi investigación me encontré con que existían diversas versiones acerca de cómo surgió y qué alentó la producción de calzado en San Mateo Atenco, además de algunas hipótesis, como las expuestas por Gonzalo Saravi (1996). Si bien estas propuestas no son concluyentes, si nos proporcionan una idea general del proceso histórico que contextualiza al municipio, y por lo tanto aciertan al conformar un antecedente importante para comprender su desarrollo.

A continuación presento un esquema de análisis de la historia reciente de San Mateo Atenco que comprende los últimos 40 años. Propongo considerar tres periodos ubicados desde 1960 a la fecha; de ellos, el primero y el segundo, conforman un trasfondo histórico que considero fundamental para explicar la

existencia de la actividad zapatera (1960-1985), la cual es detallada en el tercer periodo (1985-2000) donde surgen y se desarrollan las empresas zapateras que hoy nos ocupan:

- I. Periodo agrícola en San Mateo Atenco (1960-1975)
- II. Periodo de transición urbana e industrial (1975-1985)
- III. Periodo de consolidación industrial: empresas zapateras (1985-actualidad)

I. Periodo agrícola en San Mateo Atenco (1960-1975)

El Censo de Población y Vivienda de 1960 nos indica que la población del municipio ascendía a 11, 978 habitantes, de los cuales 7, 293 se ubicaban en el área urbana, (comprendida por la zona que rodea la cabecera municipal). Los 4,694 habitantes restantes vivían en el área rural.⁵

En la década de los años 60 el 43% de la Población Económicamente Activa (PEA) se dedicaba a la producción agrícola, de la que se obtenía básicamente maíz y en menor cantidad productos del campo como hortalizas, haba y frijol⁶

El trabajo del campo se llevaba a cabo en tierras de temporal y solo en algunos casos, como en los terrenos cercanos al río Lerma, se utilizaba el riego. También en este río se llevaba a cabo una actividad pesquera en pequeña escala. Los cultivos de riego y la pesca comenzaron a decaer al iniciarse las obras de

⁵ Fuente: VIII Censo General de Población. Dirección General de Estadística.

⁶ Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1995, San Mateo Atenco, Gobierno Municipal p.14.

entubamiento de este río, que, hacia fines de los años setenta, se realizaron para abastecer de agua a la ciudad de México. (Saravi, 1998:17).

Hacia 1970 la población incremento su número de habitantes a los 18,140 habitantes en sus números totales.⁷ Durante este periodo la actividad zapatera era escasa, y no representaba una ocupación relevante para la población; se tiene conocimiento de que solamente dos o tres familias producían calzado en pequeña escala y para un consumo prácticamente particular después de haber aprendido el oficio en la ciudad de México:

El trabajo del zapato viene desde mis papás; yo era muy chica cuando nos fuimos a vivir a México porque mi papá había empezado de zapatero allá e incluso puso su taller, chico que era, porque no hacía mucho zapato; a veces mis hermanos le ayudaban un poco [...] Después nos regresamos para acá, y mis papás hacían parecidos, que cinco, que diez, para nosotros y lo que daba para vivir nada más.

Carmen Dávila Escutia, entrevistada, 70 años
Octubre de 1999.

Hasta mediados de los años 70, la agricultura significó una actividad fundamental para los mateínos, quienes continúan llevándola a cabo hasta hoy día, aunque en la actualidad sólo es un complemento a sus ocupaciones.

Durante el resto de esta década y hasta la primera mitad de los años ochenta inicia y se consolida en buena medida un importante proceso de urbanización e industrialización en la región. La ciudad de México comenzó a ejercer una influencia importante en estos dos sentidos en la ciudad de Toluca y por lo tanto, esto también incidió el municipio de San Mateo Atenco, generando así una gran diversificación de actividades en la región que analizaremos el periodo que a continuación explicamos.

⁷ Fuente Censo INEGI DE 1970

II. Periodo de transición urbana e industrial (1975-1984)

Para 1975 la población en el municipio de San Mateo casi se duplicó, hasta alcanzar 33.719 habitantes⁸, de los cuales más de dos terceras partes estaban concentrados alrededor de la cabecera municipal. Para este tiempo el área conurbada de la cabecera municipal, había extendido su alcance de manera significativa, comunicándose de este modo con la carretera México Toluca.

El municipio mateíno se incorporó al inicio de los años ochenta a la traza urbana de comunicaciones y transportes que en ese momento se desarrolló en la región de forma acelerada; este hecho en la localidad significó la delimitación de calles y avenidas, así como la regularización en la tenencia de propiedades y terrenos de sus habitantes.

En estos años había en San Mateo una actividad zapatera importante, aunque no tan definitiva como la podemos observar hoy en día. Según los testimonios de los habitantes del municipio, antes de que las asociaciones zapateras fueran formadas ya existía ahí un pequeño tianguis de calzado que se encontraba establecido fuera de la iglesia de San Mateo, frente a la presidencia municipal. Para este tiempo ya había más familias dedicadas al calzado e inclusive había dentro del mismo distrito algunas peleterías (tiendas en las que se expenden insumos para la producción de calzado) que surtían de material a estos zapateros que comenzaban a desarrollar su actividad de manera informal. Hacia 1982, el entonces presidente municipal Jesús Zepeda González promovió la formación de una agrupación de zapateros que más adelante daría origen a los Productores de Calzado de San Mateo Atenco (PROCASMA)

También, como parte del proceso de industrialización en la ciudad de México y el desplazamiento hacia la periferia de sus actividades productivas, se

⁸ Fuente: Martínez Gabriela y Vicencio Marcela. Monografía municipal de San Mateo Atenco, 1997

comenzó a desarrollar con gran rapidez una importante zona industrial que inicia en el municipio de Lerma, atraviesa San Mateo Atenco, y llega finalmente hasta la ciudad de Toluca. La presencia de productores de bienes de consumo inmediato (alimentos, vestido) y bienes duraderos (muebles) hicieron que los habitantes mateínos comenzaran a integrarse a estas actividades como trabajadores, además de incorporarse, como ya lo mencionamos, a la producción de calzado, la cual comenzó a convertirse en una experiencia exitosa a partir del siguiente periodo que a continuación explicaré.

III. Periodo de consolidación industrial. (1985-actualidad)

Como lo mencioné al principio del capítulo existen diversas versiones acerca del por qué surgió en San Mateo Atenco una orientación hacia la producción zapatera. En este tercer punto considero fundamental hacer un recuento de estas perspectivas para explicar una propuesta que desde mi punto de vista hace que la actividad zapatera se consolide en el municipio.

Una de las hipótesis es la que nos proporciona Gonzalo Saravi (1998) quién señala que la actividad zapatera en San Mateo surge porque la especificidad del mercado regional se encontraba saturada, y esto dejó como única opción a los mateínos la producción zapatera. Esta explicación, sin embargo, no revela la manera en que la producción de calzado se originó y llegó a consolidarse del modo en que ahora la conocemos en tan poco tiempo.

Hay otras propuestas, como las sugeridas por algunos historiadores, que intentan buscar el origen de la actividad basándose en la hipótesis de que la curtiduría de piel la región, facilitada por elementos extraídos de la flora presente en ella, proporcionaba la materia prima requerida en la producción zapatera. No obstante, esta explicación deja también de lado la causa de fondo que ha

permitido la permanencia del trabajo del calzado, sobre todo su incremento en fechas recientes.

A estas explicaciones (la especificidad de mercados y el papel de la curtiduría), tenemos que agregar un par de elementos que resultan fundamentales, en primera instancia el contexto nacional y regional que incidían sobre el municipio, así como su actividad industrial, y en segundo lugar el papel de la política local que se organizó alrededor del calzado.

En los años ochenta el trabajo del calzado estaba concentrado, a nivel nacional, en tres centros geográficos principales: la ciudad de León en Guanajuato, la ciudad de Guadalajara en Jalisco y la ciudad de México. En estas ciudades existía también una producción, aunque en menor escala, de artículos de piel, como accesorios y prendas de vestir, principalmente en los dos primeros casos.⁹

Los procesos de industrialización de las ciudades de León y Guadalajara, orientaron la actividad zapatera a utilizar medios de producción completamente mecanizados, cuando el trabajo del calzado había tenido una tradición de base artesanal y familiar desde principios de siglo. Hacia la década de los años 80, la presencia de grandes industrias, dedicadas a la producción en serie de importantes volúmenes de calzado destinados principalmente a la exportación o la venta al mayoreo a lo largo del país, desplazaron a las familias zapateras. Sin embargo estas no desaparecieron totalmente, y en la actualidad vuelven a tener una presencia en el ramo de la industria del calzado.

⁹ Por lo que respecta a la fuerza de trabajo de la industria zapatera, para 1975 se estimaba que el 41.2% se concentraba en Guanajuato, al que seguía Jalisco con el 35.8% y después el Distrito Federal con el 13.4%. (Nieto, Raúl, en Bazán et. al. 1988:66)

En la ciudad de México la actividad zapatera en general estaba conformada por pequeños talleres cuya organización tenía una base familiar; estos talleres se encontraban ubicados dentro del barrio de Tepito, donde también eran comercializados al menudeo y medio mayoreo en el mercado de Granaditas en el mismo lugar. El calzado que producían estaba hecho de piel y era fabricado mediante el uso de maquinaria alternada con trabajo manual. Este zapato era además vendido por los mismos productores. Tepito era el principal abastecedor de calzado en la ciudad de México que continuaba creciendo hacia 1980 a 1984 y su producción era comercializada también en la zona metropolitana de esta ciudad.

En el año de 1985, se acentúa de manera significativa la crisis económica que afectó sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, lo que provocó la desaparición de muchas de ellas y por ende afecto a sus asalariados con despidos masivos. Las pequeñas empresas zapateras de la ciudad de México no fueron la excepción.

En septiembre de 1985 la ya consolidada actividad zapatera de la ciudad de México se vió minada por la crisis y por un sismo que afectó significativamente la superficie del barrio de Tepito, y con ello los talleres de calzado ahí establecidos; la devastación provocada por este siniestro impidió que los productores de zapato, ya de por si dañados por la crisis económica, pudieran recuperar terreno en el desarrollo de su oficio y este se da casi 10 años despues.

A la par de esta crisis ocurrida en la ciudad de México, los zapateros mateínos, encontraron condiciones favorables para comenzar con el negocio del calzado. Por un lado, la crisis no los afectó de manera tan directa puesto que en aquel momento aún no estaban consolidados como empresas, y su inversión estaba mas bien por iniciar dentro de esta actividad. Por otra parte el decaimiento de la producción de calzado en la ciudad de México por las causas que ya explicamos, abrió un mercado de fuerte demanda de sus productos, y por esta

circunstancia comenzaron a desarrollar la actividad zapatera que se consolidaba no solo a nivel local en cuanto a la producción, sino que también se manifestaba nivel regional a partir de la comercialización.

De unas cuantas familias dedicadas a la actividad zapatera, se integraron muchas más; de contar con solo dos o tres peleterías en la localidad, un número importante de mateínos decidieron invertir en este negocio. Pronto el tianguis de calzado de la cabecera municipal tuvo aproximadamente 50 puesto o "tendidos", que eran pequeños locales tubulares cubiertos por lonas o plásticos. Los productores de calzado en este periodo tenían una producción de aproximadamente de 50 a 70 pares semanales, cantidad suficiente para abastecer el mercado local, y que iba en aumento para cubrir las necesidades de un mercado regional que crecía constantemente.

Los datos que a continuación señalamos dan cuenta del acelerado proceso de industrialización, ya que hacia fines de los años 80 el tipo y número de establecimientos por rama industrial en San Mateo Atenco correspondía a las siguientes cifras:

Cuadro No. 1

TIPO Y NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR RAMA INDUSTRIAL ¹¹		
RAMA	TIPO	NO.
20	Minería y extracción de petróleo	1
31	Productos alimenticios, de bebidas y tabaco	8
32	Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	717
33	Industria de la madera y productos de madera (muebles)	3
34	Papel y productos de papel, imprentas y editores	3
35	Sustancias químicas	3
36	Productos minerales no metálicos	8

¹¹ Censo industrial de 1990. INEGI

TIPO Y NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR RAMA INDUSTRIAL		
37	Industria metálica básica	-
38	Productos metálicos, maquinaria y equipo	20
39	Otras industrias manufactureras	1
50	Industria de la construcción	-
Total		764

Fuente: Censo Industrial de 1990, INEGI

Aunque la industria relacionada con el calzado ya se había consolidado hacia fines de los años 80, como lo podemos ver en el Cuadro No. 1, los mateños conservaron hasta fechas recientes el trabajo en el campo como una actividad importante. Por otra parte, un proceso que hasta ese momento se había dado a la par que el de la industrialización se vio relativizado por esta última causa. El proceso de urbanización en San Mateo Atenco aún se encuentra en transición por la rápida modificación del contexto regional, el cual continua transformando el uso y significación del espacio urbano. El municipio, en esta perspectiva, esta en vías de un acelerado proceso de megalopolización en el que está próximo a formar parte, por ejemplo, de la periferia de la ciudad de Toluca, la que a su vez continua expandiéndose y recibiendo la influencia de la ciudad de México.

Pero no solo ha sido la importancia del contexto lo que ha hecho de San Mateo Atenco un lugar próspero para la producción de calzado, pues la política local ha desempeñado también un papel fundamental gracias a la gestión realizada para beneficiar a los mercados internos, como se verá a continuación.

Las asociaciones de productores, el eje organizador de las empresas zapateras.

Productores de Calzado de San Mateo Atenco (PROCASMA A.C.)

En julio de 1985, con el apoyo del ayuntamiento local, se crea una instancia formal de organización para las empresas zapateras. Los Productores de Calzado de San Mateo Atenco (PROCASMA) es un grupo constituido como una Asociación Civil que pretende organizar a las ya numerosas empresas zapateras. Como una medida de protección a la producción local, PROCASMA integra en un mercado a socios mateínos, que eran productores y a la vez vendedores su calzado, y que estaban dedicados exclusivamente a la actividad zapatera.

Algunas de las funciones ejercidas por PROCASMA en sus inicios fueron promover con la ayuda del gobierno municipal la construcción de un mercado¹¹ de zapatos, así como apoyar a los productores de escasos recursos con créditos para emprender su negocio, o bien, organizando tandas¹² y rifas¹³ para impulsarlos en la calidad de su producción a través de la adquisición de maquinaria.

Al estar estrechamente vinculada a la política local PROCASMA con la figura jurídica de una Asociación Civil, logra con las gestiones de sus autoridades una exención de impuestos mantenida hasta la actualidad, que la desvinculó política y fiscalmente de la ciudad de Toluca, centro económico y capital del Estado. Esta figura jurídica de PROCASMA la promueve como una exposición permanente de calzado.

¹¹ Entiendo por mercado un sitio destinado a la compra y venta de mercancía.

¹² Sistema informal de ahorro a través del cual un número determinado de personas aportan en partes equitativas una cantidad de dinero fijada previamente. La suma total de esta cantidad es entregada a los participantes de manera escalonada (de uno en uno) en plazos convenidos por ellos (semanal, quincenal, mensual) de manera que todos reciban la cantidad total acordada en un orden acordado al iniciar este sistema de ahorro.

¹³ Sorteo mediante el cual se accede a un bien o un premio de manera aleatoria, llevado a cabo entre un número indeterminado de participantes.

Actualmente, PROCASMA cuenta con dos mercados que suman en su totalidad 1000 locales (conocidos como locales naranjas o simplemente "naranjas") y es la Asociación más importante y representativa de la actividad zapatera de San Mateo Atenco en la actualidad.

Grupo Artesanal de Calzado de San Mateo Atenco

Entre 1987 y 1988 se funda en San Mateo Atenco otra asociación, el Grupo Artesanal de Calzado de San Mateo Atenco formada también como una Asociación Civil. Al convertirse en una experiencia exitosa la fundación de PROCASMA, muchos zapateros intentaron asociarse a ella sin éxito. La ocupación total de los locales de este mercado no permitió la inclusión de más locatarios.

Esta necesidad de crear un nuevo mercado impulsó a los dirigentes del Grupo Artesanal de Calzado a organizar otra asociación en la que participaran algunos mateínos interesados en la actividad productiva, aunque no se dedicaran exclusivamente a ella, es decir, podían participar también involucrados en la compra y comercialización del zapato. En 1988 se fundó la Asociación con la construcción del mercado del Grupo Artesanal de Calzado, en el que se cuenta actualmente con 502 locales conocidos como locales azules, "azules" o "pitufos".

El mercado del Grupo Artesanal de Calzado y su Asociación obtuvieron los mismos beneficios que PROCASMA al constituirse, se exentaron sus impuestos, y organizaron a los zapateros afiliados a él como parte de una actividad, que formalmente, no aparece como lucrativa ante las autoridades fiscales.

Esta constitución de PROCASMA y Grupo Artesanal de Calzado han significado en San Mateo Atenco una de las claves fundamentales de su desarrollo. Las estrategias llevadas a cabo por las Asociaciones han permitido que

los zapateros prosperaran, y por lo tanto se constituyeran en su interior en nuevas formas de organización. Si bien hasta los años 80, las unidades domésticas abastecían el mercado local con su trabajo artesanal caracterizado por pequeños talleres, la fundación de las Asociaciones zapateras permitieron la creación de empresas con una base familiar que ha incorporado a su producción nuevas tecnologías, lo que muestra a San Mateo Atenco como una localidad fortalecida frente a la incidencia del exterior, como más adelante será analizado.

La actividad zapatera, como la hemos observado hasta ahora, es de una reciente formación, puesto que surge y se consolida a partir de la integración de las Asociaciones zapateras. Considero que este esbozo del eje organizativo de las empresas dedicadas al calzado (PROCASMA y Grupo Artesanal) abren la discusión del núcleo central de esta investigación: las empresas familiares productoras de calzado que las constituyen y su organización al interior para determinar una dinámica local altamente sustentable.

CAPÍTULO 3.
LAS EMPRESAS FAMILIARES PRODUCTORAS DE CALZADO
EN SAN MATEO ATENCO.

La producción de calzado ha sido, desde los últimos 15 años, el eje rector de la actividad económica y social en San Mateo Atenco. Pero no solo en términos estrictamente económicos es importante la actividad zapatera; en la vida cotidiana de los mateínos, la fabricación de calzado generalmente se encuentra presente también como una parte fundamental de su identidad, y por supuesto de la base de la organización social en la que se desarrollan. Los habitantes de San Mateo Atenco conocen a grandes rasgos el trabajo del calzado, ya sea porque participan en su producción, porque sus parientes lo hacen, o simplemente por la cercanía existente con los talleres y peleterías especializadas en la actividad. La proximidad con los mercados de zapato, también ha generado que en San Mateo Atenco encontremos una enorme diversificación de actividades, formales e informales, que giran en torno a la comercialización de este producto.

Al consolidarse la industria del calzado en el municipio, la familia extensa desempeñó un rol fundamental para la creación de nuevas empresas familiares, pues las familias nucleares que iniciaban en la actividad aprendieron el oficio zapatero de sus parientes, e incluso fueron apoyados por éstos al comenzar en el negocio.

Dentro de la esfera de la familia han ocurrido importantes modificaciones en cuanto su estructura y organización. De ser familias dedicadas al campo hasta hace dos décadas, se han convertido familias integradas como empresas zapateras, o como parte constitutiva de ellas.

Esto ha tenido un fuerte impacto en la vida cotidiana de las familias mateínas dedicadas al calzado. Una de las razones fundamentales es que la mayor parte de los talleres en los que fabrican el zapato, se encuentran al interior de sus viviendas. La incorporación de nuevas formas de organización en sus actividades domésticas ha sido necesaria para estas familias, pues éstas se vinculan inevitablemente a sus deberes laborales.

En la mayoría de los casos estudiados, las familias dedicaban todo el día a la actividad zapatera, ya sea administrando, en la producción o en la comercialización. Dichas labores eran intercaladas con las tareas del hogar, sin embargo, la empresa generalmente era priorizada, sobre todo al iniciarse en la producción de calzado.

Yo cuando me inicié, me acostaba a las dos de la mañana... casi dos o tres horas dormía, a las cinco ya me levantaba, y había veces que tenía yo que venir aquí a mi puesto para ponerle hebilla a los cinturones, o a poner ojillos..., la cosa era salir adelante; y es que para mí fue muy difícil salir adelante.

El taller te absorbe todo el día, todo el tiempo; yo en mi caso mi trabajo abarca casi todo lo del taller, entonces a veces hay momentos que hasta comiendo tengo que estar programando mi trabajo"

Celia Pichardo (zapatera, 43 años)

El tiempo que se comparte con la familia es reducido, y éste se limita para uno o ambos cónyuges, propietarios de una empresa, en compartir una comida en el día con los hijos, llevarlos a la escuela o asesorarlos, generalmente por la noche, con sus deberes escolares. Los fines de semana son dedicados exclusivamente a la comercialización del calzado.

El papel de la familia, sin embargo es de suma importancia en las empresas zapateras mateínas. Como ya lo señalamos, el aprendizaje del oficio y el apoyo para iniciar en la producción de calzado, proviene del seno familiar. El tiempo

dedicado al negocio familiar, aunque afecta las relaciones personales establecidas entre los miembros de la familia, permite por otra parte mejorar su condición económica, objetivo primordial de la existencia de la empresa, que asegura a corto y mediano plazo la supervivencia de la familia misma.

Partiendo de estas premisas, considero fundamental explicar en qué consiste la actividad zapatera en San Mateo Atenco para posteriormente abundar en la organización de las empresas familiares que allí se desarrollan.

La producción zapatera mateína

El calzado que se fabrica en el municipio de San Mateo Atenco esta hecho con materias primas provenientes de León, Guanajuato (donde se compran piel, tacones y otros insumos necesarios) y la ciudad de México (en la que se adquieren el material de tlapalería, los tintes, etc.) . Estos productos son llevados al centro zapatero por las peleterías o los productores mismos visitan estas ciudades con tal objetivo.

No podemos hablar en este contexto de la existencia de un distrito zapatero, como en algún momento lo expuso Gonzalo Saravi al investigar la producción de calzado mateína (Saravi, 1996). La existencia de un distrito implicaría una dinámica local o regional en la que San Mateo Atenco se encontrara inserto, y donde la producción de materias primas, maquinaria e insumos se encontrarán específicamente dirigidas a la producción de su calzado.

Los mateínos fabrican el zapato auxiliados con maquinaria de la que generalmente son propietarios los dueños de las empresas. En la producción se emplean máquinas especializadas, por ejemplo la Stitcher o la Welt (maquinas cosedoras) así como las empleadas para el pegado (Lockstitcher) o para el entaconado y ensuelado.

El proceso trabajo para la producción de calzado al interior de las empresa familiares zapateras en San Mateo Atenco, se lleva a cabo en 8 principales pasos (corte, rebajado, cosido o respunte, montado, ensuelado, entaconado, adornado y terminado). A continuación detallare la labor requerida en cada uno de ellos.

1. CORTE. En este primer paso la piel es cortada ("destrozada") de acuerdo a los moldes que conforman el modelo de zapato previsto.
2. REBAJADO. Una vez obtenidos los cortes se rebajan sus orillas, esto se hace con el fin de adelgazar las partes que mas adelante serán cosidas o pegadas.
3. COSIDO O RESPUNTE. El *respuntador*, utilizando la máquina *Stitcher* para coser, une los cortes y los envía al siguiente departamento.
4. MONTADO. Ya que se han cosido los cortes se *montan* en las hormas y se *dobladillan* utilizando pegamento.
5. ENSUELADO. En este paso se utiliza también maquinaria especializada, por ejemplo la *Lockstitcher*, con la que se fija el pegamento del molde con la suela por medio de calor.
6. ENTACONADO. Durante este proceso los tacones son forrados manualmente y posteriormente son clavados a la suela del zapato.
7. ADORNADO. El personal dedicado a esta actividad es generalmente representado por mujeres. Ellas se encargan de dar el acabado final al calzado que saldrá a la venta. Una adornadora corta limpia, pinta y da los últimos arreglos al zapato.
8. TERMINADO. En este ultimo punto el zapato se pone en cajas, que por lo regular son foliadas; a partir de aquí el zapato está listo para ser distribuido en el mercado.

El tipo de zapato que se vende en San Mateo Atenco esta hecho de suela de cuero y corte de piel de bovino; un poco mas de la mitad de su proceso productivo se lleva a cabo utilizando maquinaria especializada, sin embargo los oficios de zapatero vinculados a la producción de zapato, aun tienen alta demanda

entre los productores, ya que continúan requiriendo de cortadores, entaconadores, adornadoras al no contar con un equipo mecánico que pueda desarrollar esta labor. La compra de maquinaria es una fuerte inversión que un zapatero difícilmente realiza, y como lo hemos explicado anteriormente, la mayoría de las veces se accede a ella a través de pequeños créditos o tandas. En este sentido, la mano de obra calificada suple de manera eficaz esta carencia y los productores la contratan por los bajos salarios que esta significa.

Partiendo de una encuesta especialmente diseñada para conocer las condiciones laborales de los zapateros en marzo de 2000, y aplicada a 120 trabajadores participantes en 4 empresas, podemos profundizar estas últimas afirmaciones con la presentación de los siguientes datos. Cabe aclarar que el tipo de empresas a las que nos referimos son, una de ellas una micro industria (con menos de 15 trabajadores) y las tres restantes son pequeñas industrias, conformadas en promedio por 35 trabajadores y cuya producción ascendía a los 1500 pares de zapato por semana.

La base productiva empleada por las empresas familiares está conformada, como ya lo he mencionado, por obreros especializados en la actividad zapatera. La mayor parte de la mano de obra es contratada de manera informal, razón por la que los contratos legales son prácticamente inexistentes; los trabajadores no cuentan con sindicatos, seguro médico, horarios o prestaciones; esto hace que para los dueños de las empresas familiares que los contratan, sean mano de obra barata y por supuesto calificada, ya que su inclusión en el mercado laboral está condicionada a la capacidad con la que desarrollen su oficio.

Los acuerdos con los trabajadores se llevan a cabo de forma verbal. Esto da al propietario la libertad de contratar o cambiar en su empresa al personal requerido de manera arbitraria, tanto como al trabajador la posibilidad de cambiar de una empresa a otra en la medida de su conveniencia. Este mecanismo hace parecer a San Mateo Atenco como sitio donde, en apariencia, existe una sobre

oferta de trabajo, pues por lo general se observan múltiples anuncios en los que se solicitan empleados especializados en un área en particular de la producción zapatera. Esto se debe a la gran fluctuación de la mano de obra zapatera, resultante de las condiciones laborales que ya explicamos.

La causa de que los trabajadores mateínos no tengan un contrato legalmente establecido, se debe a que por una parte esto obligaría a los propietarios a conceder prestaciones a sus empleados, pagar un salario y establecer horarios fijos. Por otro lado, para los zapateros contratados esto implicaría un sueldo neto menor, y al encontrarse formalmente contratados les generaría un pago de impuestos, y responsabilidades estipuladas en un acuerdo formal. Los acuerdos entre los zapateros y sus patrones no son solamente acuerdos verbales, sino que además son también de conformidad y para beneficio de ambas partes. Esto propicia sin embargo, que exista el trabajo de menores en la actividad, ya que no existe hasta ahora un mecanismo regulador en el aspecto laboral en la producción de calzado.

El promedio de edad de los trabajadores encuestados es de 26 años. El 67% de ellos son hombres y el 33% son mujeres. Existe una especialización de género en la producción zapatera, en la que la mujer participa únicamente en los dos últimos procesos de la producción (el adornado y el terminado). El oficio de los varones consiste por lo general en aquellas áreas en las que es necesaria la utilización de maquinaria. El desarrollo de los oficios, tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres requieren de una destreza y habilidad particular que puede lograrse solamente a través de la experiencia y la especialización.

El 55% de los encuestados lleva a cabo su trabajo con la ayuda de maquinaria especializada, misma que se encuentra en su lugar de trabajo; quienes desarrollan esta clase de labor tienen más de 7 años dentro de la actividad, la cual aprendieron con sus familias. En el caso de quienes no utilizan maquinaria la

experiencia se reduce a un mínimo de tres años en los que se han involucrado en la producción de calzado..

Estos datos hacen aún más evidente que la población empleada en la actividad zapatera es joven y en ciertos casos es además experimentada. lo que les abre una enorme posibilidad de aspirar a mejores condiciones de empleo dentro del mismo ramo (todos lo trabajadores han laborado al menos en un taller distinto al que pertenecían cuando fueron encuestados; algunos de ellos habían trabajado al menos en 7 empresas diferentes.

Los montos de salarios son establecidos de la siguiente manera:

1. Salario por trabajo a destajo: en este rubro encontramos a los montadores y a los respuntadores también llamados maquinistas. Estos trabajadores no tienen un horario fijo, ya que trabajan por destajo. Esto quiere decir que su pago depende del número de pares que logren terminar en la parte del proceso que les corresponde. El pago que reciben los montadores y maquinistas por cada par que trabajan es de \$6 pesos. (Marzo del 2000)

2. Salario de sueldo semanal: en este punto encontramos al resto de los trabajadores, cortadores, ensueladores, entaconadores, y adornadoras. Estos trabajadores tiene un horario de trabajo de 8:30 a.m. a 6:30 p.m., sin embargo este horario no es fijo, lo que se respeta en este sentido es la jornada de trabajo, que es de 10 horas. En este sentido, los trabajadores pueden entrar más tarde o más temprano siempre que cubran la jornada que les corresponde.

El salario de los cortadores, ensueladores y entaconadores oscila entre los \$350 y \$400 pesos semanales. El salario de las adornadoras es de \$300 pesos a la semana.

Estos salarios varían dependiendo de la experiencia o habilidad de las y los trabajadores, razón por la que debemos considerar como un promedio estos datos. Otra razón por la que debemos tomarlos como una media de salarios es porque es un salario socialmente establecido en San Mateo Atenco; como lo hemos mencionado, en los casos que abordamos, la demanda de trabajadores en esta actividad es la que determina el monto de los pagos de sus sueldos.

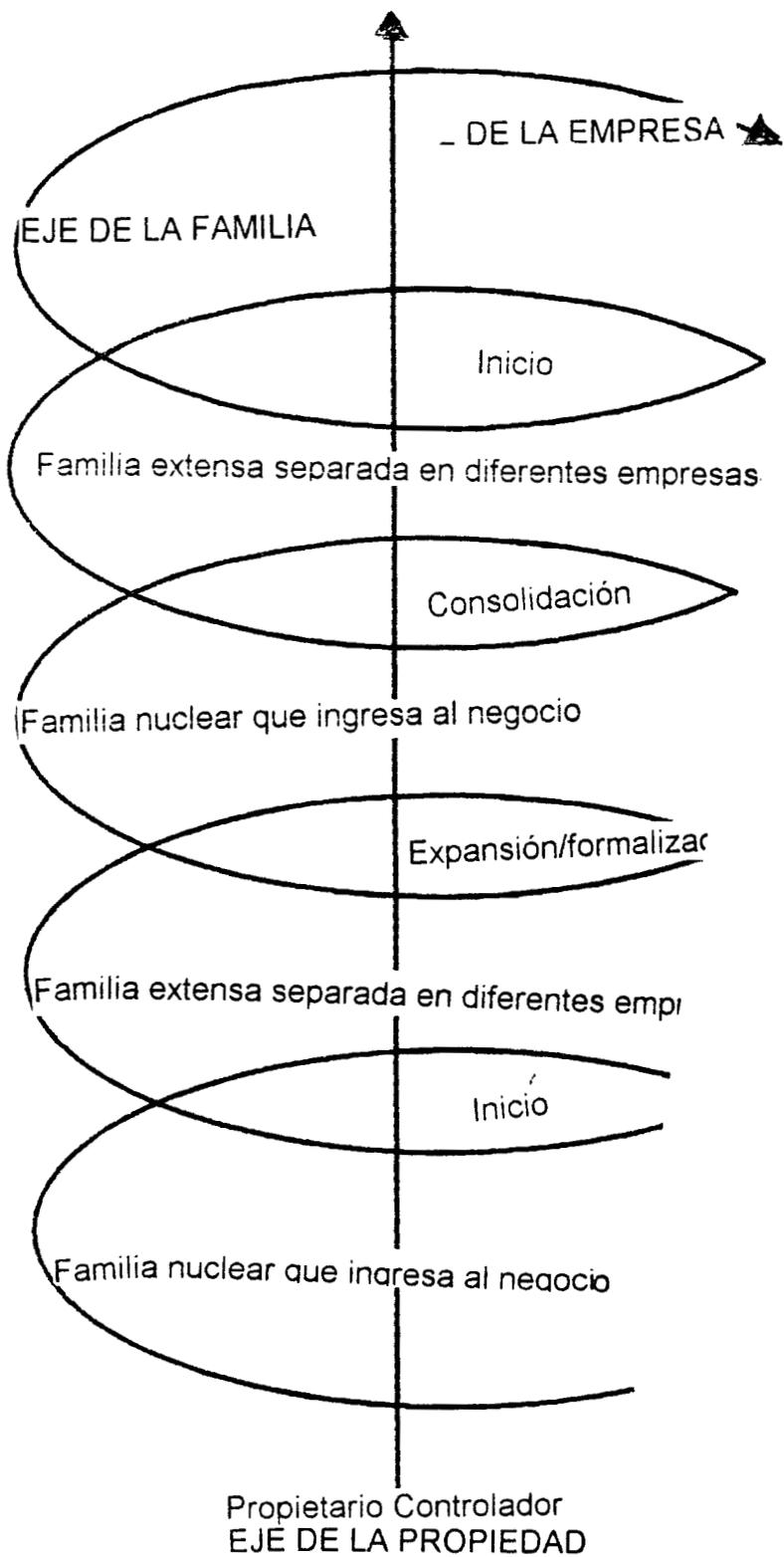
Desarrollo de un modelo de organización de las empresas familiares productoras de calzado en San Mateo Atenco. El modelo de crecimiento en espiral.

Con el fin de cumplir el objetivo de realizar un análisis profundo que explicara las formas de organización y funcionamiento de las empresas familiares zapateras expondré a continuación un modelo en el que sugiero la forma en que se han desarrollado las empresas zapateras desde los inicios de esta actividad en el municipio.

El modelo considera 3 ejes básicos. El **eje de la empresa**, que se consolida en tres momentos: a) el inicio de la empresa, b) la expansión / formalización, y c) la madurez. El **eje de la familia**, cuyas líneas se establecen en la familia nuclear que ingresa al negocio y la familia extensa separada en diferentes empresas; por último el **eje de la propiedad**, donde priva la figura del propietario controlador en los casos estudiados.

He diseñado así la dinámica del modelo expuesto, que sigue una trayectoria en forma de espiral, como se expresa en la gráfica que a continuación presento:

MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PRODUCTORAS DE CALZADO EN SAN MATEO ATENCO. EL MODELO DE CRECIMIENTO EN ESPIRAL.



Como pudimos apreciar en la gráfica, el modelo sigue una trayectoria de desarrollo en espiral debido a que, a pesar de que existe una familia nuclear que ingresa en el negocio, se expande y se formaliza siguiendo la misma tendencia en distintos casos, las familias cambian en estas respectivas etapas la manera de incluirse en el proceso productivo, en las formas de organización y trabajo, e inclusive en la vida familiar cotidiana.

A continuación explicaré cada uno de los ejes arriba expuestos:

1. Eje de la empresa

a) Etapa de inicio de la empresa

Esta etapa se caracteriza porque hay una estructura informal de la organización en la que el propietario y fundador (uno o ambos cónyuges) es el eje principal, ya que es quien ha desarrollado la idea de dedicarse a la actividad zapatera, y ha tenido que invertir buena parte de sus recursos económicos, si no es que todos, en ella; como podemos observar en la gráfica, toda empresa inicia la seno de una familia dedicada por lo general a la misma actividad.

Bueno, en esto del calzado se empieza desde abajo, se comienza a comprar uno diez pares de hormas, unas sueltas para poder llegar a ser fabricante, pero se comienza de raíz, porque que yo sepa en mi pueblo no hay gente que de millonario se vuelva zapatero, no, aquí empezamos desde abajo para sostener a la familia; nosotros que venimos de una descendencia de zapateros siempre hemos dependido de esto; mis hermanos son zapateros, mis nietos son zapateros todos nos dedicamos a esto [...] Cuando empecé entré a varias tandas para hacer un capital y hacerme de una máquina de coser de las stitcher, incluso para conseguir mi primer local tuve que batallar mucho pero una vez en el negocio las cosas se fueron dando solas, pero no fue nada fácil.

Luis Dávila Escutia (zapatero, 78 años)

El reto fundamental en esta etapa consiste primero en tener una producción significativa, y en segunda instancia asegurar un ingreso en el mercado local, ya sea como parte de las asociaciones zapateras o de manera independiente.

“primero yo empecé con mi esposo en esta actividad y entramos a vender aquí a PROCASMA, pero después él, hace cuatro años, se fue con otra señora y me dejó sola y yo salí adelante...yo me quede con mi local, éste acabo de terminar de pagarlo, así que yo solita empecé al zapato, le metí más ganas y hasta ahorita.”

Celia Pichardo (zapatera, 43 años).

b) Etapa de expansión-formalización de la empresa

Después de superar la incertidumbre de la etapa de inicio, y una vez asegurado un lugar en el mercado la empresa familiar zapatera comienza a crecer. La producción de calzado aumenta, así como el número de trabajadores participantes en ella. La familia del propietario trabaja también dentro de la empresa, y con su ayuda éste desarrolla una nueva planeación que propicie el crecimiento en esta etapa, lanzando al mercado mayor número de modelos o diversificando la producción de estos, dedicándose por ejemplo al zapato de niño y adulto a la vez, vendiendo por catálogo e incluso promoviendo su mercancía en los municipios cercanos o incluso e otros estados del país.

Al empezar no teníamos ni máquinas ni nada; como mi mamá hacía zapato ella tenía máquinas de coser. Compramos en aquel entonces un cortador, que es un cajón donde se recorta; entonces mi esposo cosía los cortes en la máquina de coser de mi mamá. Empezamos a trabajar, a batallar un poquito, y así nos fuimos haciendo de nuestras cosas; compramos una máquina, otras cositas, como

formas, porque las primeras me las dio mi mamá, y después trabajamos más, teníamos un horario tremendo, de 8 de la mañana a 12 de la noche, sin parar todo el día. Si había mucho trabajo o quedaba mucho para adornar de pendiente, nos estábamos a las dos o tres de la mañana trabajando mi esposo y yo que éramos quien lo hacíamos. Y a veces era de acostarse a las 2 y levantarse a las 6; ahí nos tenía trabajando otra vez. En aquel tiempo batallamos mucho. Fue a base de puras "tanditas", que les llamamos nosotros, con las que empezamos a comprar la maquinaria que ahora tenemos, entonces empezamos a hacer más zapato, a trabajar para ir comprando más cosas, y fue así que nos fuimos haciendo de lo que ahora tenemos. Pues en este momento ya con lo que hay sacamos como 1500 pares a la semana.

Rocío León González (zapatera, 36 años).

En esta etapa la empresa que una vez dependió de la familia para establecerse se independiza y organiza teniendo como base una sola familia nuclear que la controla. Esta nueva empresa independiente intenta también buscar una autonomía productiva, por lo que hace un esfuerzo por desarrollar todo el proceso de fabricación de calzado por sus propios medios, invirtiendo además en la compra de maquinaria especializada que beneficia en la calidad y cantidad de su producción.

Este proceso tiene una duración aproximada de entre 10 y 15 años, durante los cuales la empresa prospera económicamente. La etapa de formalización concluye para dar paso a la siguiente etapa.

c) Etapa de consolidación.

Durante este periodo las empresas zapateras ya tienen bien definidas las estrategias organizacionales que las hacen funcionar. El dueño de la empresa y su familia ya tienen un dominio de la actividad tanto productiva como comercial, y para este momento han consolidado una base estable de clientes que asegura un

número importante de mercancías a producir. Así, la empresa zapatera de base familiar es identificada por una marca y diseño particular.

Simultáneo al éxito de la empresa, o incluso antes de que esta se consolide totalmente, los hijos del propietario, orientados al menos en las dos últimas generaciones estudiadas a la producción de calzado, comienzan a formar sus propias empresas a la par de integrar su propia familia nuclear y se separan de la empresa del padre, la cual puede pasar una larga etapa en este periodo sin modificarse o bien, puede comenzar a decaer en los años siguientes sin desaparecer por completo. Mientras tanto, las nuevas empresas familiares construidas por los hijos comienzan de nuevo en la etapa de inicio.

Una característica fundamental en este eje de la empresa es que el eje de la propiedad se encuentra estrechamente vinculado a ella, puesto que en todas sus etapas encontramos al propietario como eje de las decisiones que la dirigen. A continuación explicaremos este punto.

2. Eje de la propiedad

Las empresas zapateras han surgido de la oportunidad ofrecida por el mercado local y regional; el impulso de los factores históricos que hablamos en la primera parte de esta investigación explican en gran medida la conversión de los agricultores mateínos en empresarios dedicados a la producción de calzado, además de contar con el respaldo de las organizaciones zapateras.

Como ya lo hemos señalado, las empresas zapateras tienen una base familiar, y es en este sentido que el propietario, que a la vez es el fundador, desempeña un rol sumamente interesante, ya que el asume las funciones de administrar, organizar, regular y participar en la actividad productiva y comercial; en muchos de los casos estudiados, la propiedad se ha consolidado no solo en un individuo, sino que también surge de la dirección de un matrimonio.

"yo, me dedico desde comprar el material, y dirigir ahora si trabajadores, porque no tengo muchos para este local, este, incluso a darles trabajo, y desde él empiezo del zapato hasta que sale, y yo lo limpio y en si me toca adornar, y luego me vengo yo a vender el zapato"

Celia Pichardo (zapatera, 43 años).

El propietario en todas las etapas de la empresa tiene como objetivo encontrar la mejor manera de capitalizar a partir del desarrollo de su actividad. En múltiples ocasiones es auxiliado por su familia, principalmente por sus hijos, además de los trabajadores contratados por ellos.

"Mis hijos trabajan un poquito en mi taller, en vacaciones por ejemplo, en fin de semana nos ayudan a vender. En el taller el más grande los que hace es poner tapas y clavos y el otro pues les ayuda a poner el cemento o los dos se dedican a poner los firmes o los calvos y echan cemento, nada más, o a veces me ayudan a acomodar el zapato y a empacarlo.. Ellos por supuesto cobran su sueldito, porque aunque sean mis hijos no hacen nada gratis, si cobran."

Rocio León González (zapatera, 36 años).

En general, la labor del propietario de una empresa en una semana consiste en las siguientes actividades, como lo ilustra el siguiente ejemplo:

Uno comienza a trabajar el día lunes para poder vender sábado y domingo; esa es la organización que tenemos nosotros, por ejemplo, yo dejo de trabajar dos días y no vendo porque dejo de tener surtido mi negocio. El lunes compro mi material; todos los zapateros compran su material el lunes, el resto de los días me dedico a hacer mi zapato, de martes a viernes. Sábado y domingo me dedico a vender mi zapato y no toco para nada el taller.

Apolinar Dávila Escutia (zapatero, 67 años)

Los lunes hay que ir al Banco, hay que sacar dinero para comprar material y depositar también a quienes nos hacen préstamos de material, cobrar cheques que tengamos. Es día también se revisa la numeración para saber que hace falta y comenzar a dar tareas aquí en el taller, se hace la lista de pedidos, se ve que material hace falta, se compra y empezamos a trabajar.

De martes a viernes se trabajan los pendientes en el taller, se sacan pedidos y se atiende la casa. Conforme sale el zapato se lleva a los locales para tener completa la numeración y los modelos, y se surte lo que falta. Los sábados se les paga su "raya" a los trabajadores. Y es el sábado y el domingo que me voy a los locales a vender y mis hijos me acompañan la tarde me pongo a hacer cuentas, y a revisar las notas de lo que se vende.

Rocio León González (zapatera, 36 años)

Por ultimo detallaremos el tercer eje, desde mi punto de vista el más importante para definir estas empresas; el eje de la familia.

3. Eje de la familia

La familia nuclear desempeña un rol fundamental en la consolidación de las empresas zapateras en San Mateo Atenco. Si bien son él o los propietarios quienes llevan el mando de éstas, son también, como matrimonio, los responsables de equilibrar la actividad con la familia. En el caso que he investigado es sumamente difícil separar estas dos relaciones para explicarlas, ya que éstas se dan de manera simultánea y una no puede entenderse sin la otra, como lo explicamos al inicio del capítulo. Los tiempos y la organización familiar se han modificado sustancialmente en los últimos quince años, pues el vínculo familia-trabajo se ha fortalecido más con el creciente desarrollo económico de la actividad.

El generar mejores condiciones económicas para la familia zapatera, ocasiona que exista una dedicación casi absoluta a la actividad productiva, y durante los fines de semana a la comercialización del producto. El desarrollo óptimo de los hijos, y de estas familias en sí, es el objetivo primordial, el proporcionar un sustento económico suficiente es una de las metas inmediatas por las que estas empresas son fundadas, sin embargo, no todos los zapateros comparten la opinión de heredar a los hijos el oficio zapatero.

No me gustaría que mis hijas se dedicaran al calzado; ahorita son chicas de edad; una tiene diez años, otra tiene once años, y tengo otra de cuatro años y la verdad no me gustaría que se dedicaran al calzado, no porque no sea bueno, es muy bueno y muy dócil el oficio pero sucede que es muy pesado y difícil. No es por que sean mujeres, sino porque yo preferiría que se recibieran, que tuvieran una profesión, y ahorita estoy haciendo todo lo posible porque eso no les haga falta.

Héctor León Peña (zapatero, 37 años)

En los siguientes puntos expondré con mayor detalle estas características, presentes en las empresas zapateras mateínas

a) Familia nuclear que ingresa al negocio.

La familia que comienza en la actividad por lo general tiene un promedio de edad menor a treinta años; los hijos, si es que los hay, son menores de edad y no participan en la actividad de la familia. El principal reto al que se enfrentan estas familias es el consolidar una empresa funcional, para lo que en algunos casos al principio, recurren al auxilio de la familia extensa (padres, hermanos).

A Olga [la hermana mayor] comenzaron por ayudarla mis papás porque también en ese momento fue que se casó y su marido trabajaba con ella en el taller. Incluso el resto de mis hermanas y yo le ayudábamos a adomar o empacar, cosas

sencillas, pero siempre se le ayudó. Mis papás la apoyaban con el material, le prestaban y ella les iba pagando como podían y por eso fue que empezó a salir adelante. En realidad así pasó con la mayoría de mis hermanos, a todos los ayudaron mis papás con sus negocios. Por ejemplo, en el caso de mi hermana Silvia [la quinta de sus hermanos] ella también trabajó con el nombre de la marca de mis papás [Creaciones León], y hacía zapato de hombre también. Uno de mis hermanos, Félix, empezó entonces a hacer zapatilla de dama, y como vio que le funcionaba, le ayudó a mi hermana que entonces comenzó a trabajar lo mismo. Eso fue muy importante en mi familia, porque nunca hubo envidias entre nosotros. Mi papá siempre nos enseñó que debíamos ayudarnos entre nosotros y es por eso que todos pudieron progresar cada uno por su cuenta, pero siempre apoyándonos uno al otro.

Minerva León González (peletera, 32 años)

Esta relación con la familia extensa es común solamente cuando se inicia la actividad; a partir del siguiente proceso esta ayuda inicial se ve minada y desaparece.

b) Familia extensa separada en diferentes empresas.

Al desarrollarse de manera independiente las empresas familiares dedicadas al zapato, la perspectiva de una relación futura en consorcios de parientes (hermanos o primos) es una posibilidad remota. La escisión en diferentes empresas que con cada generación se dividen imposibilita la formación de una empresa mayor o más consolidada. Para este momento, la edad de los hijos fluctúa entre los veinte y treinta años de edad y la decisión laboral tomada por estos jóvenes es generalmente orientada a la producción de calzado, actividad que conocen de manera cercana por el trabajo familiar.

Esto se debe también a que ninguna de estas empresas se encuentra establecida dentro de un marco legal que la respalde y por lo tanto esto no dificulta que varias empresas continúen formándose, sin embargo, esta misma razón

impide a largo plazo que las empresas prosperen, a pesar de que las preceda una experiencia exitosa.

En la parte final de esta investigación desarrollare mis conclusiones a este respecto, pero para contextualizar la opinión que mas adelante referiré es necesario presentar el caso de una experiencia de empresa zapatera desarrollada en el municipio de Lerma, vecino a San Mateo Atenco

Una forma de organización alternativa. El caso de la producción zapatera de una empresa en Lerma.

En el municipio de Lerma, limítrofe al oeste de San Mateo Atenco, existe una forma de organización respecto a la actividad zapatera que ha venido desarrollando en los últimos cinco años un proceso laboral y productivo notablemente distinto al llevado a cabo por los zapateros mateínos.

Si bien éstos últimos tienen una noción básica de empresa asociada casi exclusivamente al registro de su marca de zapatos, esta familia de Lerma ha implementado en sus mecanismos de trabajo y comercialización nuevos factores que es necesario contrastar con los de San Mateo Atenco para ser comprendidos.

Una diferencia fundamental es la de una forma que abandona la unifamiliaridad del propietario controlador y asume como una alternativa viable el consorcio de hermanos, lo que permite una cesión de la propiedad a una generación precedente e incluso admite en su sociedad a hermanos o primos.

La empresa que tomo como referencia es la registrada bajo la marca Armida, la cual es dirigida por tres hermanos asociados. Las entrevistas que realicé fueron atendidas por Rosa María Zapata, gerente de ventas y comercialización de la empresa cuyo negocio se encuentra en San Mateo Atenco,

no así la fábrica de zapatos, la cual está en Lerma. Junto a sus hermanos Demetrio, encargado de la producción y el diseño del calzado, así como con su hermana Angélica, socio inversionista, dedicada a la contabilidad, todos ellos con estudios profesionales y mi entrevistada con nociones básicas de economía, formaron esta sociedad de hermanos desde hace cinco años, aunque todos tenían una experiencia previa en la actividad

Armida es una empresa en vías de conformarse dentro de un marco legal en el que los tres hermanos tienen derechos proporcionales sobre ella (es decir el 33% es de cada uno). El zapato que esta empresa fabrica es sintético y es de manufactura fabril. La razón de que el zapato sea hecho en Lerma y no en San Mateo responde a la siguiente cuestión:

Cuando esto comenzó [refiriéndose al negocio] pretendimos fabricar aquí [en San Mateo Atenco], pero no pudimos hacerlo porque no nos adaptamos o más bien la gente no se adaptó a nuestra forma; en cuanto al trabajo nosotros exigimos una cierta calidad, un cierto compromiso, horarios, puntualidad en el trabajo, en fin, eso fue algo que no pudimos compaginar con la gente de San Mateo.

Rosa María Zapata, 41 años

Marzo de 2000

Uno de los principales retos para la empresa de los hermanos Zapata consiste en lograr un estándar de calidad previamente establecido en cuanto al producto que venden y al servicio que prestan al comercializarlo. Esto lo han llevado a cabo mediante constantes capacitaciones para ellos mismos como dueños y para sus empleados, actividad que aún no se desarrolla en San Mateo Atenco por dificultades en la promoción y organización de esta clase de eventos, además de que existe una inversión mínima en la preparación de los obreros que trabajan para ellos, por la misma fluctuación de esta mano de obra. En Armida esta capacitación es constante, sobre todo para sus trabajadores quienes por la

condición de la empresa se encuentran asalariados, asegurados y contratados de manera legal.

En lo que más invertimos es en capacitación, contamos con una asesora administrativa que nos ha auxiliado para hacer reformas en cuanto a la organización, ya no como taller, sino como una empresa con normas y objetivos

Mis hermanos y yo trabajamos con un manual de funcionamiento que regula nuestra actividades. Yo por ejemplo también estoy tomando por mi cuenta un curso para el mejoramiento continuo de la calidad. Pienso que lo mas importante en este o en cualquier negocio es al capital humano, es en lo que debemos invertir si queremos que la empresa marche bien. Y es algo que la mayoría de los zapateros de San Mateo no entiende.

Rosa María Zapata, 41 años

Abril de 2000

Un elemento de vital importancia en esta empresa zapatera en Lerma es que sus participantes están conscientes de lo que el mercado global representa en cuanto a relaciones de competencia. Desde esta perspectiva su forma de organización, fortalecida como un consorcio pretende hacer frente a este fenómeno. Los zapateros mateínos se preocupan de la entrada al mercado de zapato de León o incluso del zapato importado de China, que aunque de menor calidad es mas barato. Sin embargo esta inquietud es a menudo relegada o ignorada, aun cuando su presencia es cada vez mas notoria en el mercado regional. Yo considero que de mantenerse como empresas unifamiliares, los zapateros mateínos difícilmente podrán hacer frente al fenómeno global, pero esto se discutirá en las conclusiones.

Rosa M. Zapata explica así las tácticas desarrollada en la empresa Armida contra la globalización:

Nosotros hemos tenido que introducir estrategias en esta empresa como el diseño la vanguardia de la moda utilizando revistas europeas, que son caras pero vale la pena adquirir porque así prevés modelos y materiales. Diseñamos un catálogo exclusivo de nuestra marca y lo cambiamos constantemente, según la temporada, hemos invertido mucho en la marca registrada y sobre todo en la imagen corporativa que nos distingue, aunque nuestra empresa sea chiquita pretendemos mostrar una mentalidad sumamente positiva y respaldada en la medida de nuestras posibilidades para hacer frente a la globalización

Rosa María Zapata, 41 años
Abril de 2000.

Este caso es un ejemplo singular, y poco representativo de San Mateo Atenco. Si bien la noción de empresas conformada por gente emprendedora, que desarrolla un trabajo familiar y que tiene un eje de propiedad de un solo dueño, ha sostenido hasta hoy día el desarrollo de la actividad en el municipio, esto no quiere decir, que la producción zapatera se mantendrá por si misma durante muchos años más. El que la protección del mercado local haya sido un acierto hasta ahora, frente a una incidencia regional, esto no necesariamente implica que a la vez pueda hacer frente a un fenómeno mayor en el que la influencia nacional e incluso global, pueden vencer sus lazos de organización y solidaridad.

Abundaré sobre este punto en las conclusiones que a continuación presento.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Efectos de la globalización y la transnacionalización en el contexto local. San Mateo Atenco y su relación con el nuevo orden regional, nacional y mundial.

Hasta este momento hemos privilegiado un análisis cualitativo de lo local y en diversos puntos la perspectiva regional, para explicar la dinámica de organización familiar y laboral de las empresas zapateras en San Mateo Atenco. Considero necesario introducir en la discusión dos elementos que han sido mencionados a lo largo de este trabajo, los cuales por cuestiones de método son desarrollados en este último punto.

La globalización, como la definí en el capítulo teórico de este trabajo, es un proceso, desde mi punto de vista, con especial incidencia en los campos cultural y económico. Este fenómeno no es nuevo, se ha considerado históricamente mientras han existido relaciones de comunicación y flujo de mercancías entre diferentes regiones. En los últimos veinte años este movimiento se ha acelerado intensamente, lo que ha permitido una relación mas estrecha entre las culturas humanas y también entre sus economías.

Sin embargo esta relación no es paralela; los estados nacionales que se conectan entre si difieren en tecnologías, medios de comunicación, transporte, acceso a recursos económicos entre otros aspectos. Esto ha provocado que la globalización tenga un impacto diferente en cada país e incluso en cada región de éste.

Uno de los efectos globales mas importantes en nuestro país proviene sin lugar a dudas de las crisis económicas. Los tratados internacionales con países de

Norteamérica, e incluso de Europa y Asia han traído inversiones externas cada vez con menos restricciones fiscales y por esta razón, ha existido un debilitamiento en la economía nacional, en la que muchos de los empresarios que compiten en el mercado son restringidos por grandes empresas transnacionales, o en muchos casos, como sucedió en 1995, esto significó la desaparición de un número considerable de micro y medianas empresas.

La idea que quiero dejar en claro es que la globalización, aunque esencialmente no es un proceso negativo y avasallador por completo, si se manifiesta de manera diferenciada en distintos ámbitos y contextos.

En esta crisis de 1995, para continuar con el ejemplo, los efectos de la globalización económica impactaron no solo a los empresarios, sino que además, en consecuencia, afectaron la condición laboral de sus empleados quienes vieron minados sus salarios o en un breve lapso de tiempo se encontraron desocupados.

Como lo expuse en la parte introductoria, las estrategias desarrolladas por las familias, también afectadas por esta condición, generaron en un primer momento la búsqueda de una actividad que pudiera satisfacer sus necesidades básicas y, posteriormente, bajo esta misma dinámica y con conciencia de ello o no, desarrollar una pequeña empresa familiar funcional a largo plazo.

En el caso de San Mateo Atenco este impacto globalizador pudo significar, como detallamos en la cronología, la aparición de la actividad zapatera en la localidad. Esta fue posible, por una parte, ante la crisis de los campesinos mateínos afectados por el fenómeno global a consecuencia de la construcción de un corredor industrial y el entubamiento del río Lerma, hecho que modificó sustancialmente su actividad. Por otro lado la crisis de los zapateros en la ciudad de México abrió una posibilidad a los mateínos para la consolidación de sus propias empresas zapateras, las cuales rápidamente se ubicaron en un mercado regional con una alta demanda.

Hasta ahora la globalización ha tenido una incidencia importante en la actividad zapatera de San Mateo Atenco, misma que ha estado integrada también en sus procesos productivos con la utilización de maquinarias, diseños internacionales y materiales en algunos casos de importación.

En cuanto a la forma de organización de las empresas familiares dedicadas al zapato la globalización ha tenido una presencia apenas perceptible para los mateínos. La introducción de zapato chino y coreano en su mercado es visto como una influencia preocupante pero no significativa frente a sus negocios.

Las políticas de libre comercio podrían en un momento dado rebasar la protección local de su calzado y generar una competencia directa con él. Hasta ahora esto no se ha presentado, pero el flujo de comunicación y mercancías es cada vez más intenso en nuestro país y en el caso de San Mateo Atenco esto puede significar la desaparición de muchas empresas, además de que esto puede tener consecuencias sociales, políticas, económicas e inclusive ambientales, en caso de existir. Aunado a esto, el proceso de megalopolización del que hemos hablado antes, y en el cual el municipio se encuentra en la zona de influencia de las ciudades de México y Toluca, esta última con tendencia a conurbarlo.

Una de las respuestas mas viables ante este fenómeno global está estrechamente vinculada al capital social. Las relaciones políticas a nivel local, y aún las que se encuentran al interior de cada familia zapatera deben tender a fortalecer las empresas, del mismo modo la relación económica debe vincular y realizar una estrategia común para hacer frente a lo global. En términos sociales y productivos debe establecerse un control de calidad mínimo para que la producción de calzado pueda ser competitiva. Para conocer los retos a los que las empresas zapateras han de enfrentarse, desarrollare el último punto.

El futuro de las empresas familiares productoras de calzado. Familia y trabajo. Los nuevos retos de los zapateros de San Mateo Atenco.

Los zapateros mateños cuentan con una organización familiar y laboral que ha mantenido su viabilidad durante los quince años que tienen en la actividad. Como sabemos, pocas de estas empresas se encuentran establecidas dentro de un marco legal y fiscal, la mayoría de ellas mantienen al propietario como controlador y eje de la producción, y casi ninguna articula a la familia extensa como trabajadores o como parte de un consorcio.

Estas características limitan el desarrollo de las empresas puesto que al no tener continuidad e individualizarse e independizarse de la otra aún cuando son de familiares, pierden la posibilidad de conjuntar una empresa mayor que les permitiría una existencia a largo plazo y para varias generaciones..

Las asociaciones zapateras han promovido desde su fundación la conformación de empresas separadas al otorgar un local a cada propietario. Sin embargo esta medida no puede sostenerse por si misma, en primera instancia porque no hay un mecanismo que regule las asociaciones y en segundo lugar porque la competencia es cada vez mas ardua al interior de los mercados.

A partir de la investigación que he realizado en este municipio, considero que el auge zapatero podría ser sostenido por muy poco tiempo, mientras no exista un proceso que organice nuevamente no solo los procesos productivos y las asociaciones como eje político que las guía, sino que además es necesario que a nivel de la familia exista una forma de trabajo y orden que en un momento dado permita integrarlas en empresas familiares mayores, consideradas estas ya no como una participación de gente emprendedora, sino como una consolidación en una empresa en términos legales y fiscales que les permita hacer frente a una posible incidencia del mercado global en su actividad.

Concluyo señalando que desde mi punto de vista, y con el respaldo de mi trabajo en San Mateo Atenco, estos puntos que he mencionado líneas anteriores, son quizá los retos mas importantes a los que los zapateros mateinos habrán de enfrentarse quizá en un futuro próximo. Aunque este aporte es modesto para explicar la complejidad de un municipio en transición urbana, abre la discusión y un campo de investigación importante en antropología económica como es el tema de la familia y el trabajo. Yo retomé el tema de las empresas familiares zapateras, Pro este tema es una fracción solamente del la arena antropológica y social que ha de enriquecerse con investigaciones posteriores.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, PATRICIA

- 1985 "La industria en perspectiva", en Arias, Patricia. (coord.), Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria. El Colegio de Michoacán, Zamora pp. 77-130

BAZÁN, LUCÍA

- 1991 Vivienda para los obreros. Reproducción de clase y condiciones urbanas, CIESAS, México.
- 1999 Cuando una puerta se cierra cientos se abren: Casa y familia, los recursos de los desempleados de la Refinería 18 de marzo, CIESAS, México.

BAZÁN LUCÍA ET.AL.

- 1988 La situación de los obreros del calzado en León, Guanajuato, Ediciones de la Casa Chata, CIESAS, México.

CENSO INDUSTRIAL, 1990, SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

VIII CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, 1960, DIRECCIÓN GENERAL DE POBLACIÓN

IX CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, 1970, INEGI

X CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, 1980, INEGI

XI CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, 1990, INEGI

ESTRADA, MARGARITA

1996 Después del despido: Desocupación y familia obrera, CIESAS, México.

GARCÍA BRÍGIDA, MUÑOZ HUMBERTO Y ORLANDINA DE OLIVEIRA

1988 Hogares y trabajadores en la Ciudad de México. El Colegio de México / IIS UNAM, México.

GARCÍA, BRÍGIDA Y ORLANDINA DE OLIVEIRA

1994 Trabajo femenino y vida familiar en México, El Colegio de México, México.

GERSIK, ET. AL.

1997 Empresas familiares. Generación a generación. Ed. Mc Grow Hill, México.

GONZÁLEZ DE LA ROCHA, MERCEDES

1986 *Los recursos de la pobreza. Familias de bajos ingresos en Guadalajara y Monterrey*, El Colegio de Jalisco/CIESAS/SPP, Guadalajara.

1989 "Crisis, economía doméstica y trabajo en Guadalajara", en Orlandina de Oliveira (coord.) Trabajo, poder y sexualidad, El Colegio de México.

KEARNEY, MICHAEL

1996 Reconceptualizing Peasentry. Anthropology in global perspectives, Westviews Press, Colorado, Oxford.

LOMNITZ, LARISSA

1975 Cómo sobreviven los marginados, Siglo XXI Editores, México.

MAILLAT, DENIS

1990 Interaction entre systeme urbain et systeme de production localise: une approche du developpement regional endogene en terms du milieu innovateur, IRER, Université de Neuchatel.

MARTÍNEZ, GABRIELA Y VICENCIO, MARCELA

1997 Monografía municipal de San Mateo Atenco, Gobierno de Estado de México, México.

MITCHELL, CLYDE

1969 "The concept and the use of social networks", en Social networks in urban situations, Manchester University Press, Manchester.

PALERM, ÁNGEL

1993 Planificación regional y reforma agraria, UIA Y Gernika, México.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, 1995, GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN MATEO ATENCO

ROSENBLUETH, INGRID

1984 Roles conyugales y redes de relaciones sociales, UAM, México.

SARAVI, GONZALO

1996 Redescubriendo La micro-industria: Los pequeños productores de calzado de un distrito industrial en México, Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, FLACSO, Sede México.

SORIA, VÍCTOR

2000 *Globalización, regionalización y su impacto en las estrategias de las empresas en México. Un enfoque regulacionista.* En : *Economía. Teoría y practica.* No. 12, junio del 2000, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

ANEXOS

I.

GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN SAN MATEO ATENCO

Originalmente el guión para las entrevistas realizado en mi proyecto para el primer trabajo de campo incluía cuestionamientos que podían dar luz acerca de una posible construcción de redes de relación social dentro y a través de posibles unidades domésticas. A partir de esta primera parte de la investigación abandono esta idea y adopto el concepto de empresas familiares como un planteamiento más adecuado para el fenómeno de desarrollo y organización y trabajo que observaba en San Mateo Atenco, razón por la que a continuación presento únicamente el guión de entrevistas que apliqué respecto a las empresas familiares zapateras referidas a lo largo de mi estudio.

GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS

I. TIPO DE EMPRESAS FAMILIARES A INVESTIGAR

- Las empresas familiares deben encontrarse dedicadas primordialmente, o de tiempo completo a la producción y venta de calzado
- Estas empresas deberán tener al menos tres años dedicadas a la actividad zapatera, independientemente de la Asociación a la que pertenezcan o incluso si son independientes.
- Para los fines que el estudio plantea, se debe partir del análisis de mínimo 10 empresas familiares zapateras, las cuales pueden o no compartir lazos de parentesco entre sí.

II. FAMILIA

Los miembros de las empresas familiares que serán los sujetos centrales de esta investigación, serán primordialmente los jefes o jefas de la empresa. Será también importante entrevistar en lo posible a otros miembros de la empresa, como los parientes mas estrechamente vinculados con ella, en caso de requerir una información más amplia.

1. Elaboración de genealogías.
2. Reseña de la introducción de la empresa familiar a la actividad zapatera.
3. Biografía personal del jefe de la empresa.
4. Edad ocupación y estado civil de los parientes involucrados en la empresa.

III. ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD FAMILIAR

1. Agenda de actividades en diferentes periodos de tiempo, por ejemplo, organización de actividades anuales, mensuales, semanales y diarias.
2. Adopción de decisiones, designación y funciones del jefe de la empresa familiar en términos productivos y de liderazgo.

Organización laboral.

3. Biografía ocupacional de los miembros participantes en la empresa.
Cuestiones Sobre trabajo formal e informal.
4. Tipo de actividad y tiempo de trabajo los zapateros de las empresas familiares.
5. Especialización de funciones por género y edad
6. Horarios
7. Oficios
8. División del trabajo

9. Trabajo de menores

10. Trabajo informal

- Formas alternativas de trabajo al interior de las empresas
- Trabajos complementarios de los trabajadores del calzado.

IV. TRABAJO

1. ¿Quién y como organiza y regula la producción?
2. ¿Son vendedores los productores?
3. ¿Cómo se comercializa el producto?
4. Estrategias en el mercado que han mantenido la actividad.
 - Innovación y mercadotecnia. Diseño de imagen. Marcas de zapatos.

1. ¿De dónde es usted originario (a)?

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la producción de calzado?

3. ¿Qué oficio desempeña? (cortador, ensuelador, montador, suajador, adornador, etc). **¿En que consiste su labor?** (pegar o coser suelas, cortar moldes, limpiar el calzado, etc).

4. ¿Cuánto tiempo le llevó aprender este oficio?

5. ¿Dónde o con quién lo aprendió?

()Padre y madre ()Otros parientes de su familia ()En su lugar de trabajo

Otro _____

6. ¿Maneja algún tipo de maquinaria?. ¿Cuál? ¿Dónde aprendió a usarla?

7. ¿Su familia se dedica al calzado? SI NO

¿Desde cuándo? _____

8. Algún miembro de su familia trabaja aquí? SI NO

¿Qué parentesco tienen? (Son hermanos, primos, etc)

9. ¿Para cuántos talleres de zapato distintos ha trabajado?

10.. ¿Cuánto tiempo es el máximo que ha trabajado para un taller? (Es decir, ¿cuánto es lo más que ha durado en un trabajo dentro de la actividad zapatera?)

11. En este taller en que labora actualmente:

• ¿Se encuentra **contratado**? SI NO

• ¿Pertenece a algún **sindicato**? SI NO

¿Cuál? _____

• ¿Tiene un **horario** de trabajo? SI. NO
¿Cuál? _____

• ¿Recibe un **salario fijo**? SI NO

• ¿Recibe algún pago por trabajo de **horas extra**? SI NO

12. ¿En alguna ocasión ha trabajado en otra actividad que no sea referente al calzado?

SI

¿A cuál? _____

NO

¿qué lo motivaría a hacerlo? (mejor pago, cercanía, trabajar en algo diferente)

13. ¿Tiene hijos? SI ¿Cuántos? _____ NO

¿Quién se encarga de su cuidado en su ausencia? _____

¿Cuánto tiempo puede estar con su familia diariamente? _____

¿A que distancia se encuentra su casa del taller donde labora? (en tiempo: 10 min., 30 min., 1 hora, etc)
