

**Universidad Autónoma de Querétaro**

**Facultad de Filosofía**

**Maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas**

**ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS Y CONFORMACIÓN DE REDES EN TORNO AL  
OFICIO DE LA MARROQUINERÍA EN SAN VICENTE FERRER, EL MARQUÉS,  
QUERÉTARO.**

**TESIS**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Estudios  
Antropológicos en Sociedades Contemporáneas**

**Presenta**

**Vladimir Ivan Rodríguez Palmerin**

**Dirigida por**

**Dra. Marja Teresita González Juárez**

**SINODALES**

Dra. Marja T. González Juárez  
Presidente

Dra. Martha Otilia Olvera Estrada  
Secretario

Dr. Sergio Sánchez Díaz  
Vocal

Dr. Gaspar Real Cabello  
Suplente

Dr. Edgar Belmont Cortes  
Suplente

  
FIRMA

  
FIRMA

  
FIRMA

  
FIRMA

  
FIRMA

**CENTRO UNIVERSITARIO  
QUERÉTARO, QRO.  
OCTUBRE DE 2014  
MÉXICO**

## **RESUMEN**

La presente tesis ofrece un análisis de la integración de la marroquinería como actividad primordial en la comunidad de San Vicente Ferrer, El Marques, Querétaro, como forma de producción emergente desarrollada al margen de las políticas públicas de desarrollo regional, así como aquellas estrategias integradas a la producción que permitieron que se convirtiera en una actividad productiva emergente y que en la actualidad constituye el principal eje económico de la comunidad. Se trata de una investigación de corte cualitativo en donde se presentan un estudio sobre las estrategias empleadas por los productores marroquineros teniendo como base la estructura familiar.

(Palabras clave: Empresa familiar, Estrategias productivas, Redes, Marroquinería)

## **SUMMARY**

This thesis provides an analysis of the integration of mainly leather goods business in the community of San Vicente Ferrer, El Marques, Querétaro, emerging as a form of production developed outside the public policy of regional development, as well as those integrated strategies production that allowed him to become an emerging productive activity and that currently constitutes the main economic hub of the community. It is a qualitative research where a study on the strategies employed by the leather goods producers on the basis of family structure is presented.

(Key words: Family business, Production strategies, Networks, Marroquinería)

## **DEDICATORIAS**

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se complicaba, a ustedes por siempre mi corazón y dedicación.

**Padre y madre**

A mis hermanos, personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda y fueron un gran ejemplo para salir a delante.

**Moisés Rodríguez, Arq. Jonatan Rodríguez y T. Fernando Rodríguez (Q.d.e.p.)**

A tu paciencia y comprensión, me inspiraste a ser mejor persona para ti, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar a mi lado.

**Paulina Licón**

A ti hijo, por ser una personita por la cual día con día quiero superarme, para que así como hoy, en un futuro puedas ser feliz.

**Santiago Moisés Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniendo paciencia, dando ánimo, acompañando en los distintos momentos buenos y malos.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Dir. Adriana Térven Salinas y al grupo de profesores que integran la Maestría en Estudios Antropológicos en Sociedades Contemporáneas (MEASC) por darme la oportunidad de ser parte de la primera generación de este gran proyecto.

Agradezco de manera muy especial a la maestra Marja Teresita Gonzales Juárez, mi directora de tesis, que con sus observaciones, sugerencias y objetividad, colaboro con todo esmero en la creación de este trabajo ayudándome a ordenar mis ideas y plasmar lo que en realidad deseaba en esta tesis y con la cual me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.

A los sinodales que me brindaron su tiempo, experiencia, lectura y comentarios sinceros, mi más profunda gratitud: Dra. Martha Otilia Olvera Estrada, Dr. Gaspar Real Cabello, Dr. Sergio Sánchez y Dr. Edgar Belmont Cortes.

A mis profesores que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos gracias.

A los dueños de los talleres y comercios de marroquinería: Sr. Esteban Molina, Sr. Benito Molina, Sr. Joaquín Cárdenas y al Sr. Luis, que en mi trabajo de campo, me dieron todas las facilidades para poder trabajar dentro de sus instalaciones, así como a los trabajadores: Sr. Pedro Rangel y al Sr. José Santos y en general a todos aquellos que compartieron sus conocimientos y memorias, para poder entender de manera más real lo que entraña el oficio del trabajo de la piel, gracias por su valioso tiempo.

En especial al Sr. Juan Briones, personaje que dio origen al oficio de la marroquinería en el Pueblo de San Vicente Ferrer y quién fue pieza fundamental para que el oficio del trabajo de la piel se convirtiera en un tema de gran interés para mi desarrollo profesional.

Gracias a mis compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar un poco a sus vidas durante estos dos años de convivir dentro y fuera del salón de clase. Ricardo, Sofía, Octavio, Daniela, Juan y Elizabeth.

La realización de este trabajo, no hubiera sido posible sin la cooperación y apoyo de todas las personas anteriormente mencionadas, de ante mano muchas gracias.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>SUMMARY</b> .....	3
<b>DEDICATORIAS</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>INDICE</b> .....	7
<b>INTRODUCCION</b> .....	10
1. Antecedentes.....	11
2. Objetivos .....	14
3. Hipótesis.....	15
4. Marco metodológico .....	15
a) Método Etnográfico.....	17
<b>CAPÍTULO I</b> .....	21
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	21
1.1 La empresa la como sistema abierto .....	21
1.2 Tipificación de empresas .....	22
a) Mediana Empresa.....	22
b) Pequeña Empresa .....	23
c) Microindustria.....	23
d) Microempresa .....	24
1.3 Empresa Familiar .....	24
a) Características de la empresa familiar .....	25
1.4 La Empresa Familiar en México .....	27
a) El rol del trabajador en la empresa familiar .....	29
b) Respuesta a las adversidades .....	30
1.5 Estrategias productivas.....	33
a) Concepto de estrategia.....	33
b) Estrategia como el sentido del juego.....	34

c) Estrategias productivas; decisión familia-empresa .....	37
d) Manifestación del proceso de aprendizaje, otra estrategia productiva dentro de las empresas familiares .....	43
1.6 Redes .....	44
a) Concepto de red .....	44
b) Redes, constructos de competitividad .....	46
1.7 Tipología de redes sociales .....	48
a) Componentes y estructura de las redes .....	49
1.8 Redes; vínculos para conservar o extender actividades productivas en la empresa familiar .....	51
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>55</b>
<b>PROCESOS DE RECONFIGURACIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA EN SAN VICENTE FERRER Y SU RELACIÓN CON EL OFICIO DE LA MARROQUINERÍA</b> .....	<b>55</b>
2.1 Antecedentes históricos de San Vicente Ferrer y su relación con los valles centrales de Querétaro.....	56
a) Región del Valle del Bajío de El Marqués, Querétaro; un nuevo proceso de crecimiento.....	58
2.2 Descripción de San Vicente Ferrer.....	61
2.3 Inicios del oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer .....	64
a) Los primeros talleres de marroquinería .....	66
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>71</b>
<b>EL OFICIO DE LA MARROQUINERÍA DENTRO Y FUERA DE LOS TALLERES FAMILIARES</b> .....	<b>71</b>
3.1 Los talleres familiares en San Vicente Ferrer .....	71
a) Proceso de elaboración de los artículos de piel.....	75
b) Cómo se inician los talleres de marroquinería.....	79
c) Los materiales que utilizan .....	80
3.2 El trabajo dentro de los talleres.....	82
3.3 Diseño y comercio de los productos de piel .....	84
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>90</b>
<b>PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>90</b>
4.1 Rescate y difusión de saberes locales, el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer.....	90

a) Introducción .....	90
b) El por qué de la aplicación de un proyecto de intervención en San Vicente Ferrer.....	90
c) Objetivos.....	92
d) Cobertura y beneficiarios .....	93
e) Cómo llevar a cabo el proyecto de intervención.....	93
f) Resultados .....	94
g) ¿Qué desafíos encara el proyecto <i>Rescate y difusión de saberes locales, el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer?</i> .....	94
h) Conclusiones del proyecto de intervención .....	95
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>101</b>

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se plantea el proceso de integración del oficio de la marroquinería en la comunidad de San Vicente Ferrer, El Marques, Querétaro, el cual se ha convertido en la actividad primordial en la comunidad, como forma de producción emergente desarrollada al margen de las políticas públicas de desarrollo regional. Así mismo, se analizan las estrategias que se crean al interior de la unidad productiva, como una forma de organización con base en la familia, en donde se crean las estructuras que sustentan este oficio, cuyas formas de producción predominantes están vinculadas directamente con el parentesco, generando redes en distintos niveles que le han permitido convertirse en una actividad productiva exitosa.

Los datos aquí presentados son el resultado de un primer acercamiento en el año 2007 que se esbozó como un trabajo de investigación vinculado a la licenciatura en antropología y que posteriormente se consolidó como un proyecto de tesis avocado a la línea de estudios del trabajo, mismo que tuvo lugar en un periodo de tiempo comprendido entre los años 2011 al 2013.

La presenta investigación es de carácter cualitativo, puesto que se utilizan técnicas del método etnográfico focalizadas en la búsqueda y comprensión de los procesos de cambio socioculturales en un contexto específico. De tal suerte, este trabajo se presenta como un análisis de las distintas estrategias productivas surgidas de la instauración del oficio del a marroquinería y la conformación de talleres familiares.

Esta tesis consta de cuatro capítulos. En un primer capítulo se presenta el marco teórico conceptual en el cual se explican las categorías de análisis de las cuales se parte para entender las dinámicas en las cuales se ve envuelto el caso de estudio presentado. Dentro de esta línea, se hace referencia a conceptos que describen el objeto de estudio y a la perspectiva de análisis de la problemática abordada.

Dentro del concepto de empresa familiar surgen categorías de análisis como ejes fundamentales para la comprensión y desarrollo de esta investigación. En un primer momento, nos avocaremos a las estrategias productivas para poder entender los procesos de

adaptación en las formas de producción de las empresas en general, y del caso estudiado en particular. Es necesario comprender cómo es que las empresas desarrollan capacidades e implementan estrategias de acceso y permanencia en el mercado.

El concepto de redes es analizado para poder comprender cómo es que a partir de las estrategias productivas, basadas principalmente en relaciones de parentesco, funcionan como una multiplicidad de relaciones de cooperación, a través de las cuales circulan saberes, experiencias y recursos.

En un segundo capítulo se presentan los antecedentes de la comunidad de San Vicente Ferrer y su proceso de cambio vinculado a la transformación regional: las haciendas, la industrialización y el surgimiento y consolidación del oficio de la marroquinería como forma de subsistencia. Dentro de este mismo apartado, se presenta una descripción sociodemográfica de la comunidad.

En el tercer capítulo se analiza la organización y forma de producción de los talleres familiares, así como sus estrategias y redes de producción, comercialización y de conocimiento. De igual forma se presentan de manera sistematizada los datos obtenidos mediante el trabajo de campo.

En el cuarto y último capítulo se presenta un proyecto de intervención, diseñado para reforzar la generación de redes, con el cual se logre dar difusión a los productos elaborados y comercializados por las distintas familias dedicadas al oficio y dueños de comercios dedicados a la comida y otros productos y servicios generados en torno al oficio de la marroquinería.

## **1. Antecedentes**

Las políticas públicas que se desarrollan en períodos específicos de tiempo, son decisivas para la reconfiguración económica y política de la región en la cual se encuentra el lugar de estudio. En esta investigación el proceso de transformación se aborda en cinco etapas relacionadas con las transformaciones productivas de la zona a partir de que San Vicente

Ferrer se encontraba ligada al trabajo de las haciendas, el reparto agrario, el desmantelamiento productivo agropecuario, hasta el proceso de industrialización. Estas dos últimas fases constituyen el momento coyuntural para que se originara el oficio de la marroquinería en la comunidad como una forma de buscar alternativas que garanticen un ingreso para la subsistencia de las familias.

La Comunidad de San Vicente Ferrer se localiza en el municipio de El Marqués, en el estado de Querétaro, ubicado a 15 kilómetros al noreste de la ciudad. En sus orígenes se encontraba vinculada como estancia de ganado de la hacienda de Chichimequillas, posteriormente se constituyó como hacienda de labor independiente conservando su vocación agrícola.

A finales de los años 60, la actividad agrícola, que era el principal sustento de la zona, se vio transformada al integrarse los procesos de industrialización vinculados a la producción del campo, lo que dio pie a la instauración de empresas transnacionales como Kellogg's, Gerber, Clemente Jacques, Carnation, Taide y la Harinera Querétaro, entre otras (González, 2013). Como efecto de estas políticas y a partir de la instauración de empresas en los alrededores de la comunidad de San Vicente Ferrer, algunos habitantes se insertaron a la industria como obreros.

A inicio de los años 80 y con la firma del TLC, el gobierno estableció políticas de apertura comercial y de redistribución de recursos federales, limitando los apoyos al campo y aplicándolos al desarrollo de infraestructura que convirtiera y elevara el nivel de competitividad en el país, generando un cambio en la estructura productiva de la región y dejando sin empleo a un importante número de habitantes que laboraban en los ranchos y granjas cercanos a la comunidad, al mismo tiempo que se cierra la posibilidad de comercialización de la producción ejidal.

Como consecuencia de la falta de apoyos destinados al campo y la baja de precios de garantía, la producción de básicos como el maíz y el frijol, usualmente de temporal, no fue suficiente para generar excedentes, con lo que se da inicio a la búsqueda de alternativas de subsistencia. Es en este periodo cuando se da inicio al trabajo de la piel en la comunidad

de San Vicente Ferrer, siendo los talleres de marroquinería los que han determinado la forma de vida de los habitantes de esta comunidad desde entonces.

A partir de entonces la comunidad ha experimentado una serie de cambios estructurales que han llevado a la conformación de talleres familiares, basados en relaciones de parentesco, compadrazgo, y de vecindad, las cuales han generado extensas redes informales de cooperación. En líneas generales, estas redes funcionan como una multiplicidad de relaciones personales diádicas, a través de las cuales circulan conocimientos, experiencias, información y recursos.

Estas redes sociales y comerciales a través del tiempo, han dado pie a la creación de estrategias productivas para mantenerse en el mercado mediante precios competitivos, calidad en el producto y la reproducción constante de artículos definidos por las distintas modas que se encuentra en un constante dinamismo. El prestigio que ha ganado esta actividad en la comunidad de San Vicente Ferrer la ha posicionado en un mercado que atrae a clientes mayoristas y menudistas, convirtiendo el oficio de la marroquinería en la principal actividad económica para el pueblo.

Para entender la problemática descrita, se propone abordar una cuestión centrada en la descripción y análisis de los procesos que comprende la introducción de nuevas formas productivas en la comunidad estudiada, así como los mecanismos que se utilizan para que sus esquemas de trabajo se convirtieran en una alternativa económica. El cuerpo de esta investigación se generó a partir de las siguientes preguntas particulares:

1. ¿Cuáles son los antecedentes socioeconómicos y culturales que enmarcan la introducción de una nueva opción productiva en la comunidad de San Vicente Ferrer, El Marqués Querétaro?
2. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la integración del oficio de la marroquinería a la economía local de San Vicente Ferrer?
3. ¿Cómo se constituye y cuál es la importancia de la empresa familiar en San Vicente Ferrer?

4. ¿Qué importancia tienen las redes en la estructura productiva y de comercialización que fundamenta el oficio de la marroquinería?
5. ¿En qué niveles y cuáles son los alcances de las redes en el trabajo de la marroquinería en San Vicente Ferrer?

Así pues, la pertinencia de este trabajo radica en la importancia del oficio de la marroquinería como actividad que surge ante distintos procesos de cambio devenidos de políticas del Estado, mismas que han venido presentando un dinamismo frente a un mercado global, impactando de manera definitiva en la localidad.

## 2. Objetivos

Los cuestionamientos anteriores y el hecho de que el sustento de esta actividad económica tuviera como base la dinámica organizacional de los talleres familiares nos llevó realizar este trabajo con el objetivo general de **analizar cómo se han generado las estrategias productivas y de mercado, así como la importancia de la conformación de redes en el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer.**

De manera particular se abordan los objetos:

1. Indagar sobre las causas que determinaron el cambio productivo y la introducción del oficio de la marroquinería en la comunidad de San Vicente Ferrer.
2. Identificar las estructuras productivas que dan sustento al oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer.
3. Analizar los tipos de redes, los niveles en los que operan y su importancia en la dinámica productiva en los talleres de marroquinería en San Vicente Ferrer.

Finalmente esta investigación busca **proponer mediante un proyecto de intervención, estrategias para la difusión y la optimización de la producción y comercialización**

**de la marroquinería acordes a las dinámicas de la comunidad de San Vicente Ferrer y que esto aporte un beneficio socioeconómico en la comunidad.**

### **3. Hipótesis**

**En términos hipotéticos sugerimos que la integración del oficio de la marroquinería en la comunidad de San Vicente Ferrer surge como respuesta emergente a la necesidad económica de la región, conformándose en una actividad productiva con base en la conformación de redes en diferentes niveles:**

1. El oficio de la marroquinería en el pueblo de San Vicente Ferrer surge como estrategia para solventar necesidad de empleo.
2. Las formas de producción que dominan el oficio de la marroquinería están vinculadas directamente a la organización familiar y a la conformación de redes en los niveles familiar consanguíneo, político y simbólico, incluyendo al 70% de los habitantes.
3. Es posible gestionar proyectos que impulsen y fortalezcan el bienestar de la comunidad a través del oficio de la marroquinería.

### **4. Marco metodológico**

La metodología utilizada en este trabajo tiene un carácter cualitativo, utilizando técnicas del método etnográfico que buscan la comprensión de la vida de las personas, sus trayectorias laborales, sus comportamientos y fundamentalmente, sus decisiones. En este caso el trabajo se enfocó a la comprensión de las distintas estrategias productivas surgidas del funcionamiento del taller con base en la familia, así como en el tipo de redes que se conforman.

Como sabemos, la antropología ha refinado su metodología para documentar y analizar sistemáticamente diversas manifestaciones socioculturales de la actividad humana, haciendo uso de técnicas del método etnográfico.

De esta manera, la metodología antropológica para la observación y análisis que consiste en mirar de lejos y mirar de cerca simultáneamente es pertinente y necesaria, como nos lo dice Gracia (1996), distanciamiento, comparación, globalización, etc., siguen siendo herramientas fundamentales para conocer, comprender y explicar los distintos tejidos de nuestras sociedades, aparentemente más uniformes que nunca, pero en realidad más complejas, desestructuradas y extrañas. Como menciona Vázquez (2011) *Las sociedades complejas están constituidas de experiencias culturales no lineales, colmadas de identidades y territorios distintos articulados.*

Esta investigación se centra en aspectos culturales y sociales que, en ocasiones, no son medibles en términos estadístico probabilísticos, como son las decisiones sociales que resultan de múltiples factores; por lo tanto no puede ser reducida a un conjunto simple y prescriptivo de principios; coincido con Mason (2006), quien, señala tres elementos comunes a la rica variedad de estrategias y técnicas en la investigación cualitativa:

- a) Que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido,
- b) Basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y
- c) Sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto.

De esta manera, esta investigación se enfoca al análisis de un estudio de caso que sirve de estudio comparativo, considerando la perspectiva holística del problema planteado. En cuanto a los marroquineros de San Vicente Ferrer, se trata de entender cómo ha ocurrido el cambio en la organización económica, a partir de una forma de vida campesina (agrícola), que se complementaba con otras opciones económicas tales como la prestación de servicios

domésticos o en la industria de la construcción, a insertarse en un modelo en el cual se le ha apostado al oficio de la marroquinería basada en un esquema de empresa familiar, lo cual implica un aprendizaje complementario o que sustituya a las actividades tradicionales.

El método etnográfico, contiene técnicas de investigación para la obtención de datos indispensables y análisis de problemas de carácter sociocultural, en este caso se ha desarrollado un modelo para la comprensión y funcionamiento de redes sociales y económicas.

Partimos desde la perspectiva de Rodríguez (2010), quien nos dice que la historia familiar es un instrumento útil para entender el funcionamiento actual de los empresarios. Un análisis que otorgue importancia al contexto familiar, de parentesco y de relaciones personales de una empresa o empresario ayudará definitivamente a realizar un estudio en el que el análisis y las conclusiones se ajusten a la realidad.

#### **a) Método Etnográfico**

La descripción etnográfica presenta la particularidad de facilitar el abordaje de aspectos fundamentales para entender a la organización en proceso de cambio ya que busca ser interpretativa de los hechos sociales y culturales en el sistema de ideas y creencias específico, buscando rescatar “lo dicho” por los actores en circunstancias específicas.

Esta perspectiva aborda la participación del investigador en la vida cotidiana de las personas durante un tiempo relativamente extenso, buscando entender la perspectiva de los propios actores sociales frente a determinado fenómeno y trabajar con diferentes fuentes de información que permiten entender tanto el fenómeno como el entorno (Hammersley y Atkinson, 2006).

De manera concreta, para esta investigación, se utilizaron las siguientes técnicas etnográficas:

##### **a) Observación directa:**

- a.** Utilizada para determinar las dinámicas socioeconómicas de la comunidad
- b.** Para identificar a los principales actores productivos y políticas que intervienen en la actividad económica de la marroquinería.

En el trabajo de campo, la observación directa supone observar la cotidianeidad, las relaciones interpersonales, las prácticas de los sujetos en una situación dada (comunidad, comercio, entre otros).

**b) Entrevistas:**

- a.** Se realizaron entrevistas a profundidad con aquellos actores que introdujeron el oficio de la marroquinería en la comunidad buscando determinar la historia del oficio y la forma en que se reprodujo el conocimiento
- b.** Entrevistas a profundidad a los encargados de los talleres, para conocer su forma de organización y las expectativas en relación a la marroquinería.
- c.** Entrevistas semi dirigidas a los trabajadores de los diferentes talleres en la búsqueda de establecer la concepción que se tiene sobre el oficio y determinar las líneas de conocimiento
- d.** Mediante entrevistas guiadas se buscó conocer a fondo la entramada socio-económica de la comunidad.

**c) Historias de vida laboral:**

- a.** La obtención de la historia común del trabajo de la piel en la comunidad, de donde derivaron versiones disímiles. Se planteó como elemento importante el revisar los conocimientos y saberes necesarios para la conformación de las estructuras de producción.

**d) Elaboración de mapa de redes:**

- a.** Enfocadas a la elaboración de diferentes niveles de redes que intervienen en la producción de la piel: consanguíneas, simbólicas, políticas, de generación y transmisión de conocimiento.

Geertz (1987) sugiere que la única manera de estudiar las conductas humanas dentro del contexto cultural, es a través de la experiencia y de la observación del investigador, bajo este concepto, este trabajo de investigación fue abordado desde dos perspectivas:

- Diacrónica.- realizando un estudio de la trayectoria laboral de la comunidad, los antecedentes regionales que determinaba la vida económica y política en la región durante el momento de la integración de la marroquinería, y que estrategias se utilizaron en el proceso de integración y crecimiento de esta actividad al interior de la comunidad.
- Sincrónica.- realizando un estudio sobre la forma de organización productiva que rige en la actualidad, la división del trabajo, las redes que se han generado tanto al interior de los talleres como al exterior de la comunidad.

Investigar los procesos de cambio social nos remite a entender la dinámica que se genera al interior de la organización, tanto de los elementos externos que actuaron como motor para el cambio, así como la influencia de este cambio en la región y en sus habitantes, por lo que se requiere una perspectiva holística, integral para ser explicada desde las dimensiones social, económica, política, cultural, ecológica, etc., lo cual se ve reflejado en los significados que la gente le da a su discurso y a sus prácticas, tienen que ser ubicados en el contexto de los valores de su cultura; y de ahí la importancia de considerar el contexto histórico social (Mella, 2006).

Al sistematizar y analizar la información obtenidas durante el tiempo que se trabajó en este tema de investigación, uno de los puntos importantes, es la construcción de una historia de la región estudiada, como nos comenta García (2011) además de reconstruir la evolución de los principales procesos que determinan el funcionamiento del sistema complejo.

Esta metodología es útil para la generación de propuestas de fortalecimiento y difusión del trabajo de la piel en San Vicente Ferrer, que permita, con base en los resultados de la investigación, el fortalecimiento de las redes internas (productivas), que permitan mantener la estrategia de la competitividad frente al mercado de los artículos de piel. Como

a las redes externas (comerciales), fortaleciendo, incrementado y ampliando las redes comerciales tanto en el mercado local, como regional y global.

*Existen diferentes tipos de estudios cualitativos: descriptivos (que pueden dar lugar a tipologías descriptivas), analítico-relacionales (a través de los cuales se crean modelos teóricos) y de investigación-acción (orientados al cambio). Sin embargo, y a pesar de sus diferencias, en la mayoría de los estudios cualitativos la selección de la muestra, la recolección de datos, el análisis y la generación de resultados están en una relación recíproca. En la práctica, esta interacción implica la implementación simultánea de dichos procedimientos, incluyendo la generación paulatina de resultados. (Krause, 1995:10).*

Para poder realizar una intervención social en el pueblo de San Vicente Ferrer, debe existir un constante dialogo de saberes con las personas que se involucren en el proyecto, sin dejar de lado el papel que juegan las personas que a simple vista no se insertan en el oficio de la marroquinería, aunque también teniendo en cuenta que en un proyecto de intervención social están en juego algunos términos como los de “relaciones de poder” o “fenómenos sociopolíticos” (Ruíz, 2005), nos dice que la intervención social es un proceso de transformación de un contexto social siempre en virtud de alguna argumentación la cual siempre va a estar justificada y que va a perseguir una finalidad prefijada.

*La objetividad del conocimiento no quiere decir solamente captar y describir el contexto existente en su totalidad, sino darse cuenta de sus condiciones como obstáculos y como recursos. El reconocimiento es, no precisamente un volver a conocer, sino, mas bien, un darse cuenta de la posición que a los obstáculos y recursos materiales y humanos les corresponde en una situación cultural o intercultural, para hacer posible su uso en el logro de una finalidad social. El proceso reflexivo y en la investigación, los esfuerzos por descubrir usos prácticos al conocimiento conducen a la aplicación y establecen, como finalidad última de la ciencia, su utilidad social. (Aguirre, 1957:159-160)*

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

*Las relaciones del mundo laboral y de la empresa seguirán siendo un elemento importante de análisis, más si cabe cuando una de las piezas claves de inserción es asegurar la propia subsistencia económica.*

Iván Rodríguez Lozano

En este apartado se hará una revisión de las categorías conceptuales bajo las cuales se abordará el trabajo de investigación, bajo la perspectiva de los estudios del trabajo, abarcando conceptos construidos desde la antropología y los estudios organizacionales, realizando una revisión de conceptos tales como empresa familiar, estrategias productivas, generación de redes, que enmarcan el proceso de los talleres marroquinos. Así pues, este marco definirá la perspectiva bajo la cual se realizó el análisis de los datos empíricos obtenidos a lo largo del trabajo de campo.

### **1.1 La empresa la como sistema abierto**

Para este trabajo y dentro de la perspectiva del trabajo antropológico, es necesario entender a la empresa como un sistema abierto en constante interacción con el entorno en donde se localiza. Esta perspectiva la plantea claramente Manuel Chauca y Berta Quintana (2009), quienes realizan un análisis de las micro y pequeñas empresas y su relación con el ambiente externo y su influencia en el ambiente interno como posibles motores de desarrollo social y ambiental con objetivos específicos.

Bajo esta misma perspectiva, Rodríguez menciona que *Los estudios sobre empresa y empresarios, tanto en su vertiente teórica como práctica, deben de incluir la profundización en el estudio del contexto social en el que se desenvuelven si quieren acertar con mayor probabilidad en sus recomendaciones.* (Rodríguez, 2010:190), ya que el

desarrollo empresarial no sólo depende de las capacidades personales de empresario, sino de un cumulo de factores internos y externos a la empresa.

De tal suerte, considerar a la empresa como sistema abierto nos permite tener una amplia perspectiva al momento de establecer relaciones con el resto de la sociedad a partir de un referente identitario que puede facilitar o perjudicar la inserción social. *Las conexiones con el resto de la sociedad a través de la empresa, permiten crear mecanismos de solidaridad y protección con otros grupos o familias. (Ibídem; 159).*

En este sentido se plantea a la empresa como en interacción continua con su medio social, económico, político y cultural, generando un vínculo cercano en el ambiente social donde se localiza, entendiendo que sus decisiones afectaran a la comunidad, pudiendo promover su desarrollo y acrecentar su bienestar.

## **1.2 Tipificación de empresas**

Existe una gran variedad de clasificaciones en relación a las empresas a partir de diferentes factores como el tamaño, el número de empleados, el nivel de producción o la forma de organización, niveles de inversión, empleo, tecnología, etc.

En términos de políticas de inversión, instituciones internacionales han aceptado oficialmente subdividir en tres estratos la clasificación de empresas: la mediana, la pequeña y la micro empresa, mismas que analizaremos bajo la finalidad de empatar nuestro caso de estudios con la que corresponda.

### **a) Mediana Empresa**

De acuerdo al banco Mundial, las medianas empresas se caracterizan por tener un número de empleados mayor a 50 y menor a 100, tener un nivel de complejidad en materia de coordinación y control y desarrollar mayores exigencias en comunicación y volumen de operaciones que no le permiten al propietario ejercitar sólo la gestión de decisiones y

control, viéndose obligado a incorporar a personas que puedan asumir funciones de coordinación y control.

*Las empresas, y especialmente las pequeñas y medianas, son decisivas para el desarrollo local. Ellas estimulan una localidad o región, le dan una densidad, una estructura, una dinámica en base a su capacidad para crear empleo, innovar, diversificar y modernizar la economía local y adaptarse de forma flexible y creativa a los cambios. (Chauca y Quintana, 2009:42)*

### **b) Pequeña Empresa**

Una empresa es pequeña cuando una o dos personas son responsables de las decisiones críticas sobre finanzas, contabilidad, personal, compras, producción o servicios, comercialización y ventas, sin contar con la ayuda de especialistas internos. Chauca y Quintana, 2009:23

*Es notoria la presencia de la micro y pequeña empresa en la industria alimenticia así como en la manufactura de madera; minerales no metálicos; textil, vestido y cuero, en donde también se caracteriza por bajos salarios, la mecanización de sus procesos productivos, tecnología sencilla y de fácil imitación, existe poco estímulo a la innovación tecnológica y a integrar cadenas productivas y sus mercados son locales y regionales. (kato y Huerta, 2006:158-160).*

### **c) Microindustria**

Son empresas que ocupan un máximo de 15 personas y sus ventas no rebasan el equivalente a \$ 900.000 anuales, por lo que son consideradas de carácter micro, dado que se dedican a la transformación de bienes materiales; artesanías, por lo general actividades familiares de producción en manufactura y venta en cantidades pequeñas o pequeñas industrias con producción, distribución y venta limitadas. Otra particularidad de este tipo de industrias es que, por lo general, los dueños son a su vez empleados de la misma.

#### **d) Microempresa**

Esta clasificación abarca empresas que tienen 10 trabajadores o menos, puesto que nacen del proyecto de tipo emprendedor, del dueño de la misma mediante el cual busca arrancar un negocio, fungiendo de esta forma también como administrador de su propia empresa. Cabe mencionar que este tipo de empresas son negocios que venden sus productos en cantidades pequeñas y por lo general no requieren una inversión demasiado grande para arrancar y mantener su funcionamiento. Estas empresas tienen la posibilidad de crecer y, a partir de esto, convertirse en competitivas dentro del mercado.

### **1.3 Empresa Familiar**

Dentro de la clasificación y caracterización de las empresas nos avocamos al análisis de la llamada Empresa Familiar, apelando a su carácter organizacional basado en relaciones de parentesco, las cuales tienen una gran importancia en la escena económica hoy en día y es un modelo de análisis fundamental para esta investigación.

Podemos afirmar que las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo de cualquier país en tanto son el tipo de empresas predominantes en el mundo. En estudios realizados en los años 60 con relación a este tema, se mencionaba que la empresa familiar constaba de dos subsistemas: la familia y el negocio. En donde tenían sus reglas, valores y estructuras, que se referían a que los individuos que formaban parte de la empresa familiar y en donde se tenía que cumplir obligaciones diferenciadas en los dos ámbitos. En este modelo se tenían problemas para entender por qué un miembro de este sistema tenía que cumplir con dos papeles, sin embargo no se podía clasificar a miembros que sólo actuaran en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras personas, que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas.

En la actualidad, la esencia de este modelo todavía se conserva, pero al cual se le incluye elementos externos que también tienen influencia en tanto en su estructura como en su funcionamiento. Por otra parte, Chauca y Quintana (2009) definen como empresa

familiar, aquella organización cuyo control accionario mayoritario está en poder de una familia, generalmente asociada a uno o varios apellidos, siendo ésta el grupo que dirige la empresa, toma decisiones importantes dentro de ella y ha comprometido por lo menos el 25% del patrimonio familiar total como activo empresarial; en tanto que Rodríguez (2010) considera que para que una empresa sea tildada de familiar es suficiente con que exista una estrecha vinculación entre familia con la empresa, de igual forma que con la gestión de la producción de esta, independientemente de las otras características existentes.

Además de lo anteriormente marcado, la empresa familiar cuenta con características particulares como:

- a) Organización empresarial donde gran parte de la propiedad pertenece a una familia.
- b) Cargos de mayor responsabilidad llevados a cabo por los miembros de la familia.
- c) Voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente a la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

Para muchas familias estas empresas son su fuente de ingreso y representa su patrimonio. En casos donde las empresas han visto el fracaso, los empleados también han perdido su fuente de ingresos y en consecuencia su estatus dentro de la comunidad.

#### **a) Características de la empresa familiar**

Tomando como referencia a Chauca y Quintana (2009) podemos observar las siguientes características en función de los requerimientos de una empresa familiar:

1. Compromiso: los individuos que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es una creación, la cual alimenta e impulsa su desarrollo. Esto se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia y también a los que laboran en la empresa, lo que es crucial para el éxito empresarial. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una

mayor lealtad de su fuerza laboral. El personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común.

2. Conocimiento: por lo regular las empresas familiares tienen sus propios modelos de gestión y una tecnología propia diferenciada de la de sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual; pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia. Estos conocimientos y habilidades se transmiten de padres a hijos hasta crear una tradición familiar que refuerza todavía más esa modalidad para hacer las cosas.

3. Planeación a largo plazo: esto se manifiesta en políticas de inversión en equipos versátiles con apertura para innovar.

4. Estructura estable: esto debido a la experiencia y aprendizaje que a lo largo del tiempo el dueño ha adquirido.

5. Rapidez en la toma de decisiones: en las empresas familiares las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a una o dos personas clave.

Por otro lado, algunos de los puntos de quiebre de las empresas familiares serían los siguientes:

1. Conflictos de intereses: por lo regular en las empresas familiares se aprecian conflictos entre los intereses de la familia y el desarrollo de la empresa.

2. Autocracia y paternalismo: especialmente se presentan en el fundador, quien tiende a ver a los hijos como “más pequeños” de lo que vería a un profesional de la misma edad.

3. Oposición al cambio: ésta es una de las características más comunes en el que hacer empresarial en general. Sin embargo, en el caso de una empresa familiar esta resistencia es más fuerte, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos y en sectores de tradición artesanal, donde el prestigio está indisolublemente unido al apellido familiar.

4. Sucesión: la transición de una generación a otra en una empresa familiar y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.

5. Liderazgo y legitimidad: Otra de las debilidades de las empresas familiares se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo de la misma. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera.

En las empresa familiares, se repite la pauta que menciona Francisco Zapata (1988) en relación a los sentimientos de amistad y el compromiso personal, en donde juegan un papel importante, lo que con frecuencia da lugar a las relaciones duraderas y compromisos no escritos. Sin embargo, este tipo de relaciones no necesariamente actúan a favor del desarrollo de la calidad y modernización de las empresas.

#### **1.4 La Empresa Familiar en México**

La empresa familiar es una de las principales figuras en la estructura económica del país, en tanto que, éstas representan entre el 70% y 90% del total de unidades establecidas y que están bajo la administración y control de una familia, lo que demuestra su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural del país.

Para la antropología, en México muchas de las unidades domésticas son punto clave para la producción y reproducción económica, tanto en áreas rurales como en la urbe estas empresas se encuentran íntimamente relacionadas con la vida familiar de los dueños o fundadores.

Hanono (2010) nos dice que la historia de la empresa familiar se desarrolla en el contexto de la reestructuración del Estado nacional mexicano ligada a periodos de

transición económica, y para Pérez (2010) este fenómeno está vinculado con el hecho de que la actividad económica formal no alcanza a emplear toda la fuerza de trabajo, por lo cual los desempleados y los subempleados desarrollan actividades económicas no organizadas o informales, realizadas en pequeñas unidades de producción o empresas familiares, no organizadas en el sentido moderno de la palabra, y las cuales van a tener relación con la vida o costumbres que se llevan a cabo en la familia y en el contexto en el cual se desarrollan.

Las ciencias sociales, en específico la antropología, ha sido partícipe de estudios acerca de empresas familiares, donde se observa que responden a los modelos de familias propios de las sociedades de las que son originarias, en las que los propios dueños aplican estrategias de desarrollo que van a la par con el desarrollo familiar, esto para cumplir con objetivos familiares y sin afectar la autonomía de la empresa.

Como lo indica Pérez Lizaur (2010), a partir de estos tipos de análisis nos damos cuenta de cómo las empresas familiares y los empresarios en sí mismos, se relacionan entre ellos, así como con su entorno a nivel local, nacional e internacional, mostrando la importancia de la adecuada manipulación de las redes políticas y familiares.

En México podemos analizar el término de empresa familiar desde una forma más amplia, ya que este no tiene que ser entendido únicamente como un núcleo que se limita a los padres e hijos que viven en una sola unidad doméstica, sino que también incluye a una segunda o tercera generación.

Las relaciones familiares y comunitarias producen una serie de redes complejas, aprovechadas como capital humano. Dichos recursos que surgen de la forma de vida cotidiana, se transforman en relaciones devenidas en recursos humanos que sirven para el desarrollo de la empresa familiar.

La empresa se funda y se consolida mediante el aprovechamiento de los recursos y los conocimientos familiares de la región donde se ubican y a la que están orientados sus productos. Los conocimientos sobre la producción y la administración han sido heredados de padres a hijos, tanto en términos del saber hacer como del negocio. *Otro elemento para*

*considerar es el apoyo en las prácticas locales, ya que para cumplir con las exigencias de volumen y calidad del mercado, la presencia familiar y comunitaria, resultado de la contigüidad geográfica y la red de vínculos familiares y de vecindad, permanece vigente (Santos y Gortari, en Pérez, 2010:132) en espacios definidos.*

Resulta significativa la importancia de marcar esta referencia adecuada al entorno específico de México, en tanto que las características particulares de la familia mexicana, serán determinantes para poder comprender los procesos productivos de las empresas y talleres familiares a estudiar.

#### **a) El rol del trabajador en la empresa familiar**

Cada integrante de la familia juega un o más papeles a la vez entre la relación de propiedad, familia y empresa, pues puede ser a la vez familiar, propietario y trabajador. De tal suerte, los integrantes de una empresa familiar se extienden no sólo a la primera generación, sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación el padre fundador de la empresa normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial, principalmente por que constituye el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la empresa familiar es característico que la estructura de capital este centrada en una sola persona, que por lo regular es el fundador y cabeza principal de familia.

Así, cuando la empresa tiende a crecer de la misma forma que la familia, los hijos comienzan a jugar un papel importante de participación en la empresa y la relación empresarial se extiende en la parentela para aprovechar la confianza que el núcleo familiar inspira. La empresa se extiende cuando los hijos se casan y sus esposos o esposas llegan a formar parte del negocio y se amplía en una tercera generación cuando a su vez los hijos tienen hijos.

Una de las características más comunes de las empresas familiares es la resistencia al cambio, debido a la fuerte creencia y arraigo a los valores y costumbres. Ya que para este

tipo de empresas, no solo se pone en juego el nombre de la empresa, sino que también la imagen de la familia.

Dentro de las empresas familiares los miembros de la familia ocupan puestos de poca importancia o hasta los más relevantes de acuerdo al tamaño de la empresa. Estos puestos que se asignan a los familiares normalmente no son de acuerdo al buen desempeño que pudieran realizar, sino por el hecho de ser familiares argumentando la existencia de un compromiso tácito. Muchas de las empresas familiares prefieren contratar familiares en lugar de otras personas que pudieran estar mejor preparadas, ya que de cierta forma generan mayor desconfianza;

*Algunas de las empresas familiares tratan de mandar a estudiar a alguno de sus miembros para una mejor gestión y administración de la empresa; sin embargo en algunas de las ocasiones esto no funciona, ya que por ejemplo a los hijos no les puede gustar la carrera que los padres han escogido para ellos o simplemente se llegan a formar otras expectativas. Todo esto, en parte, como medida de prevención, puesto que en algunas ocasiones los fundadores de la empresa pueden llegar a tener miedo de perder el control de su empresa, por lo que tienen miedo a cambiar sus estructuras y prácticas (Keling, 1997:22-23).*

## **b) Respuesta a las adversidades**

Una de las causas principales que inciden en la desaparición de las empresas familiares son los conflictos de sucesión, principalmente por la elección que se debe hacer de quién será el sucesor, puesto que al mezclarse las relaciones productivas con las familiares se refuerzan los mecanismos de recompensa y castigo; los errores de comportamiento dentro de la empresa incrementan el riesgo de que la relación familiar se vea deteriorada, reduciendo de esta manera el incentivo individual a adoptar una posición oportunista. Por el contrario, dentro del taller familiar, los miembros de este se conocen y al haber convivido durante mucho tiempo también conocen sus hábitos, su forma de actuar, su conducta, sus principios, etc.

*Hasta cierto punto en las empresas familiares podemos observar altruismo, ya que los miembros de esta buscan el bien común y el crecimiento. Los miembros familiares de la empresa pueden llegar hacer sacrificios, que los miembros no*

*familiares no estarían dispuestos a realizar. Al inicio de la empresa cuando no se tiene suficiente capital y es necesario hacer ciertos sacrificios, como el no tener un salario o realizar horas extras, los miembros familiares están más dispuestos a realizarlos por el bien de la empresa y de la familia. Por otra parte, también están dispuestos a cometer el menor grado de error en su trabajo y a acatar las órdenes del dueño de la empresa, que es también su familiar. (Keling, 1997:17)*

Las relaciones afectivas entre los miembros de la familia facilitan la subordinación de los intereses personales a los intereses de la empresa. Los lazos de confianza que brinda el apego familiar también disminuyen los comportamientos oportunistas por parte de sus miembros. La lealtad es una de las principales ventajas dentro de las empresas familiares, ya que los miembros de la empresa no solo tienen un *compromiso social personal*, sino también una obligación con la familia.

Lomnitz (1993) nos propone que, dada la estructura familiar y por ello la puesta en escena de una serie de prácticas impregnadas de esta lógica, la empresa familiar se encuentra en una posición de ventaja ya que su proceso de adaptación a coyunturas negativas y positivas es mejor. La toma de decisiones en la empresa familiar puede no obedecer exclusivamente a una lógica económica pero si es mucho más fluida.

Podemos observar que los actos cotidianos propios de la familia como comer, cenar, etc., se puede convertir en reuniones en donde se trata de forma continua la situación de la empresa. Esto también contribuye a la agilización en la toma de decisiones<sup>1</sup>. También es menester observar que existe una fuerte presencia familiar en diversos ámbitos y la obtención de recursos de diversa índole a través de relaciones de reciprocidad, que a su vez otorgan claves para entender el ambiente y los roles entre los que los futuros empresarios crecieron.

Siguiendo este esquema, Rodríguez (2010) menciona que es posible ver que las relaciones personales se muestran como un elemento clave en el posicionamiento socioeconómico, así como las relaciones de reciprocidad, que serán un instrumento tan

---

<sup>1</sup> Las aportaciones antropológicas que se derivan de este estudio ayudan a entender el por qué de ciertos comportamientos dentro de la familia.

esencial como recurrido y estarán presentes en todos los hábitos, tanto en las relaciones internas como externas.

Las empresas familiares tienden a estar constituidas por familias extensas que mantienen constante comunicación como estrategia de información en cuanto a la situación de los miembros, para así poder plantear políticas de ayuda intrafamiliar en el caso que fuera necesario. La capacidad de la familia para redistribuir ingresos entre sus miembros es un elemento que ayuda a que permanezca viva su estructura. La empresa, al mismo tiempo que genera recursos, es una estructura dinámica que puede hacer que la empresa tenga mejor rendimiento que una gerencial.

La relación de parentesco neutraliza la no existencia de formalidades empresariales, tales como la existencia de contratos de trabajo con lo que la relación no se establece entre empresario y obrero sino que es una relación patrón trabajador basada en sistemas de reciprocidad. Todo aquello a su vez es favorecido por la debilidad institucional, dándose un marco en el que la confianza en lo institucional es muy frágil.

*En las empresas de la familia se observa que los cargos de responsabilidad están ocupados por gente de la máxima confianza de los máximos dirigentes de las mismas, lo que no impide crecimiento y buen desenvolvimiento. Además, sin lugar a dudas el éxito económico ayuda a crear cierto ascendente sobre el resto de miembros de familias, puesto que la familia es el referente principal, situándose la empresa en un segundo plano. Los roles no los marca la empresa sino que la familia marca roles a la empresa. La relación empresario trabajador está mediatizada por las relaciones personales. Por lo tanto, para entender el por qué de la empresa, para entender su funcionamiento hay que entender el de la familia (Rodríguez, 2010:160-161).*

Estas empresas familiares llegan a tener algunas características en común con las empresas que no tienen una estructura determinada por la familia; pero también difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera distinta ya que los patrones de conducta que se determinan en una familia llegan a permear la estructuración de la empresa. También, debe destacarse la aceptación formal e informal de la autoridad, es aceptada del padre o del hermano mayor, esto dado a que lo que distingue a

gran parte de las empresas familiares es un ambiente singular que se vive dentro de la familia.

## **1.5 Estrategias productivas**

### **a) Concepto de estrategia**

Siendo las estrategias productivas el punto clave dentro de este trabajo, después de haber hecho un análisis de la empresa familiar como la principal unidad de análisis. Para poder explicar los distintos procesos de adaptación en las formas de producción de las empresas familiares en general, y sobre todo en el caso de estudio en particular, es pertinente entender cómo es que estas empresas familiares desarrollan capacidades e implementan estrategias que den acceso y logran una permanencia en el mercado en el cual se vean involucrados.

El concepto de Estrategias productivas se ha abordado ampliamente desde una perspectiva economicista, discutiéndose principalmente en la línea de la racionalidad.

Marcuse (1969) menciona que en el desarrollo de la racionalidad capitalista, la irracionalidad se convierte en razón; razón como desarrollo desenfrenado de la productividad, conquista de la naturaleza, ampliación de la masa de bienes; pero irracional, porque el incremento de la productividad, del dominio de la naturaleza y de la riqueza social se convierten en fuerzas destructivas.

Desde esta búsqueda de la maximización del ingreso como objetivo característico de la empresa, se encuentra una línea de investigación que se ha enfocado a los estudios de sistemas productivos basados en la organización familiar y que se diferencian de las lógicas planteadas desde Marx y Chayanov, las cuales difieren en algunos aspectos de las lógicas de producción capitalista.

Por su parte, Shanin, T. (1979) realiza estudios de formas y estrategias de producción campesina y plantean la idea de la existencia de heterogeneidad dentro de la

economía, en tanto que bajo determinadas condiciones, el campesino puede encontrar ciertos mecanismos de transformación, es decir, para acumular capital, sin perder las características propias de su tipo de economía.

En momentos en los que la agricultura pierde la capacidad de ocupar en su totalidad la fuerza de trabajo familiar, la búsqueda de nuevas alternativas ocupacionales son necesidades apremiantes que pueden dar solución a su desarrollo económico. Estas necesidades pueden ser las de acceder al mercado del trabajo urbano. Solo que al momento de acceder a este nuevo contexto, no encuentran una economía formal o las mismas condiciones en las que se encontraban, causando definir estrategias de sobrevivencia para sobreponerse a las adversidades.

Estos procesos de cambio económicos asociados a la transformación de la agricultura, dan lugar a fenómenos de especialización económica que se pueden entender como procesos novedosos de desarrollo local.

#### **b) Estrategia como el sentido del juego**

En este sentido, Bourdieu (1988) define el concepto de estrategia como *el sentido práctico o, si se prefiere, lo que los deportistas llaman el sentido del juego como dominio práctico de la lógica o de la necesidad de un juego que se adquiere por la experiencia del juego y que funciona más acá de la conciencia y el discurso. El buen jugador elige ante cada situación que se le presenta lo que debe hacer.*

Desde la construcción teórica de Bourdieu, para poder comprender las estrategias que implementan los agentes que ocupan una posición determinada en el espacio social son fundamentales dos conceptos: campo y *habitus*, desde el momento en que ambos constituyen principios de estructuración de prácticas.

Por lo tanto, definir un campo, implica delimitar *aquello que está en juego y los intereses específicos que son irreductibles a los que se encuentran en juego en otros campos*, abarcando, por lo tanto, a todos aquellos agentes que puedan conocer y reconocer

las leyes de lo que está en juego. El campo constituye *una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones en el espacio social*. Estas posiciones y su evolución a lo largo del tiempo, es el producto de dos principios de diferenciación fundamentales: la posesión de determinado volumen de capital económico y capital cultural.

A su vez, el campo, estructura el *habitus*, que es producto de las condiciones objetivas incorporadas por el agente y que se traduce en un conjunto de "disposiciones a actuar, a percibir, a pensar ya sentir de una determinada manera más que de otra, disposiciones que han sido *internalizadas* por el individuo en el curso de su historia y dentro de los límites y posibilidades brindadas por las condiciones objetivas de vida".

Es esta perspectiva de Bourdieu sobre estrategia vinculada a la constitución de redes dentro de un espacio social determinado, lo que plantea la perspectiva permanente en relación al problema de investigación planteado, en tanto a lo que se refiere a la construcción de dichas redes.

Dentro de sus propuestas teóricas, Bourdieu (2011) en su trabajo titulado las estrategias de la reproducción social, explica que *las estrategias de inversión económica*, por lo general tienden a la perpetuación o incremento del capital bajo distintas formas. Estas estrategias se configuran gracias al Estado es el que organiza la concentración y redistribución de las distintas formas de capital como: económico, cultural y simbólico.

Para este caso de estudio, también se pretende entender las estrategias productivas y la generación de redes, señalando que las estrategias surgen, se desarrollan, son aplicadas y posibles por la familia.

*Para comprender las estrategias colectivas de las familias, es necesario conocer, en primer lugar, la estructura y la historia de la relación de fuerzas entre los diferentes agentes y sus estrategias. Pero es necesario también comprender el volumen y la estructura del capital que ellas tienen para transmitir, y por tanto la posición de cada una en la estructura de distribución de las diferentes formas de capital. (Bourdieu, 2011:49).*

El sistema de estrategias de reproducción de la familia, depende de los beneficios que se pretendan obtener, a partir de esto se pueden observar que las distintas inversiones van

dirigidas en función a aspectos de mercado económico, educativo o matrimonial, los que van a asegurar el volumen la reproducción y estructura de su capital.

*El precio de las estrategias matrimoniales tiende globalmente a disminuir, aunque siga siendo importante cuando la familia posee el control total de una empresa agrícola, industrial o comercial (en ese caso, las estrategias de la familia que buscan asegurar su propia reproducción –estrategias de fecundidad, estrategias educativas, estrategias sucesorias y, sobre todo, estrategias matrimoniales- tienden a subordinarse a las estrategias estrictamente económicas). (Bourdieu, 2011:45).*

Así como Bourdieu, existen autores como Crozier (1990), quienes señalan que los actores se involucran funcional o disfuncionalmente en las organizaciones marcadas por sistemas normativos para poder lograr metas dependiendo las opciones estratégicas y conforme a sus representaciones e intereses.

De la misma forma, se tiene que dejar en claro que estas estrategias no se desarrollan únicamente por motivaciones políticas, ya que existen lógicas que designan las conductas en función a particularidades.

Las estrategias resultan en distintos modos de organización, los cuales consideran Crozier y Erhard, soluciones construidas:

*Estas soluciones construidas presentan un problema fundamental, que es el de la cooperación. Toda empresa se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los actores involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios. Esta integración (muy esquemáticamente) se puede realizar de dos maneras: por la restricción o sumisión de las voluntades parciales (o por su corolario, la manipulación afectiva o ideológica), o por la negociación y el regateo. Ambos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia. (Crozier y Erhard, 1990: 2).*

En el intento por obtener sus intereses específicos, los actores no ponen en riesgo los resultados de la empresa colectiva, de esta forma los constructos operan y asumen el “juego” donde las reglas indican una serie de estrategias que pueden resultar positivas, entre las cuales los actores deben elegir.

Este planteamiento de Crozier, puede desarrollarse en base al concepto base de “estrategia” de acuerdo a las siguientes observaciones empíricas:

- El actor tiende a cambiar sus objetivos o proyectos dependiendo el contexto y las consecuencias proyectadas.
- Si bien, de una u otra forma el actor se encuentra restringido o limitado, eso no quiere decir que este directamente determinado.
- El comportamiento del actor siempre va a tener sentido y si de alguna manera es difuso con sus objetivos, tiene conciencia de las oportunidades que se presentan y del contexto al que se enfrenta.

Las estrategias tienden a presentar distintos aspectos, ya sean ofensivos o defensivos, respecto a los primeros, se refieren a identificar las distintas oportunidades para mejoras y los segundos se refieren al tener en claro las capacidades de acción.

Este concepto de estrategia, nos lleva a comprender de igual forma el contexto en el cual se desarrollan las vivencias de los actores y a entender cómo las “reglas del juego” se convierten en situaciones restrictivas para todos los participantes, ya que se basan en una fuente de incertidumbre igual para todos.

El “*juego*” es un aparato en el que los hombres forman sus propias relaciones de poder y las regulan. Al mismo tiempo, es un instrumento que elaboran los hombres para definir las formas de cooperación y un medio de presentar acciones.

El análisis del término de estrategias, vislumbra el carácter de la acción colectiva y aunque no siempre es el capital económico la variable determinante de la elección de las estrategias. Las diferencias entre estas pueden atribuirse más al capital cultural incorporado por estos agentes en sus trayectorias históricas.

### **c) Estrategias productivas; decisión familia-empresa**

En este estudio de caso, se observa que las empresas familiares son estos procesos novedosos de desarrollo local que surgen frente a circunstancias económicas difíciles. Aún

y cuando se puede ver que las empresas familiares son estrategias bien definidas en el lugar, estas como se refiere Chauca y Quintana (2009) enfrentan competencias y tienen que desarrollar ventajas sostenibles a largo plazo que les permita, no solamente competir en mercados externos, sino sobre todo enfrentar una competencia de origen global en su mercado local.

Como podemos ver, la globalización cruza fronteras tanto nacionales como regionales y locales, convirtiéndose en un proceso dinámico y diverso que da pie a una gran heterogeneidad en la estructura y lógica de la producción y comercialización, procesos que crean cambios socioculturales, económicos y políticos. Además, la globalización es un tema que causa una fuerte interdependencia que no es nueva como se pudiese pensar ya que las interconexiones entre distintas sociedades has estado presentes a lo largo del tiempo.

Pero comprender las acciones de estos agentes implica considerar que las opciones que éstos hacen cuando se enfrentan a diferentes situaciones son coherentes con las limitaciones impuestas por las condiciones objetivas pero también con sus propias percepciones y disposiciones, es decir, con motivaciones no siempre conscientes. Se deduce, entonces, que la dotación de recursos es importante en la elección de la estrategia pero hay otras razones igualmente importantes que la condicionan.

Se aplica el concepto de *estrategias productivas* y no el de *modelos de producción*, a partir de que el objeto de estudio está constituido por pequeñas empresas y talleres en proceso de consolidación, en este sentido estas micro empresas son un entramado de relaciones, cuya función de producción se ve afectada, no únicamente por la correspondencia entre sus productores e insumos, sino que también existen otros factores que influyen como el entorno, las legislaciones, la globalización del consumo y, a un nivel mas interno, el ambiente organizacional y la forma en que se desarrollan sus procesos.

El concepto de estrategias productivas, ha llevado a distintos autores como Saraví (2000) a plantear hipótesis que buscan contribuir sobre la discusión en torno a las estrategias que se llevan a cabo dentro de pequeñas unidades productivas dinámicas y flexibles. Este autor plantea a modo de hipótesis, dos modelos posibles de relaciones productivas y laborales a las cuales se pretende hacer referencia en este trabajo.

Saraví, se refiere al modelo de la *discrecionalidad patronal* y el modelo del *compromiso social personal*. Los cuales permiten reconocer diferentes prácticas de relaciones y estrategias laborales, señalando que no son en definitiva las formas concretas que toman las relaciones laborales en cada una de las unidades, ya que siempre existe un dinamismo en cuanto a las estrategias utilizadas por las micro empresas o talleres.

*En lo que respecta a la determinación de los ritmos de trabajo que predomina en los talleres, estos aspectos constituyen un espacio en el que tiende a establecerse cierto nivel de confianza y colaboración entre las partes. Estos constituyen buenos ejemplos para señalar que en las pequeñas unidades productivas, las relaciones laborales son un mix de prácticas laborales, resultado de un conjunto desordenado de estrategias y decisiones tomadas por los productores ante diversos problemas concretos. (Saraví, 2000:10).*

Siguiendo dentro de esta conceptualización, Ybarra (2000) encuentra las primeras explicaciones en la relación al juste de las *estrategias de producción*, a partir de la relación entre una dinámica de funcionamiento única y dos procesos productivos muy diferenciados: *la dinámica*, se refiere a la fragmentación del proceso productivo, el cual se inicia a partir de presiones de carácter interno o externo que lo motiven y que permite a la empresa u organización, alcanzar una gran versatilidad y flexibilidad dentro del sector; en este proceso también se puede contemplar una diferenciación del producto, características exigidas por los mercados. Junto a ello existe un *doble proceso productivo*; uno el que se busca el abaratamiento del coste de producción a través de la tecnificación y automatización de los procesos; el otro, cuyo objetivo es el mismo, pero basado en la descentralización de la cadena de producción.

De Gortari y Santos retoman a Porte, en su revisión sobre la creación de ventajas competitivas de una empresa, marcando el proceso de innovación, como objetivo central enfocado hacia las mejoras en tecnología, insumos y organización de la producción, descubrimiento de demandas insatisfechas o potenciales en el mercado, introducción de nuevos productos y nuevas formas de comercialización. En donde la presión del mercado y las exigencias de los consumidores generan aprendizaje en las empresas, obligándolos a generar nuevas competencias como valor estratégico (tecnología, competidores,

proveedores, comercializadores), en lo que se denomina como *inteligencia competitiva* (Gortari y Santos, 2009)

Dentro del trabajo de Chauca y Quintana, se menciona la importancia en el acceso a disponibilidad de maquinaria e insumos, sino más aun las redes empresariales que se pueden establecer entre proveedores y productores finales con el propósito de desarrollar un proceso de innovación y perfeccionamiento continuo y de largo alcance.

Por otra parte, las ideas para la innovación pueden provenir igualmente, de fuentes informales de información y de conocimiento como aquellas derivadas de las relaciones interpersonales (contactos personales o telefónicos con clientes, proveedores, competidores, entre otros, o a partir de fuentes de información como artículos, internet, revistas especializadas, etc.

Ávila, plantea que el uso de los territorios se ha transformado, así como también las pautas de comportamiento de los actores sociales, esto a causa de las formas en las cuales se han implantado las políticas neoliberales:

*Los actores sociales siguen siendo la parte central en la construcción de los territorios; en este sentido adquiere una gran importancia el conocimiento detallado de determinados aspectos que concierne sobre todo, a los actores locales; en el caso de éstos, debe estudiarse cómo se modifican una serie de normas y comportamientos culturales bajo los que se ha sustentado tradicionalmente, la vida cotidiana en los territorios rurales (los lazos de parentesco, comunales, etc.), igualmente se deben analizar las formas en que se dan las nuevas formas de participación local, como por ejemplo la formación de microempresas o bien, los nuevos tipos de estrategias que se desarrollan al establecer nexos con las asociaciones profesionales, los organismos gubernamentales, las cámaras comerciales, etc. Muy importante es también, conocer como se piensan éstos nuevos mecanismos de actuación y cómo los imaginan con respecto a su entorno espacial. (Ávila, 1999:6-7).*

Las estrategias cuentan con un constante dinamismo, el cual es puesto en práctica, a manera de sobrevivencia. Los grupos de actores sociales que se encuentra dentro de un contexto rural con un determinado potencial tanto económico como tecnológico, producen y configuran formas de adaptación frente a nuevas condiciones.

Dentro de este contexto, la presencia de modelos de “rol” locales, figuras inspiradoras que hayan logrado organizar y poner en marcha actividades productivas con éxito en un medio local-regional son determinantes para que distintas actividades puedan ser llevadas a cabo y a demás opciones de empleo, ya que atraen en mayor medida a sectores de media y baja educación, dado que plantea una alternativa relativamente estable y con cobertura familiar.

Otro factor importante, que determina las distintas estrategias tomadas dentro de una empresa familiar es la educación, la escolaridad de los integrantes de la empresa, tanto gerenciales como secundarios, impacta de manera significativa en el desarrollo de la misma.

Si bien el nivel educativo influye en el puesto que cada actor pueda tener dentro de una empresa familiar, las estrategias de estas son emplear personal con distintas experiencias, habilidades y metas individuales, que se complementan para lograr los objetivos de la organización. La estrategia es también compartir normas éticas y de conducta que se mantienen en un mayor o menor grado, en el lugar de trabajo.

Autores como Clausewitz (2011), señalan que este muestra el uso de los encuentros aislados y las maneras de combinarlos unos con otros para de esa forma lograr objetivos, aquellos que participan en ella desde distintas posiciones pueden condicionar recíprocamente sus acciones. Si bien este autor hace más referencia al sector militar, se puede observar una similitud con el manejo de una empresa, el problema de tener la responsabilidad de lidiar con la incertidumbre es similar. La estrategia está delineada para actuar sobre actividades de índole colectivo, para impedir o facilitar acciones que produzcan cambios en un grupo.

Distintas investigaciones parecen confirmar que existen estrategias familiares a la hora de mantener la titularidad o control de empresas en propiedad. Sin embargo, aún no se ha entrado a investigar a fondo y de forma exclusiva el porqué y cómo del establecimiento de esas estrategias. Sin duda, se trata de un mundo opaco en el que la exclusividad, privacidad y discreción parecen ser elementos asumidos por sus miembros.

De acuerdo a lo que los distintos autores señalados hablan sobre el concepto de estrategias productivas, podemos proponer una definición:

Las estrategias productivas son rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para lograr proposiciones a las que se quiere llegar. Existen distintos tipos de estrategias productivas, pueden ser de corto, mediano, o largo plazo. Su adaptación a la planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta a través de líneas de acción adecuadas en situaciones distintas. La empresa familiar tiende a cuestionarse su supervivencia y éxito, lo que dependerá en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas, esto mediante la calidad, la capacidad tecnológica, la innovación, el capital humano, los distintos saberes, etc. Con el objetivo de un constante crecimiento y diversificación.

Las estrategias productivas aplicadas en la empresa familiar, son una serie de métodos utilizados para aplicar acciones que sirven para controlar situaciones y variables para alcanzar objetivos trazados. La capacidad de conjugar los diferentes medios disponibles para llevarlos hacia resultados preestablecidos, teniendo la habilidad de poder afrontar voluntades opuestas y solventar obstáculos que permitan llegar a alcanzar metas en un tiempo y espacio bien definido, en cual el parentesco va a jugar un papel muy importante.

Puede llegar el momento en el que los participantes dentro de las empresas familiares se acumulan de manera más significativa, ya sea activa o pasivamente, por lo tanto en la medida que el grupo familiar ampliado empieza a comprometerse, es útil trabajar unidos de manera que todos los miembros de esta, incluyendo la familia política y la siguiente generación logren observar lo que significa el compromiso de la familia con la empresa. De esta forma, es que las estrategias productivas se convierten en un arte de mezclar saberes, creatividad y por su puesto visión, para dejar en claro el compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres que forman parte de la familia.

#### **d) Manifestación del proceso de aprendizaje, otra estrategia productiva dentro de las empresas familiares**

El concepto de aprendizaje se puede definir como un cambio permanente en el comportamiento de los sujetos, que refleja la adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, en los que pueden estar implícitos el estudio, la observación, la instrucción o la práctica.

Autores como Travers (1976), consideran al aprendizaje, en un sentido más amplio, como un proceso de adaptación; el hombre adquiere nuevos modos de comportamiento o ejecución, con el objeto de hacer mejores ajustes a las distintas demandas de la vida.

*El aprendizaje es un proceso tan complejo como el propio ser humano, requiere de varios factores como el propio medio, la educación, la familia, el entorno, así como de estímulos y condicionamientos. Es algo que día con día se moldea, se adapta e incrementa. Aquí, la importancia de que las empresas logran valorar el conocimiento con el que cuentan sus propios miembros, como algo intrínseco en la organización, algo que necesariamente debe ser tomado en cuenta para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma. Pues es de este factor humano, que en resumidas cuentas, depende el éxito de las mismas. (Sandoval, 2004:13).*

El proceso de aprendizaje dentro de una empresa familiar es algo más que el desarrollo de proceso de entrenamiento y capacitación, sino un factor que lleva consigo un proceso de imitación que consiste en el uso intencional de la acción del otro como punto de partida o como guía de la actividad orientada hacia el objetivo.

El tema de aprendizaje es muy importante dentro de las empresas familias, y más en el caso de las que se posicionan en un contexto rural, ya que dentro de estas se van creando “ejemplos a seguir”, los cuales marcan pautas de comportamiento y aspiraciones a seguir por los distintos miembros que la integran.

Como afirman Melero Y Fernández (1995), *cuando el éxito del grupo depende del aprendizaje de todos los miembros del grupo, todos los miembros del grupo aprenderán.*

La responsabilidad se centra en realizar acciones de ayuda mutua, más por los sujetos que tienen un gran cumulo de experiencias, de esta forma se facilita el aprendizaje en un grupo y se reafirman los objetivos.

La transmisión de saberes es otra de las tantas estrategias y un proceso importante que se desarrollan dentro y fuera de las empresas familiares y que a demás define en su gran mayoría el mantenimiento y futuro de estas ya que marca desde las distintas formas de producción, la tecnología empleada, hasta la expansión de las mismas.

## **1.6 Redes**

### **a) Concepto de red**

El concepto de red está ampliamente aceptado en el vocabulario de las ciencias sociales. En la historia, la introducción del vocabulario de las redes ha estado ligada frecuentemente a aproximaciones situadas en una escala micro y que trataban de subrayar la agencia individual.

En este apartado se presenta una revisión de los principales autores que trabajan el concepto de redes, abarcando tanto desde los trabajos antropológicos como desde la perspectiva de la competitividad permitiéndonos entender cómo es que influye la generación de redes en los distintos niveles de producción, gestión y comercialización de la empresa y una de las principales estrategias productivas de permanencia en el mercado.

Gross (2001) define a la red como un conjunto de actividades emprendidas por actores autónomos discretos, dotados con capacidad de consumir y producir conocimiento que incrementa el valor de las actividades de los actores y contribuye a la expansión del conocimiento.

Autores como Róvere (1997) entienden como red social a la integración de instituciones, comunidades o individuos que coordinan, comparten e intercambian

conocimiento, experiencias y recursos, con el propósito de alcanzar un objetivo común como respuesta a una situación determinada.

Desde la perspectiva antropológica, autores como Larisa Lomnitz, han tenido gran importancia en América Latina en cuanto al estudio de redes, logrando realizar obras muy importantes que han servido como base para distintos estudios, estableciendo una tradición respecto a las redes sociales en las estrategias de reproducción social, sobre todo en quienes se encontraban en situaciones de riesgo como migrantes, o sectores populares.

En el trabajo *Cómo sobreviven los marginados*, Lomnitz (1977) describe que las redes de intercambio generadas por los pobladores son un mecanismo eficiente para suplir la falta de seguridad económica constante en las clases bajas. Estas redes, indica la autora más tarde, sirven para poder identificar los vínculos verticales y relaciones de apoyo existentes en grupos empresariales.

La función económica de la red de intercambio (Lomnitz, 1977) se limita a producir seguridad, se puede decir que es un mecanismo de emergencia necesario porque ni el intercambio de mercado, ni la distribución de recursos a nivel nacional garantizan supervivencia. La reciprocidad también juega un papel importante, de esta, los actores dependen de dos factores que favorecen el intercambio: la cercanía física y la confianza; la primera es de importancia evidente: a mayor número de personas con las cuales se conviva, existe mayor interacción social y más oportunidades de intercambio. En cambio la confianza es más un factor cultural en donde se involucran factores como: capacidad y deseo para establecer una relación de intercambio recíproco, voluntad de cumplir con obligaciones en la relación y familiaridad mutua para servir de base a un acercamiento con probabilidad de no ser ignorado o aislado.

*La importancia económica de la red de reciprocidad es tal, que se echa mano de todos los recursos de instituciones tradicionales para reforzarla. El parentesco, vecindad, compadrazgo y amistad masculina son instituciones que se integran con una ideología de ayuda mutua. La expresión más notable de la red, la unidad doméstica de tipo compuesto, consiste en un grupo de familias emparentadas que viven como vecinos y se caracterizan por un intenso intercambio de bienes y servicios. (Lomnitz, 1977:27).*

## **b) Redes, constructos de competitividad**

Las competencias pueden definirse como un conjunto de conocimientos y habilidades de organización ya sean formales o informales que los propios sujetos crean para lograr aplicar proyectos. No se reduce únicamente a información y grupos, ya que también incluye las capacidades de organización y generación de redes.

La idea básica del enfoque de redes es que los individuos son actores intencionales, con motivaciones sociales y económicas, cuyas acciones están influenciadas por una red de relaciones en las cuales están insertos. Así, los actores y las relaciones que mantienen entre ellos, forman una red social, siendo un elemento clave la posición que cada actor ocupa en ella, lo que forma la estructura general de la red, la cual, a su vez, implica oportunidades y restricciones para los actores.

Róvere (1997), menciona la importancia de vincular las redes sociales con procesos de participación y movilización dirigidos a mejorar la calidad de vida en la comunidad. Es por tanto un entramado de relaciones que mantienen un flujo y reflujo constante de informaciones y mediaciones organizadas y establecidas en pro de un fin común. Es importante señalar que aunque se pudiese pensar que siempre el fin de la red comunitaria es positivo, estas redes también son constructos de la competitividad, que crean a su vez conflictos dentro y fuera de la comunidad, pero de igual forma pueden influir en la mejora y la facilidad de transmisión del conocimiento, lo que nos permite abordar y dar explicación a los distintos conflictos que se presentan en espacios laborales, principalmente en empresas en las cuales la presencia y decisión de la familia tiene mayor impacto en cuanto a la administración, la producción y las distintas formas en las que se comercializan los productos.

Por su parte Solari (2002), define a la red como una experiencia que asocia el tema de la competitividad y del desarrollo tecnológico de pequeñas empresas con el desarrollo regional. El surgimiento y desarrollo de estas redes son facilitados por un ambiente de identificación social y cultural que favorece las relaciones de cooperación. Estos recursos son compartidos y combinados en la red por medio de relaciones de cooperación.

Por su parte, Brunet y Belzunegui (2001) nos dicen que en la competición siempre existe el colaboracionismo. La interacción entre actores económicos, socioculturales e institucionales siguen patrones de cooperación y competencia, los cuales crean un mecanismo estable de acumulación y difusión del conocimiento, como lo menciona Martínez (2006) en su obra sobre capacidades competitivas en la industria del calzado:

*La habilidad de una empresa de utilizar de manera eficiente tanto sus competencias internas (aprendizaje tecnológico y modos de construcción del conocimiento) como sus competencias externas (el uso del conocimiento externo a través del establecimiento de redes de relaciones sociales que la empresa establece con otras instituciones: proveedores, usuarios, universidades, centros de investigación, etc.) que le permite elaborar nuevos productos u ofertar nuevos servicios, e incluso el mejoramiento de los ya existentes. Además, se encuentran incrustadas social y culturalmente. (Martínez, 2006:81).*

El establecimiento de redes queda directamente vinculado al concepto de competencia, mismo que ha sido tema de numerosos debates; existen quienes utilizando estos dos conceptos hacen referencia a una misma realidad. Sin pretender entrar en debate, se entiende por competencia un saber-entrar en acción, lo que implica poder integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos como lo pueden ser saberes, dentro de un contexto, a fin de llevar a cabo o hacer frente a distintos problemas que pueden generarse.

En el actual escenario internacional, identificado por nuevas tecnologías, las cuales hacen uso intensivo de la información, a causa de la globalización de los distintos mercados, por el aumento de la competitividad y la incertidumbre que enfrentan los agentes. La capacidad endógena de los sujetos, el nivel de desarrollo del contexto en el cual actúan y la pertenencia a una red productiva se han transformado en factores claves para desarrollar competencias y crear ventajas competitivas.

*En el proceso de desarrollo de competencias, los agentes pueden apropiarse de conocimientos tácitos o generales, aplicando mecanismos de cooperación que contribuyan a su circulación o creando una organización particular del proceso de trabajo que permita y circule la información, apropiación y generación de conocimiento tácito (Yougel, 2000:112).*

En términos generales, se puede concluir que la generación de redes y la competitividad son dos elementos intrínsecos, ya que dentro de la generación de redes se integran constantemente categorías como: la generación de conocimientos, los avances tecnológicos o condiciones socioeconómicas; factores determinantes para su desarrollo y expansión.

### **1.7 Tipología de redes sociales**

Existen distintas formas de tipificar las redes sociales. Entre los distintos criterios de clasificación, existen los tipos de intercambio y las interconexiones entre los miembros. De acuerdo con el primero, Lomnitz (1994), señala que de acuerdo a Polanyi y Dalton (1968), existían tres distintos tipos de redes:

1. Redes sociales basadas en la reciprocidad, en las que se produce un intercambio de bienes y servicios como parte integral de una relación social con fines duraderos.
2. Redes basadas principalmente en la redistribución de bienes y servicios que tienden a concentrarse primeramente en un individuo, para consecuentemente distribuirse en un grupo o sociedad.
3. Redes sociales con base en el mercado, en las que los bienes y servicios que se presentan se configuran sobre la base de la ley de la oferta y la demanda, si implicaciones sociales de largo plazo. Para esta autora, estas últimas son muy importantes ya que definen el rumbo sobre las otras. Sin embargo señala que ningún sistema social puede aislarse de alguno de los otros tipos de intercambio. Sino que más bien se encuentran en constante relación.

La segunda clasificación, con base en las interconexiones entre los miembros, sobre sale el hecho de que el concepto de red supone relaciones con distintos miembros del entorno, sin que esto forzosamente implique una estructura de red fuera del sujeto de referencia. Dependiendo el grado de interconexión, sobresalen dos tipos que en la práctica, por lo regular son complementarios y los cuales se presentan a continuación:

1. Redes sociales basadas en contactos personales o egocéntricas, en las que lo principal son las relaciones personales de cada sujeto, dándole mayor importancia a las relaciones entre un líder y un seguidor (diádicas).

2. Redes sociales basadas en relaciones comunales, en donde el sujeto se relaciona con integrantes de grupos bien definidos o estructurados entorno de agrupaciones y organizaciones de las que forma parte. Este tipo de redes favorecen las relaciones polidiádicas y se basan en intercambios entre todos los integrantes que conforman la red, misma que puede ser dirigida por una o varios sujetos.

Es importante mencionar que la extinción de un miembro en ambos tipos de redes es tiene efectos distintos. En las primeras, cuando uno de los miembros desaparece la red sigue funcionando, incluso su sustitución se puede dar de manera fácil después de cierto tiempo. En cambio en las redes sociales colectivas, la desaparición de un integrante puede llegar a significar la extinción de la red, y si quien deja de participar en ella es un representante que desempeñaba un papel como articulador, por el contrario, su posición puede ser muy fácil de reemplazar.

### **a) Componentes y estructura de las redes**

Entendiendo lo que distintos autores nos dicen sobre el concepto de redes sociales, es también necesario comprender y desarrolla sus componentes, así como también su estructura.

Sus componentes:

- **Nodos:** núcleos que conforman la red entre los cuales se establecen los vínculos. Hace referencia a los actores sociales (personas, grupos, organizaciones, etc.) capaces de transformar activamente su entorno al tiempo que se transforman a sí mismos.
- **Lazos o vínculos:** es la reacción o comunicación que se establece entre los nodos. Existen nodos centrales y otros periféricos, entre los que circulan diferentes flujos.

- Sistema de vínculos: el conjunto de relaciones, lazos o vínculos entre los nodos.
- Intercambio: en la relación entre los nodos se produce un intercambio. Este intercambio puede ser en el plano afectivo/emocional, social, material, financiero, etc. Los intercambios se manifiestan en flujos de recursos que se disponen en la red.
- Apoyo social: el proceso de intercambio o flujo, las vinculaciones o relaciones con otros actores, constituyen soportes tanto para los nodos como para la red en su conjunto.

Su estructura:

- Articulación entre niveles: la red establece conexiones entre organizaciones. del nivel central, de alcance nacional, de nivel regional, de nivel municipal, de nivel comunitario y de nivel sectorial (establecimiento y servicios de los diferentes sectores).
- Articulación intersectorial: la red conecta organizaciones de distintos sectores tales como educación, salud, organizaciones, etc.
- Articulación entre ámbitos: la red conecta organizaciones y actores. provenientes del ámbito institucional y comunitario.
- Centros estratégicos: una red social posee para su estabilidad, un centro de organización. que actúa como dinamizador y regulador de los nodos, sin que por ello la red pierda flexibilidad y horizontalidad.
- Conglomerados: las redes sociales están conformadas por conglomerados, que son subredes o redes locales instaladas en aquellas áreas territoriales que poseen una clara visibilidad social en la estructura de los espacios de vida de la gente. Estos conglomerados al interior de la red global, desarrollan identidades locales y fuertes conexiones con su territorio.

Para varios autores, estas redes tanto económicas como de conocimiento son estructuras que se pueden representar como difusas, a menudo agregaciones de individuos y organizaciones, que se encuentran relacionadas por intereses compartidos e interesados acerca de un problema. Estos individuos o colectividades son de cierta forma autónomos,

aunque también se relacionan para producir conocimiento, aparte de que estas no cuentan con fronteras definidas, ya que comparten conocimiento más allá de límites sociales o políticos.

Estas redes, están constituidas por nudos y conexiones. Los primeros representan los individuos, comunidades, grupos, colectividades, empresas, etc. Por otra parte, las conexiones representan tanto recursos como amistades, compromisos, poder, etc.

Desde una propia perspectiva, estas redes se desarrollan por medio de intercambios entre actores que comparten intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento tradicional o técnico para un propósito en específico.

Para autores como Grandori (1997), las redes de pequeñas empresas regionales poseen elementos de las redes sociales simétricas y de las redes burocráticas son característicos de ambos los tipos de red:

- existencia de lazos personales fuertes (la red de las relaciones interpersonales).
- Fuerte compartir de normas y valores culturales entre el grupo (imbricamiento social).
- Presencia en aglomeraciones regionales y polos de alta tecnología y con base en relaciones de cooperación horizontales entre pequeñas empresas del mismo sector.
- Modos de coordinación formados en asociaciones.

### **1.8 Redes; vínculos para conservar o extender actividades productivas en la empresa familiar**

La conformación de redes a nivel regional y/o local constituyen la unidad de análisis de esta investigación. A partir de los estudios realizados en diversos campos tecnológicos y de proyectos específicos, sostenemos que, mediante las redes, es posible contribuir a la formación de espacios de conocimiento, de producción y comercialización.

*Los lazos personales y las redes de relaciones individuales, dan nacimiento a formas de organización sociales que van más allá de los marcos institucionales, los*

*grupos formales, las clases socio-económicas y a dinámicas diferentes, y que es esencial tenerlas en cuenta para comprender una formación social y, sobretudo, su evolución y su transformación. Dicho esto, el análisis sistemático de las grandes redes y el estudio más cualitativo de las pequeñas redes personales siguen apareciendo como polos bastantes diferenciados y que no otorgan el mismo estatus al concepto de red en sus demostraciones. (Bertrand, 2011:7)*

Hablar de empresas familiares, es indiscutible hablar también de la construcción de otros lazos que van más allá de la consanguinidad y que continúan presentes, estas relaciones pueden tener un carácter político, lógico, de conocimientos o intereses y que en algún momento se ponen en operación para lograr la efectividad y competitividad de la empresa. En este sentido, se plantea el concepto de Redes, como elemento de análisis dentro de las estrategias productivas de las denominadas empresas familiares.

El tema de la confianza, es una característica muy importante dentro de la generación de redes, ya que se puede considerar como un modo de coordinación hegemónico dentro de la empresa familiar, la confianza surge como un mecanismo para controlar procesos organizacionales. Podemos observar que en el estudio de caso, este tema de da gracias al parentesco, base de una relación en la cual existen relaciones estrechas y un conocimiento recíproco.

En este sentido el matrimonio juega un papel importante al tener peso sobre decisiones como las de hacer crecer la red o incorporar estrategias sobre los negocios o ampliaciones. En este mismo sentido, las relaciones familiares son fundamentales al momento de integrar o no a la red.

Un punto de mucho interés tiene que ver, como lo indica Rodríguez (2010), con el funcionamiento interno de la red; el analizar en que elementos se apoya para producir relaciones internas. En este sentido no existe ningún reglamento escrito ni estipulado al que se tengan que acoger los miembros de la misma, ya que existe un dinamismo, algo lógico cuando se parte de la base de las relaciones personales como elemento esencial de construcción y desenvolvimiento del grupo.

*Entre los miembros de la red, la competencia se encuentra limitada por ellos mismos. Es importante el hecho de que el punto en el que se limita esta competencia se centra en las personas, en un claro intento de salvaguardar la existencia de los grupos creados y conformados con base en la confianza personal. Por lo tanto el mercado laboral dentro de la red encuentra límites marcados por valores como la lealtad. En este sentido, hay que advertir que este pacto no escrito no significa que la movilidad laboral sea nula, sino que se encuentra suspendida a la voluntad de los cabezas visibles de cada uno de los negocios. Así, el consentimiento de uno de ellos posibilita la movilidad laboral, al igual que el apoyo de uno de ellos abre las puertas igualmente a esta movilidad. (Rodríguez, 2010:178-179).*

El tener dominio sobre la red permite a los integrantes acceso a información que facilita su actividad económica. La supuesta libre competencia de mercado no se ve mediatizada por condicionamientos que imponen quienes integran la red.

Para Rebeca de Gortari (2009), el desarrollo de las empresas familiares no se da de forma separada, ya que el conocimiento es específico y tácito y está inserto en las organizaciones, los individuos y las localidades, es en esta parte, donde la capacidad de aprendizaje puede llegar a estar influida por políticas y también por programas gubernamentales, de igual forma por el grado de crecimiento de la empresa familiar.

Una gran parte de los estudios sobre las empresas, se han enfocado en la figura del dueño (empresario) y si bien se le da peso a la existencia de redes que se producen al exterior de las empresas familiares, o de las relaciones personales, las mismas han sido dejadas a un lado ya que no se profundiza en su análisis.

El desarrollo de las empresas familiares se caracteriza por la presencia de redes, las cuales presentan un papel central en la reproducción, incluso en momentos coyunturales o periodos de presiones económicas se presenta la manera en la que resaltan las redes que se crearon durante el crecimiento.

Con el desarrollo de estos estudios, se pretende demostrar como estas relaciones o estas estrategias productivas que a su vez generan redes familiares y económicas juegan un papel fundamental en el tema de las empresas, más allá de los trabajos puramente inclinados a temas gerenciales o a características economicistas.

Las definiciones del concepto de redes que se han propuesto son tantas y bastas en su mayoría que sería muy complicado reseñarlas en este trabajo, si bien no se pretende generar una definición del concepto nuevo y único de red, se considera pertinente recordar que este no deja de ser una práctica simbólica-cultural que incluye un conjunto de relaciones interpersonales que integran a una persona con su entorno social y le posibilitan mantener o mejorar su bienestar tanto material como físico y emocional, al mismo tiempo que de esta forma evita deterioros que se generan cuando se producen dificultades, conflictos y crisis que podrían terminar afectando al sujeto y al grupo.

Cuando se habla de redes, está implícita la idea de reciprocidad que constituye la esencia de la configuración de las redes. De igual manera hay que tener claro que la importancia de estas redes, varía según el tiempo y el espacio, ya que si bien, se logran de manera singular en momentos coyunturales específicos, pueden ser relevantes y de mayor importancia.

## CAPÍTULO II

### **PROCESOS DE RECONFIGURACIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA EN SAN VICENTE FERRER Y SU RELACIÓN CON EL OFICIO DE LA MARROQUINERÍA**

*En los procesos de desarrollo intervienen agentes sociales, económicos e institucionales que forman parte del entorno donde se realizan las actividades productivas, generando un sistema de relaciones que comprenden los ámbitos de la sociedad y que intervienen en los procesos de crecimiento y cambio estructural.*

Antonio Elizalde Hevia.

En este apartado se presentan los componentes que intervienen en la configuración de la organización de los talleres de marroquinería apoyándonos de una perspectiva histórica e identificando los procesos de reestructuración que se crean en el territorio, así como la conversión de la vocación productiva propia del lugar con la puesta en juego de saberes y procesos de aprendizaje que al combinarse configuran el oficio y las tareas que intervienen alrededor de la marroquinería. A partir de esto se desarrolla el oficio de la marroquinería como una estrategia productiva que se logra anclar en el lugar y es clave para entender la configuración de este espacio.

Teniendo como antecedente que tras la menor importancia del trabajo de la tierra y el incremento en la movilidad de personas, de bienes y de información, el Estado a través de políticas públicas o ideologías, reconocen la multifuncionalidad del ámbito rural, vinculando actividades que permiten insertarse nuevamente a dinámicas económicas globales que tienen como consecuencia cambios negativos en espacios locales, llevando a los actores sociales a buscar nuevas alternativas de sobrevivencia.

A demás de describir los inicios del oficio de la marroquinería, en este apartado, se presentarán los antecedentes históricos que enmarcan la reconfiguración productiva de la

región en la cual se encuentra San Vicente Ferrer, entre los cuales podemos definir los siguientes:

1. San Vicente Ferrer como comunidad ligada al trabajo en las Haciendas.
2. El reparto agrario, la constitución del ejido y el trabajo agropecuario.
3. La industrialización vinculada a los procesos agropecuarios de la región.
4. Consolidación de una política centrada en la industria maquiladora y la industria metal-mecánica principalmente vinculada a la industria automotriz.
5. Surgimiento del oficio de la marroquinería en la comunidad de San Vicente Ferrer.

### **2.1 Antecedentes históricos de San Vicente Ferrer y su relación con los valles centrales de Querétaro**

La actividad agrícola en la región de los valles y el Bajío de Querétaro tiene una larga tradición histórica debido a las características de fertilidad de la tierra. En esta región, la hacienda fue la estructura organizativa que definió el horizonte cultural, económico, político, social e ideológico de la gente; todas sus actividades, expectativas y movilidad social dependían de esto, por lo que se evidenció en decisiones que tomaron en momentos de crisis y que transformaron su vida radicalmente (Olvera, 1997).

En el periodo que comprende de 1830 a 1860, la inestabilidad económica y la insolvencia de capitales en la región de los Valles de Querétaro propician la formación de un nuevo tipo de propietario rural: El Ranchero (García Ugarte, 1992).

Como consecuencia, para los años venideros Querétaro vivió un largo periodo de estabilidad a pesar de las dificultades nacionales de la revolución. Los hacendados, a pesar de mantenerse fuera de la lucha en su territorio y de esconder los recursos, enfrentaban la subvención a los ejércitos que cruzaban sus suelo con caballos, forrajes, cereales y recintos para la tropa.

Entrado el siglo XX, rancheros, peones, medieros y aparceros habían logrado una convivencia pacífica. Esta armonía estaba fincada en el auge experimentado por la agricultura durante este periodo, en la titulación de la propiedad comunal y en la sobrevivencia de la cultura paternalista que conservaron todos aquellos que teñían los recursos suficientes para utilizar mano de obra asalariada: Los Hacendados y los Rancheros.

A partir de 1918, los hacendados queretanos de los valles empiezan a protestar por los abusos del ejército instalado en la entidad. Como consecuencia, proliferan los robos en las haciendas, volviendo las peleas armadas entre soldados y peones como actos cotidianos. (García Ugarte, 1992).

*Encontramos que el primer reparto agrario del que se tiene noticia en Querétaro, se remonta a 1880 cuando el gobernador del estado Antonio Gayón, obligó a doña Josefa Legarreta a fraccionar su hacienda de Montenegro. Para 1915, Siendo gobernador Teodoro Elizondo se creó la Comisión Distribuidora de Tierras (Olvera, 1997: 59). Durante el Gobierno de José María Truchuelo (1920-1923) se expidió La Ley Agraria del Estado, donde se proponía por primera vez la expropiación de las grandes propiedades rústicas, estableciendo el fraccionamiento voluntario de los latifundios e iniciando realmente el reparto de tierras, proceso que continuaría hasta los años 30's del siglo XX.*

Al finalizar la Revolución Mexicana, en Querétaro se inicia la formación de ejidos y posteriormente en los años 30 el reparto agrario. De acuerdo a información obtenida del Archivo agrario de Querétaro, se formaron un total de 360 ejidos y comunidades agrarias de los cuales 353 tienen superficie de labor. Este número abarcó un territorio de 604,405.66 hectáreas correspondientes al 51% del total del territorio.

Los ejidos se localizan principalmente en la parte centro y suroeste donde se ubican las zonas más compactas de este tipo de propiedad extendiéndose al noreste. Las comunidades agrarias se localizan igualmente al centro y suroeste del estado. La mayor porción de tierras ejidales que se localiza en la región de los Valles de Querétaro alcanzando un total del 46.6% del total, de acuerdo a los datos proporcionados por el

Registro Agrario de Querétaro. Siendo aquí donde podemos ubicar los inicios de nuestro caso de estudio, es decir, la comunidad de San Vicente Ferrer.

De tal suerte, esta comunidad surge vinculada al sistema productivo de la Hacienda de Chichimequillas como estancia de ganado, para posteriormente independizarse bajo el nombre de Hacienda de San Vicente con un caserío de trabajadores donde se encuentra el antecedente poblacional de la comunidad actual. Para los años 30 del siglo pasado, se inicia el reparto agrario y queda constituido como ejido. La fuerza laboral de la comunidad se mantiene casi en su totalidad en el sector agropecuario, trabajando en las parcelas ejidales y en las granjas de los alrededores.

El año de 1943 marcó de manera definitiva a la comunidad, al desbordarse la presa de El Carmen situada en la comunidad de “Los Positos”, misma que inundó la hacienda de San Vicente y su caserío, obligando a los trabajadores a reubicarse en los terrenos en los que se encuentra actualmente, es decir, dos kilómetros al oriente de la Hacienda.

#### **a) Región del Valle del Bajío de El Marqués, Querétaro; un nuevo proceso de crecimiento**

Los grandes cambios agrarios en estos valles centrales del Estado de Querétaro, no se dan sino hasta la tercera década del siglo XX, en donde de alguna manera el movimiento cristero primero y el sinarquista después se presentan como momento definitivo en el que el campesino queretano se levanta para transformar las condiciones de vida en que se ha visto sometido a lo largo de tantos años, provocando un rompimiento con la estructura agraria del porfiriato en Querétaro (Gutiérrez, 1989).

A mediados de los años 1960, siendo la agricultura y en la ganadería la actividad principal del estado, la región sur se enfrenta a la implantación de industrias de procesamiento de alimentos que buscaban una vinculación entre el sector agropecuario de la región con la industria, siendo Kellogg's, Gerber, Clemente Jacques, Carnation, Taide y la Harinera Querétaro, etc., algunos de estos.

Para los años 1977 a 1979 cuando se inicia y consolida el desarrollo industrial, este proceso se inicia en la ciudad de Querétaro para constituirse seguidamente en el corredor industrial San Juan del Río-Pedro Escobedo-El Marques-Querétaro, considerado este como parte del corredor industrial México-Guadalajara.

Este despegue industrial se inició debido a la iniciativa privada y su interés en la región por su cercanía con el D.F., la existencia de vías de comunicación y transporte, gasoductos, agua y también a las facilidades que dio el gobierno estatal para la exención de impuestos y subsidio de servicios.

Las obras de desarrollo regional y las obras que para este fin se construyeron, generaron un cambio en la vocación productiva de la región, el cual se avocó a la producción y a la construcción de parques industriales principalmente bajo la iniciativa de atraer inversión extranjera.

Como consecuencia de las políticas públicas, un gran número habitantes de la región circundante a San Vicente Ferrer se insertaron en el sector industrial trabajando como obreros en distintos parques industriales, siendo algunos de estos: Parque Industrial El Marqués, Parque Industrial El Tepeyac, Parque Industrial la Cruz y el Parque Industrial Bernardo Quintana.

La regionalización agropecuaria del estado de Querétaro se deriva de la ley de Distritos de Desarrollo Rural emitida en el año de 1988, y que determina la formación de distritos de desarrollo rural como zonas con características ecológicas y socio-económicas homogéneas para la actividad agropecuaria, forestal, de las agroindustrias y de acuacultura, bajo condiciones de riego, de drenaje y de temporal con objeto de planear y promover el desarrollo Rural integral.<sup>2</sup>

A partir de los años 80s se genera una nueva etapa que configura la manera de entender el desarrollo, generando cambios en las formas de producción e insertando la llamada acumulación flexible, así como también la forma de crear redes con otros países, logrando asociaciones comerciales para incrementar el crecimiento, facilitar el intercambio y asegurar los mercados internacionales.

---

<sup>2</sup> Información consultada en: Art. 7. Gob. del Edo. De Querétaro, 2001.

Un claro ejemplo de este proceso fue la tendencia a crear parques industriales que incentivaron la inversión de capital en el Estado, actualmente Querétaro cuenta con 22 parques industriales distribuidos en 5 municipios; tan sólo en la zona de los Valles de Querétaro (Municipios de El Marqués y de Colón) existen 9 parques industriales como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Parques Industriales en el Estado de Querétaro

**Municipio de Querétaro:**

**Parque industrial Benito Juárez:** Carretera México - San Luis Potosí, kilómetro 229

**Parque Industrial Jurica:** Autopista México - San Luis Potosí kilómetro 230

**Parque Industrial Querétaro:** Carretera Querétaro - San Luis Potosí Kilómetro 28

**Zona Industrial San Pedrito:** Carretera a San Luis Potosí, Kilómetro 2

**Parque Industrial La Montaña:** Av. Epigmenio González No. 98 Zona Industrial

**Parque Industrial Santa Rosa:** Carretera a San Luis Potosí, Kilómetro 21, Santa Rosa Jáuregui

**Parque Industrial Santiago:** Acceso 3 No. 26 Parque Industrial Benito Juárez

**Parque Industrial Tecnológico:** Epigmenio González No.500, Fraccionamiento San Pablo

**Municipio de El Marqués:**

**Parque Industrial Bernardo Quintana Arrijoja:** Autopista México - Querétaro Kilómetro 196

**Parque Industrial La Noria:** Autopista México - Querétaro, Kilómetro 197

**Parque Industrial Finsa:** Autopista México - Querétaro Kilómetro 197

**Parque Industrial Aereopuerto O'Donell:** Carretera Chichimequillas - Cadereyta, Kilómetro 4

**Parque Industrial El Marqués:** Autopista México - Querétaro Kilómetro 195

**Parque Industrial La Cruz:** Carretera Querétaro - Tequisquiapan, Kilómetro 14.

**Parque Tecnológico Innovación Querétaro:** Carretera estatal 431, hacienda la machorra kilómetro 200

**Municipio de San Juan del Río:**

**Zona Industrial San Juan del Río:** Autopista México - Querétaro Kilómetro 156

**Parque Industrial Nuevo San Juan:** Carretera México - Querétaro, Kilómetro 156

**Zona Industrial Valle de Oro:** Carretera a Tequisquiapan, Kilómetro 2

**Municipio de Corregidora:**

**Parque Industrial El Pueblito:** Carretera Querétaro - Coroneo

**Parque Industrial Balvanera:** Carretera Querétaro - Celaya, Kilómetro 10

**Municipio de Colón:**

**Parque Aeroespacial Querétaro:** Carretera Estatal 200, Querétaro - Tequisquiapan  
**Parque Industrial Agropark:** Carretera Bernal - Colón, Kilómetro 28.5.

Fuente: Revisión de diversas páginas Web.

A partir de esto se limitaron los recursos al campo a causa de las presiones económicas y la apertura comercial, se aplicaron apoyos al desarrollo de infraestructura que elevaron el nivel de competitividad del país. Esto provocó un cambio en la estructura productiva de la región, ocasionando desempleo en personas que trabajando en ranchos y granjas cercanas a San Vicente Ferrer hacía tiempo. En este periodo es donde podemos marcar el inicio del trabajo de la piel en la comunidad de San Vicente Ferrer. Siendo los talleres de marroquinería los que han determinado la forma de vida de los habitantes de esta comunidad.

## **2.2 Descripción de San Vicente Ferrer**

La comunidad de San Vicente Ferrer, se localiza en el municipio de El Marqués del Estado de Querétaro, a 15 kilómetros de la capital, actualmente cuenta con una población aproximada de 2173 en un total de 410 hogares, según los datos del INEGI<sup>3</sup>, La localidad se encuentra a una altura de 1950 metros sobre el nivel del mar con las coordenadas: Longitud: -100.346111 y Latitud: 20.726944 Los ciudadanos se dividen en 840 menores de edad y 999 adultos, de cuales 125 tienen más de 60 años, de los cuales 7 personas son de origen indígena y una totalidad de 3 individuos mayores de 5 años hablan una lengua indígena además del español. 541 habitantes son derechohabientes del IMSS.

En San Vicente Ferrer hay un total de 367 hogares. De éstos, 7 tienen piso de tierra y unos 33 se componen de una sola habitación. 314 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 345 están conectadas al servicio de drenaje público y 347 tienen acceso a la luz eléctrica. En 11 viviendas hay una o más computadoras, en 177 existe una lavadora y en 339 hay una o más televisiones.

---

<sup>3</sup>CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010.

El promedio de escolaridad en San Vicente Ferrer es de 5 años, por debajo de la media nacional. Se registran 173 personas mayores de 15 años analfabetas .En este mismo segmento poblacional (mayores de 15 años) 217 personas no tienen ninguna escolaridad. 651 tienen escolaridad básica incompleta. 188 finalizaron la primaria y 58 cuentan con una educación secundaria o superior. 45 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. Un total de 42 jóvenes de entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela.

De acuerdo con la información recabada durante los recorridos de campo, San Vicente Ferrer se encuentra ubicado en el valle del Estado de Querétaro, en la parte poniente del Municipio del Marqués, colindando con comunidades como: Dolores, La Calera, Santa María Begoña, La Solana y Chichimequillas.



Fuente: Google Maps

Lo primero que se observa al llegar al pueblo son los comercios de artículos de piel, la primaria y puestos de comida, pero además de esto, se puede ubicar la plaza cívica y la

iglesia (católica) en la cual se venera a San Vicente Ferrer, los días 3 y 4 de Abril se realiza la fiesta patronal en el lugar; realizando un recorrido por las calles también se observan tiendas de zapatos, farmacias, ferreterías, tortillerías, tiendas de abarrotes, etc.

Las calles de la comunidad que están en la periferia del centro del pueblo son de asfalto, al igual que la calle principal que comunica con la carretera Querétaro-Chichimequillas, mientras que el resto de las calles que conforman la comunidad son en su mayoría de terracería o empedrado.

En cuestión de servicios, San Vicente Ferrer cuenta con centro de salud, agua potable, luz eléctrica y drenaje. En el ramo educativo, el poblado cuenta con jardín de niños, y primaria, teniendo cada una un edificio propio, construidos de materiales duraderos (tabique, ladrillos, cemento). Las personas que desean continuar estudiando la secundaria y bachillerato lo hacen en Chichimequillas, o bien la universidad en la comunidad de Amazcala.

En su gran mayoría las casas están construidas con materiales duraderos como: tabique, ladrillos, piedras, cemento y láminas de aluminio. Un 85% aprox. de las unidades habitacionales cuentan con aplanado en las fachadas y están pintadas, mientras que el 15% no cuentan con aplanado, incluso se pueden observar casas construidas con adobe. Dentro de los hogares en los que se dedican al trabajo de la piel se encuentran talleres de marroquinería, los que se pueden localizar en la planta alta o baja (esto dependiendo tanto del tamaño del terreno, como del número de empleados). Un número considerable tiene en la parte frontal construidos locales para la venta de los artículos de piel.

Es importante señalar que las parcelas en las que se cultiva maíz, frijol y alfalfa para el ganado se encuentran localizadas alrededor de la zona habitacional del pueblo, esto como consecuencia de que a través del tiempo los solares en los que anteriormente se podía tener animales como borregos, chivas o ganado vacuno, se han modificado ya sea para construir más habitaciones para la familia o talleres de marroquinería<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Con el paso del tiempo esto ha sido una estrategia para el caso de las personas que se dedican al oficio del trabajo de la piel.

Como comentó el ya finado director de la Casa de la Cultura ubicada en la Cañada, cabecera municipal de El Marqués, Don Nicéforo Gaitán Baltierra:

*“La población de San Vicente Ferrer tuvo su origen en las grandes haciendas, y al terminar ese sistema social, se convirtieron en ejido y en pequeños propietarios.*

*Cuenta con magnificas tierras de temporal y riego, donde se cultiva maíz, frijol y alfalfa para el ganado, solo que su atrasado sistema de producción, obligó a los campesino a dedicarse a otra actividad, optando una gran cantidad por trabajar la piel, elaborando productos de muy buena calidad y precios muy competitivos en el mercado, logrando en algunos casos la exportación”.* Entrevista realizada a Don Nicéforo en Septiembre del 2012.

### **2.3 Inicios del oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer**

De acuerdo con historia oral aportada por el Sr. Juan Briones Valencia quien introdujo el oficio de la marroquinería en el pueblo de San Vicente Ferrer, el primer taller fue instaurado a principios de los años ochenta, luego de que viajara a Guadalajara para trabajar en una fábrica en la que elaboraban carteras y bolsas de piel, después de durar un par de años y aprender la elaboración de estos productos, menciona que instaura un taller en la colonia Tampico de la misma ciudad, en el cual trabajaron familiares originarios de San Vicente Ferrer.

Posteriormente regresa a San Vicente Ferrer, donde instala el primer taller y el cual inicia con el apoyo de la mano de obra de sus familiares cercanos, a quienes enseñó lo necesario para el trabajo de la piel, y quienes los acompañaron desde un principio en Guadalajara. Los materiales utilizados como piel, tintas, herrajes y botonería, provenían principalmente de Toluca y de la ciudad de Guadalajara, estableciendo redes comerciales que le abastecieron mientras duro su taller. Estas redes se extendieron junto con la multiplicación de los talleres, siendo los proveedores de los talleres hasta que se buscaron otras alternativas comerciales que ofrecerán ventajas en precio, calidad de producto y distribución.

En lo que respecta a la venta y distribución de los artículos de piel, en una primera etapa, la producción de este primer taller se realizaba directamente con los compradores o

vínculos de comercialización que se generaron durante su estancia en Guadalajara, en distintos lugares como ferias y posteriormente se inicia la venta en la ciudad de Querétaro en donde se da a conocer el trabajo de piel en esta comunidad, al mismo tiempo que los productos son llevados a los Estado Unidos por parte de los migrantes como recuerdo de su ciudad o región natal.

Don Pedro Rangel Briones, primo de Don Juan Marcelino Briones Valencia, integrante del primer taller de marroquinería en el Pueblo de San Vicente Ferrer y trabajador del mismo desde los 12 años edad, cuenta lo siguiente:

*“hace aproximadamente 40 años para atrás, en la colonia Tampico, en Guadalajara Marcelino trabajó durante dos años elaborando billeteras y bolsas de piel en el taller de un señor del que no recuerdo su nombre, después de estar ese tiempo trabajando y aprendiendo el oficio fue cuando nos llevó para allá, en Guadalajara trabajé con Marcelino desde los 12 años, en ese taller trabajamos 10 personas, todos familiares. Después de haber aprendido el oficio de la elaboración de artículos de piel en ese taller de Guadalajara, que fueron como 6 años, nos regresamos porque Marcelino, como comúnmente lo conoce la gente de aquí, regreso a San Vicente a principios de los años ochenta a poner su propio taller en su casa que está enfrente de las canchas de tierra del pueblo, Ahí en esas esquina en donde hoy en día sigue siendo su casa trabajábamos, en su taller tenía sus mesas de trabajo, prensas para grabar la piel de badana que era la que trabajábamos más, máquinas de coser. A mí me tocaba coser, fue lo primero que aprendí de este oficio por necesidad porque Marcelino no tenía a nadie que se pusiera en la máquina de coser y yo fui el que quise hacer eso, tenía toda la herramienta necesaria para hacer esto y pues ya sabía dónde conseguir los materiales y la piel que era en Toluca. Las personas o familiares que en un principio trabajamos con él en Guadalajara, fuimos las mismas que empezamos en el primer taller aquí eran: Atanasio Zamudio, Cándido Elías, Félix Briones, Guadalupe Briones, Guillermo Briones, Juan Zamudio, Melecio Molina, Pedro Molina Briones, Piedad Anaya y Severiano Rangel”. Entrevista realizada a Don Pedro Rangel Briones el 17 de julio del 2013.*

Los primeros artículos que se elaboraron fue la “billetera para caballero de piel de badana”, esta piel de carnero u oveja por lo general en curtido vegetal y de color natural, tenía un diseño simple que posteriormente fue decorado con motivos representativos como: herraduras, el calendario azteca, entre otros; y que constituían la producción que se vendían en las curtidorías de Toluca o Guadalajara.

Cuenta Don Juan Briones que este taller fue muy productivo, lo que le permitió adquirir capital económico suficiente e invertir en la compra de ganado vacuno, lo que constituía no solo una inversión sino un segundo negocio que generara ganancias, sin embargo este negocio no resulto como pensaba, puesto que generó más gastos de los que había calculado llevándolo a la quiebra y en consecuencia a desequilibrar los pagos tanto a proveedores como a los trabajadores del taller, por lo que decide dar por terminado el taller y vender la maquinaria. Es importante mencionar que una de las consecuencias de este quiebre dejo como secuela conflictos con sus trabajadores y aprendices que al mismo tiempo eran problemas familiares.

*“De hecho yo fui trabajador de Don Juan Briones quien fue el que trajo al pueblo este oficio de la elaboración de artículos de piel, empecé a trabajar en el primer taller que fue el de él y en el que si teníamos mucha chamba; a veces la verdad no nos dábamos abasto de tantos encargos que tenía, pero pues después Don Juan, con algunos problemas de dinero, cerro su taller. Así fue como empecé en este taller de Don Joaquín, quien también fue trabajador de Don Juan pero como le fue bien en la vida, después abrió su propio taller y me invito para que enseñara a algunos de los chavos que empezaban en esto. Aquí en la comunidad se encuentran aproximadamente 30 talleres y la mayoría son de tipo familiar”* Entrevista realizada a José Santos, agosto 2012.

Al cerrar el primer taller de piel en San Vicente, los trabajadores que habían aprendido el oficio y conocían las redes de abastecimiento y distribución, además de haber conseguido algunas ganancias extras a la siembra del campo, deciden independizarse e iniciar sus propios talleres, algunos de ellos comprando la maquinaria de Don Juan, otros comprando máquinas de coser que adaptaron para el oficio, además de que integran a familiares y algunos otros habitantes de la comunidad en el oficio enseñándoles el trabajo de la piel.

#### **a) Los primeros talleres de marroquinería**

El declive del taller del Sr. Juan Briones abrió oportunidades para aquellos que contaban en ese momento con capital, compraron máquinas de coser, siendo estas la inversión más cara en relación a la compra de herramientas y materiales, y los que no se encontraban

económicamente bien e en ese momento, fueron contratados como trabajadores de esos nuevos talleres.

En esta segunda etapa la segregación de saberes dio paso a la instalación de por lo menos 11 talleres de acuerdo a la historia contada por trabajadores, encabezados por las personas que en la siguiente tabla podemos observar, las mismas que en su mayoría actualmente tienen un peso considerable tanto en la producción como venta de artículos de piel.

1. Atanasio Zamudio (trabajador del Sr. Juan Briones).	7. José Redentor
2. Juan Zamudio (trabajador del Sr. Juan Briones).	8. Martiniano Robles } (trabajador del Sr. Juan Briones).
3. Lucio Briones (trabajador del Sr. Juan Briones).	9. Valente Briones (trabajador del Sr. Juan Briones).
4. José Valencia	10. Cándido Elías trabajador del Sr. Juan Briones).
5. José Luis Mata (trabajador del Sr. Juan Briones).	11. Juan López
6. Joaquín Cárdenas (trabajador del Sr. Juan Briones).	

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día se puede observar que tanto los talleres como los negocios más importantes o grandes de marroquinería que existen en el pueblo y fuera de este, son en la mayoría dirigidos y trabajados por quienes fueron empleados, a principios de los años ochenta, del Sr. Juan Marcelino Briones.

Actualmente en la comunidad de san Vicente, existe un registro de 46 talleres con diferentes tamaños y niveles de producción, los cuales siguen teniendo una base de trabajo familiar y que se manifiesta como la principal fortaleza para la consolidación de la economía de la comunidad.

Se identifica un momento coyuntural en esta historia, cuando el trabajo de la marroquinería toma importancia no sólo económica sino de poder político, y en donde surgen formas de gestión con las instancias gubernamentales y políticas del municipio y del estado, que facilitan la aplicación a programas de apoyo financiero, que a su vez sirven de parteaguas para dar nuevo impulso al desarrollo y la producción dentro de los talleres y que se ve reflejado en transformaciones de servicios públicos en la comunidad.

Como claro ejemplo del proceso de crecimiento y de reconfiguración que ha sufrido territorialmente San Vicente Ferrer, en las siguientes imágenes se presentan 37 de los 46 talleres que actualmente se han contabilizado en la localidad; por una parte podemos identificar tres etapas en las que se han desarrollado los talleres de marroquinería a lo largo del tiempo.



Croquis de San Vicente Ferrer. Fuente: elaboración propia y colaboración de Renata Patiño con base en resultados obtenidos durante recorridos de campo y entrevistas a informantes clave: Benito Molina y José Santos, 2013.

La interpretación socioterritorial de la cartografía de la localidad de San Vicente Ferrer, El Marques consiste en detallar los aspectos que se involucran con la implementación del oficio de la marroquinería y el desarrollo que genera en la localidad y sus habitantes.

Como primer punto se procedió a dar un recorrido de reconocimiento en San Vicente Ferrer, en el cual se observaron las 3 etapas de crecimiento que conforman actualmente la localidad.

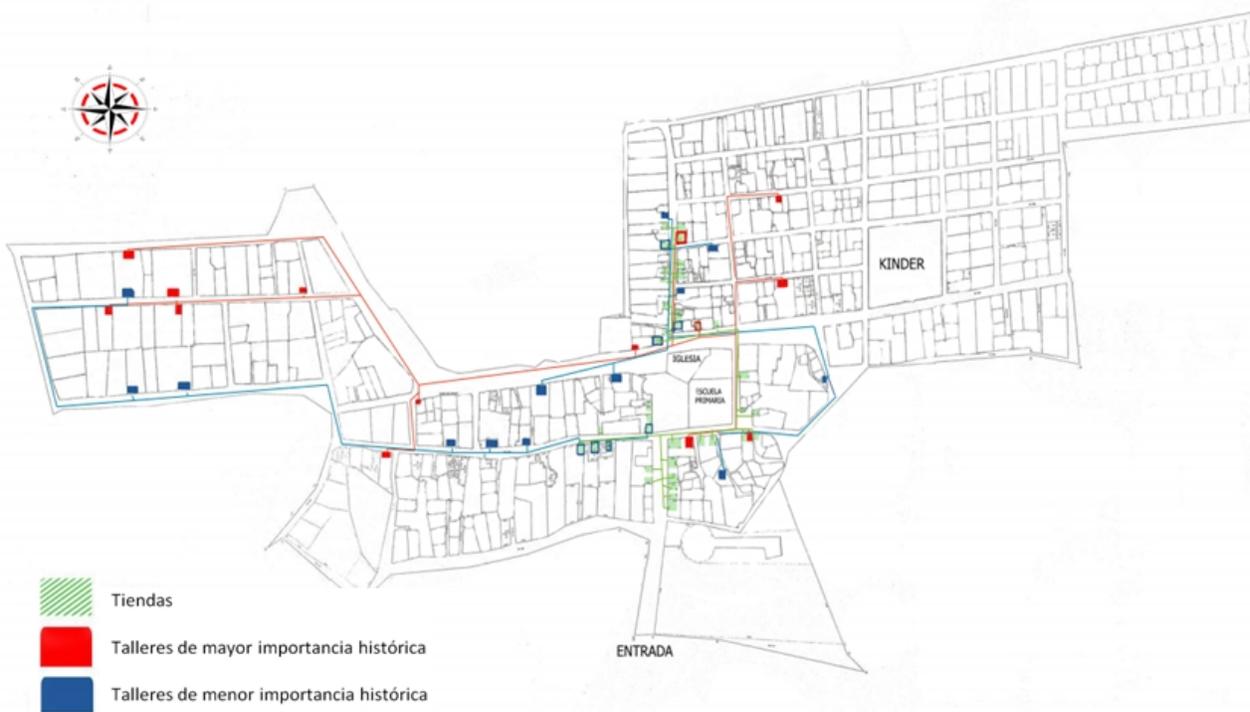
Primera Etapa de Crecimiento: Esta primera etapa de crecimiento es la más relacionada con el crecimiento histórico de la localidad, en ella se localiza la mayor concentración de comercios destinados a la venta de productos trabajados en piel. Ubica el centro de la localidad y el establecimiento del primer taller de marroquinería en los años 80`s siendo este el precedente que transforma el enfoque de actividades productivas de San Vicente Ferrer, del trabajo en la hacienda, la agricultura y la industria al oficio de la marroquinería.

Segunda Etapa de Crecimiento: En el recorrido por esta segunda etapa se localizaron talleres y comercios siendo también que es la zona más gentrificada de la localidad.

Tercera Etapa de Crecimiento: Esta tercera etapa está conformada en su mayoría por lotes heredados de generación tras generación, marcando la presencia de las redes familiares más fuerte desde las dos etapas anteriores. Se relaciona con el establecimiento de talleres más grandes en cuanto a extensión y producción, el asentamiento de esta etapa no deja de ser parte de la localidad por lo cual también se observó un alto grado de vivienda.

Como consecuencia del crecimiento en las distintas etapas, podemos observar las redes que se han generado a través del tiempo, la importancia de los distintos talleres y el crecimiento que tiende a desarrollarse al noroeste de la localidad; esto como consecuencia a que los predios ubicados en la zona mencionada son en su mayoría propiedad de las principales personas que dieron inicio al trabajo de la piel, las que han sido heredadas a los hijos y nietos a través del tiempo y que hoy en día son ocupadas por estas personas que decidieron mantener el oficio y conservar las redes tanto familiares como comerciales.

Por el contrario, al noreste de la localidad no se pueden identificar tanto talleres como comercios de marroquinería, esto debido a que el parentesco consanguíneo de las personas que viven en esta parte de San Vicente Ferrer no tienen por lo regular ninguna relación con las principales familias que trabajaron el oficio del trabajo de la piel desde los inicios.



Croquis de San Vicente Ferrer. Fuente: elaboración propia con base en resultados obtenidos durante recorridos de campo y entrevistas a informantes clave: Benito Molina y José Santos, 2013.

De tal forma que podemos decir que a lo largo del tiempo la transmisión de saberes dentro de los talleres de marroquinería y las distintas formas de producción como de distribución de artículos de piel no son las únicas estrategias que se han desarrollado para el sustento de este oficio. El matrimonio ha jugado un papel muy importante dentro de la localidad y define qué familias son las que van a tener el control del oficio de la marroquinería.

## CAPÍTULO III

### EL OFICIO DE LA MARROQUINERÍA DENTRO Y FUERA DE LOS TALLERES FAMILIARES

*Las empresas a grande escala tienen el objetivo, desde su inicio, sean familiares o no, de sobrevivir y reproducirse como organizaciones independientes, mientras que el propósito de muchas empresas familiares es la sobrevivencia y la reproducción de la familia, no de la empresa como tal.*

Marisol Pérez Lizaur

#### 3.1 Los talleres familiares en San Vicente Ferrer

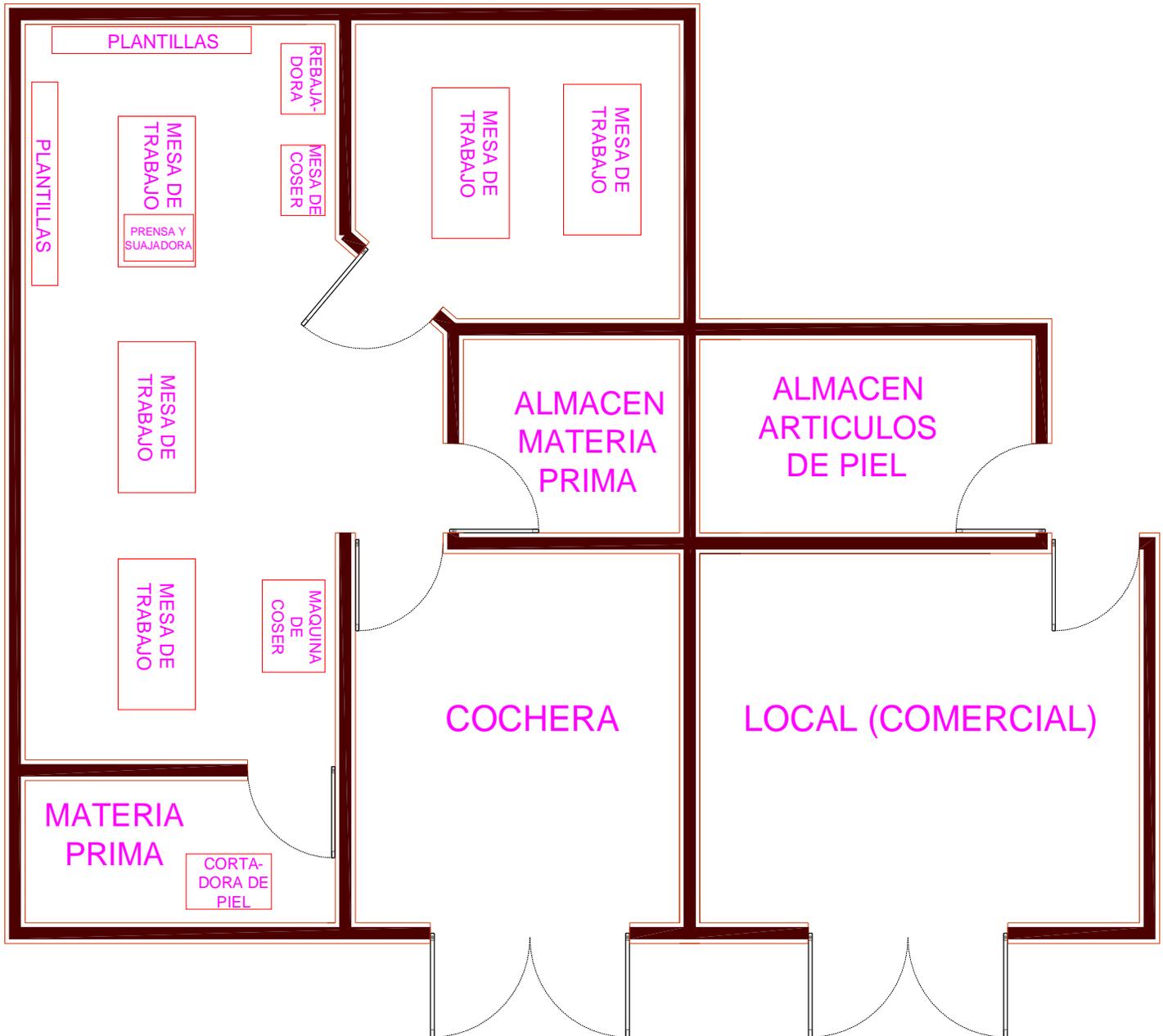
El 90% de los talleres familiares que se ubican en la Comunidad de san Vicente Ferrer, están instaurados en espacios adaptados para su funcionamiento dentro de las unidades habitacionales de los dueños del taller. Se observó que las condiciones de estos espacios no cuentan con los requerimientos óptimos para ejercer el trabajo en tanto no se cuenta con la adecuada iluminación ni ventilación necesaria, agravándose la situación ya que para el trabajo de la piel se utilizan pegamentos y solventes tóxicos.

En lo que respecta al equipamiento para el desarrollo del oficio, en todos los talleres se encuentran tres áreas: la de corte; equipada por grandes mesas donde se coloca la piel para realizar la maqueta o dibujo de los patrones en la piel; el corte de las diferentes piezas que integran un producto determinado, en este mismo espacio se realiza parte del armado en el cual se utilizan pegamentos. Finalmente se encuentra una tercera área de trabajo que corresponde al cosido de las piezas.

Además del espacio en donde se labora, normalmente se cuenta con un espacio más dedicado al almacenamiento de las pieles sin trabajar y otro para el almacenamiento de los productos ya terminados, esto se muestra en los siguientes esquemas gráficos de los talleres.

Taller del Sr. Esteban Martínez.

(Esquema Gráfico de un taller donde la elaboración de artículos de piel es completa).



Fuente: Elaboración propia

Taller del Sr. Benito Molina.

(Esquema Gráfico de un taller donde la elaboración de artículos de piel es variante).



Fuente: Elaboración propia

El primer esquema gráfico del taller del Sr. Esteban Martínez está conformado por siete espacios que en su totalidad miden ocho m. de ancho por once m. de largo aprox. los cuales cumplen funciones centrales dentro del proceso de elaboración de artículos de piel. Dentro de esta empresa familiar laboran de doce a quince personas dependiendo las distintas temporadas, las cuales en su mayoría se encuentran emparentadas a excepción de dos personas que no pertenecen a la familia.

En el segundo esquema gráfico se presenta el taller del Sr. Benito Molina en el que trabajan de una a dos personas, este espacio fue adaptado en la planta alta de la unidad habitacional del dueño, mide cuatro m. de ancho por seis m. de largo, puesto que el local comercial fue establecido en la parte inferior. El dueño de este taller aplica una estrategia productiva en la que la elaboración completa de los artículos de piel no se da en este lugar, por lo regular se realizan pedidos especiales y se hacen acabados o detallados de artículos que fueron pedidos a familiares que trabajan en sus propias casas.

Estas representaciones de talleres de marroquinería son plasmadas en este trabajo para de esta manera poder observar y analizar las dos distintas formas en las que se trabaja el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer e identificar las redes familiares, de conocimiento y comerciales que se van generando, así como las estrategias productivas utilizadas.

Es posible observar que se opta por construir un taller amplio en la unidad habitacional del mismo dueño y contratar a familiares para de esta forma tener el control de la producción cerca, así como la certeza de que la maquinaria y las herramientas con las que se trabaje son las adecuadas.

Por otra parte se construyen talleres con espacios reducidos en los que si bien trabajan una o dos personas y se producen o acaban artículos de piel, estas áreas sirven por lo general como imagen, bodegas u oficinas ya que una considerable producción se efectúa fuera del taller al contratar como estrategia a familiares que en sus propios hogares cuentan con herramientas y maquinas de coser que han adquirido por distintas circunstancias, ya sea por que en algún momento decidieron tener su propio taller, o porque fueron trabajadores de una empresa familiar y cuentan con la experiencia. Considerando que esta es otra de las

formas de producción de artículos de piel en la localidad, tienen la idea de que algún familiar terminara contratándolos.

Si bien son distintas las estrategias productivas y en ocasiones el número de artículos producidos; las redes, los diseños y la calidad de los productos son muy aproximados, así como también la mano de obra que tiene como base la familia. Esta relación de parentesco que tienen los dueños de los talleres con los trabajadores favorece la producción de distintas formas teniendo como características principales:

- La cercanía del hogar con el trabajo favorece la puntualidad, los tiempos de comidas y seguridad de estar junto a tu familia.
- El dueño reduce gastos al no contratar seguros para sus empleados o familiares.
- El dueño del taller sabe que cuenta con un compromiso social personal por parte de su trabajador al ser integrante de su familia.
- Tanto las contrataciones como los despidos de los empleados se producen de manera rápida y eficiente al tener un conocimiento previo del trabajador.

Estas características observadas durante el trabajo de campo en los talleres de marroquinería de San Vicente Ferrer son un patrón que se repite en los dos tipos de talleres y mismas que han dado resultados favorables tanto a los dueños de los talleres y negocios como a los trabajadores.

#### **a) Proceso de elaboración de los artículos de piel**

Consideramos que otro punto clave dentro de este apartado etnográfico es presentar el proceso por el cual se realiza la elaboración de los artículos en los talleres de marroquinería, de esta forma se observan distintos temas que si bien no son desarrollados dentro de este trabajo en su totalidad, son de sumo interés como: división del trabajo, uso de la tecnología, aprendizaje empírico, mercado formal e informal, debate entre arte u oficio, etc.

### Descripción del proceso de elaboración de una cartera de piel.

1.- Definición del diseño del producto: el diseño del artículo se ajusta a las temporadas o modas que marcan las tendencias en mercado. Por lo general son los dueños de los talleres quienes definen el producto a realizar apoyándose en la revisión de revistas o la imitación de artículos.



2.- Elaboración de las plantillas o de los moldes: los moldes son elaborados en lámina por los “modelistas”, personas por lo general contratados en la ciudad de León para su elaboración.



3.- Corte de las piezas que integran la cartera: la piel es cortada con el apoyo de los moldes y empleado chuchillas o cúters (fabricados por los propios trabajadores), el corte de la piezas puede realizarse sobre piel natural o sintética; en esta misma etapa se realizan cortes del cartón o del plástico que son empleados para dar rigidez y forma al interior de la billetera.



3.- Rebajado de las piezas: en esta etapa se realiza un rebajado de los bordes y de sus interiores para facilitar el doblado, empleando una maquina llamada “rebajadora”.



4.- Pegado de las piezas: consiste en un ensamble de las diferentes piezas que conforman el producto, por lo general se emplea pegamento o un material llamado “guayul”, en este proceso se emplean martillos de goma para un mejor pegado de las piezas.



5.- Cosido de las piezas: en esta etapa se realiza la costura de las piezas con una máquina de coser de poste y recta de doble arrastre, por lo general se emplean distintos tipos de hilo de nylon, dependiendo del artículo a elaborar, en este mismo proceso se incorporan etiquetas para distinguir las marcas.



6.- Acabado y detallado del artículo: constituye el proceso final en el que se da el acabado y detallado al producto, en esta parte se quitan los sobrantes de hilo que quedaron al momento de coser las piezas, por lo general se emplean tijeras y un encendedor para quemar el hilo sobrante. Además de limpiar los residuos de pegamento el producto es retocado con tinta, verificando que las partes interiores no tengan defectos.



7.- Empaquetado: el último paso es colocar un llavero o etiqueta de cartón para que el producto sea por el modelo y la marca. Después de su empaquetado se almacenan para su distribución en el mercado.



Fuente: Elaboración propia

## **b) Cómo se inician los talleres de marroquinería**

Dentro de las áreas de trabajo y entrevistando a distintos dueños de talleres, pudimos observar que el proyecto de un pequeño taller de elaboración de artículos de piel o de marroquinería, parte de la base que se tiene en la costura.

Se puede iniciar el taller con solamente una máquina de coser semi-industrial o industrial que es lo ideal (dentro de lo mínimo) es una de poste y una recta de doble o simple arrastre, que mayormente son las maquinas chinas las que se encuentran en el mercado y que son adquiridas en distintas partes de la república como León, Guadalajara o la ciudad de México.

El tamaño del taller (importante para la comodidad de los trabajadores y una mejor producción) depende del poder adquisitivo del dueño.

El Sr. Esteban Martínez, quien tiene más de 21 años trabajando el oficio y es dueño de uno de los principales talleres de marroquinería del pueblo de San Vicente Ferrer, comentó lo siguiente:

*“Como herramientas para empezar, se necesitan una buena mesa de trabajo, materiales como tijeras, las cuales son importantes, una boquilla, cemento de contacto “guayul”, brocha, cuchilla, afilador y un martillo chico, estos cinco últimos son muy importantes para el trabajo de la piel.*

*Otro punto importante es buscar los precios de los materiales en el mercado y también buscar mercado para vender tus productos.*

*Por eso, lo mejor para muchos es empezar trabajando para terceros, donde pueden dedicar medio tiempo al taller trabajando para terceros y el resto para los proyectos propios, de esta forma consiguen el medio para fundar su propio negocio, porque de esta forma ya estarían en contacto con gente del rubro y hacen redes como en todo negocio, los contactos son la base principal de éxito.*

*Es importante antes de empezar con una producción, dejar bien aclarado, precio, plazo de entrega y sobre todo formas de pago, las formas de pago más utilizadas son contra entrega (se recibe el pago al retirar o entregar la producción), para los trabajadores se acuerda el pago cada quince días, (esto depende de cada dueño del taller), según lo acumulado en ese período en el que se trabajó o laboró en el taller.*

*Con respecto al precio, este lo va marcando el mercado y la calidad del taller, sobre todo la calidad, ya que es muy buscado por los compradores mayoristas del pueblo de San Vicente Ferre un buen producto trabajado en un taller que cuente con lo necesario para la fabricación de un artículo de piel que pueda competir en el mercado”. Entrevista realizada al Sr. Esteban Martínez el mes de junio del 2013.*

### **c) Los materiales que utilizan**

Para el oficio de la marroquinería existen una amplia gama de materiales. De acuerdo con su uso, dichos materiales se clasificarán como principales y auxiliares o herramientas para la manufactura. Todos y cada uno de ellos presentan características importantes con el fin adecuado en su uso.

Entre los materiales principales, podemos clasificarlos de la siguiente forma:

- Piel natural pintada de distintos colores (por lo regular negra, café y blanca).
- Piel sintética pintada de distintos colores como: negro, café, blanco, amarillo, rojo, azul, verde, morado, etc.).
- Materiales textiles como: telas para recubrimientos, loneta, cintas textiles, hilos, bies, cierres, etc.
- Materiales sintéticos como: caucho, Velcro, bonotes, broches, plástico transparente para billeteras o monederos, patas, tiras de plástico (para moldear las orillas de los artículos), resistol 5000 o “guayul” como lo llaman las personas dedicadas al oficio, tintas etc.
- Materiales metálicos como: ojillos, broches, placas con distintas marcas, hebillas, botones, etc.
- Cartulina.

Los auxiliares o herramientas utilizadas para la elaboración de los productos son los siguientes:

- Mesas de trabajo en las cuales realizan la mayoría del procedimiento para la elaboración.

- Maquinas de coser de poste o recta para la unión de las piezas, máquinas rebajadoras utilizadas para dobleces de la piel.
- Suajadoras para cortes regulares e irregulares.
- Cortadora industrial para realizar cortes en piel gruesa como por ejemplo la baqueta, piel utilizada en los cinturones.
- Regla o escuadra (necesaria para hacer trazos largos y como apoyo para la cuchilla).
- Cinta métrica o flexómetro.
- Cuchilla o cúter utilizado para el corte de la piel; en su mayoría fabricado por ellos mismos con una lámina y un tramo de segueta afilado (son elaborados con este material, ya que son ligeras y resistentes).
- Base metálica para el corte de la piel.
- Afilador para la cuchilla.
- Moldes para piezas hechas de aluminio para que al momento de realizar los cortes de las piezas sobre ellas no se doblen.
- Pinzas de boquillas de punta larga o punta corta.
- Tijeras para cortar piel o residuos.
- Encendedor para cortar los residuos de hilo.
- Punzón para hacer perforaciones.
- Martillo (este se utiliza para pegar de mejor forma las piezas).
- Sacabocado para hacer cortes circulares sobre la piel.
- Brochas o pinceles para detallar y pintar la piel.



Principales materiales y herraminetas utilizadas para la elaboración de artículos de piel. Fuente: Vladimir Rodríguez, 2013.

### 3.2 El trabajo dentro de los talleres

El rol que tienen cada familia con los talleres, se ve también reflejado en la inversión de educación y formación en relación a sus familiares directos y en la contratación primordialmente de familiares cercanos como forma de apoyo y estrategia entre hermanos o primos.

*“trabajo en el taller de Don Esteban Martínez que es pariente mío, tengo 19 años de edad y como 5 o 6 años trabajando en esto y soy originaria de aquí de San Vicente. Yo inicié este oficio por mi papá que trabajaba en este mismo taller de Don Esteban y así mismo fue como aprendí el oficio, por mi papá que me enseñó, yo me acuerdo que cuando no iba a la escuela o cuando tenía tiempo me venía con mi papá a ayudarlo a limpiar las cosas o a recoger la basura o los materiales q el desechaba, también cuando ya tenía más tiempesito, me empezó a decir cómo le hiciera aparte de que pues aquí uno aprende viendo, después el dejó de trabajar aquí, ya luego empecé únicamente cortando la esponja que se utiliza para darle forma a los monederos y después corté y pegue piezas de piel que es lo que más hago en el taller actualmente. Tengo 3 familiares trabajando este oficio de la marroquinería, una hermana que trabaja en este mismo taller y 2 primas que trabajan en otros talleres”. Entrevista realizada a Miriam Martínez en Junio del 2013.*

En cuanto a la maquinaria y tecnología se puede ver un deterioro constante también presente en las instalaciones de los talleres, por lo que algunas de las maquinas son ajustadas o modificadas por los mismos trabajadores y otras compradas de segunda mano, teniendo máquinas que rebasan los 15 años de uso continuo.

La inversión que se hace en la construcción de los talleres es variable, ya que de acuerdo al espacio donde se instauran se realizan las adaptaciones. Estos espacios por lo general son habilitados dentro del terreno de las mismas residencias de los propietarios de los talleres y no cuentan con las condiciones e infraestructura adecuada para laborar, ya que carecen de cosas como: falta de ventilación; resaltando que los materiales que son utilizados son químicos nocivos para la salud, mala iluminación, construcción en obra negra y sin acabados, pisos irregulares, espacios de trabajo reducidos, los sanitarios que

sirven para servicio de los trabajadores se encuentran localizados en el interior de las casas habitación, puesto que los talleres como tales no cuentan con este servicio.

La mayoría de los talleres no cuentan con un espacio para almacenar los productos ya terminados, sino que también modifican los espacios habitacionales para asignar una habitación con la función de bodega.

Por tratarse de talleres familiares, las condiciones laborales de los trabajadores son irregulares: no cuentan con horarios definidos, la forma de laborar es por destajo, no cuentan con seguro social ni prestaciones de ningún tipo, la edad para integrarse al trabajo es desde niños quienes acompañan a sus familiares y se inician como ayudantes mientras van aprendiendo el oficio como lo señalan varios de los informantes: *“empecé aprendiendo esto desde chamaco por unos amigos con los que saliendo de la primaria me iba a los talleres o con parientes, pues casi aquí todos somos parientes, me ponían a recoger las cosas, a barrer o a pegar”*. (Entrevista al Sr. Eduardo Rangel Tapia, agosto del 2012).



Transmisión de conocimientos del oficio de la marroquinería. Fuente: Vladimir Rodríguez, 2013.

El salario de los trabajadores es por semana o por unidad y tienen un promedio de entre 600 y 700 pesos a la semana ya que varían de acuerdo a la producción que les sea encargada por el dueño del taller, siendo un factor determinante la temporada del año de la que se hable, puesto que las temporadas en que se elabora más producto son los meses de octubre y noviembre, donde la producción se ve incrementada al punto que deben comenzar semanas

antes para darse abasto, lo cual a su vez permite la colaboración de otros talleres para completar la producción necesaria o, en su defecto, contratar más personas únicamente para las temporadas de mayor venta.

La temporada con menor producción se da en verano, principalmente marzo, abril, junio y julio, donde las ventas disminuyen y la demanda de producto decrece considerablemente, cosa que a su vez repercute en las ganancias de dueños y empleados, reflejándose en la economía de la comunidad, en cambio los meses como enero, mayo, octubre, noviembre y principalmente diciembre es cuando las ventas y por consecuencia la producción aumenta.

*“Nosotros trabajamos por destajo, nosotros no tenemos un horario, a veces trabajamos todo el día pero pues también con tiempo para ejercer alguna otra actividad, como por ejemplo cuidar animalitos o los que tienen tierras pues ir a cuidarlas, nosotros en realidad no tenemos un horario bien fijo, solo cuando vienen los meses de fin de año es cuando si trabajamos casi todo el día y nosotros mismos nos ponemos horarios para acabar los encargos porque es cuando el patrón vende mucho más” Entrevista realizada a José Santos, agosto 2012.*

### **3.3 Diseño y comercio de los productos de piel**

En los inicios de la producción, se trataba de productos rústicos, con diseños básicos y sin marca. En un segundo momento la producción de los productos estuvieron acompañados por marcas comerciales vinculadas a la moda como: Tous, Chanel, Dutch, Nike, Guess, Lacoste, Michael Kors, Gucci etc., que se incluían a partir de las tendencias de la moda.

En algún momento, esta situación causo problemas en relación al manejo de la piratería, por lo que actualmente muchos de los productores de san Vicente han empezado a desarrollar sus propias marcas de producción entre las que podemos mencionar: Ferrer, Joaquín Cárdenas, DDSanvi, Creaciones Brionez, etc. Esto como estrategia para incorporarse formalmente al mercado.

En relación con lo mencionado anteriormente, podemos mencionar que también se puede categorizar en diferentes etapas, ya que en los inicios se elaboraban básicamente carteras de piel de badana, con diseños sencillos, costuras visibles, colores naturales.

Hoy en día, la producción se ha ampliado no solamente a monederos, carteas de dama, cinturones, bolsas, portafolios y chamarras diseñadas con referencia a uno o dos modelos, en los últimos años, el mercado de estos productos tiende a cambiar constantemente respecto a los diseños a causa de los cambios acelerados marcados por las distintas modas. En esta etapa se integró al diseño técnicas más complejas como el intercalado, pieles de colores y el grabado de pieles con marcas y motivos de diseño.



Materiales utilizados para la elaboración de artículos de piel distintos a los tradicionales. Fuente: Vladimir Rodríguez, 2013.

En este momento también se detecta la contratación de modelistas, en tanto que en un principio, incluso en la actualidad aunque con menos regularidad, los diseños se basaban en modelo de revistas o bien comprando artículos de renombre, los cuales someten a un proceso en el que descosen las piezas para de esta forma sacarlas completas y copiarlas en los moldes.

Como parte de esta necesidad de comercialización y de tener producción lista en las diferentes temporadas, se contrató a un modelista de la ciudad de México y de León

quienes elaboran los moldes, proponen los diseños, realizan los cortes de piel y generan los prototipos de comercialización.

La distribución de los productos que realizan los marroquineros de la comunidad de San Vicente Ferrer se realiza por niveles en función de la producción que tenga cada taller y las redes comerciales que cada dueño ha realizado a través del tiempo y a las posibilidades de desplazamiento que se tengan.

En un ámbito local algunos de los talleres cuentan con un establecimiento propio donde se distribuye en producto por menudeo y siendo un espacio que genera un empleo de carácter familiar por ocupar casi por regla a sus propios integrantes. Aquellos que no cuentan con un establecimiento generan producto con aquellas personas que si lo poseen, convirtiendo esta dinámica en una especie de trabajadores del taller, acaparando la mercancía y las oportunidades de generar mayor ingresos.

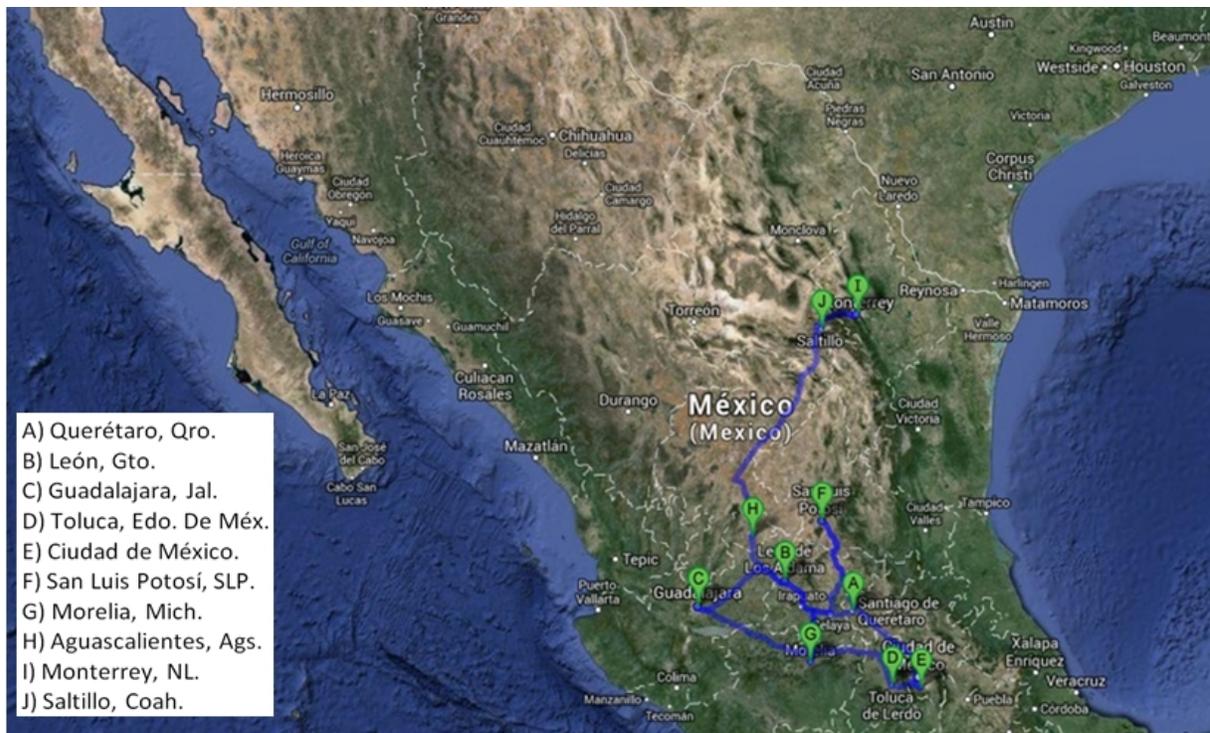
Si bien no podemos hablar de cadenas productivas, en San Vicente Ferrer se presenta un fenómeno similar ya que estas empresas familiares o talleres de marroquinería que tienen una producción considerable anualmente, utilizan como estrategia a personas emparentadas que cuentan con maquinas de coser o sujetos que en algún momento establecieron su propio taller de marroquinería pero que por distintas circunstancias quebraron, contratándolos o bien haciéndoles pedidos de un cierto número de artículos, no necesariamente acabados o detallados.

En un ámbito regional el carácter de comercialización que se distribuye es en la ciudad de Querétaro, San Juan del Río y algunos de los poblados del estado de Guanajuato como es San Miguel de Allende y San José Iturbide. Dentro de una escala de distribución nacional podemos mencionar espacios como lo son Celaya, León (Guanajuato), San Mateo Atenco (Estado de México), Aguascalientes, Morelia (Michoacán), Veracruz, San Luis Potosí y Guadalajara (Jalisco). Existen quienes buscando apertura del mercado de sus productos se desplazan hasta Saltillo (Coahuila) y Monterrey (Nuevo León).

*Hoy tanto un servidor como la mayor parte de mis compañeros dueños de talleres, los productos los comercializamos en todas las partes de la república mexicana y principalmente: León, la ciudad de Guanajuato, la ciudad de Guadalajara, San Luis Potosí, Monterrey y otras identidades federativas que de momento no*

*recuerdo, esto lo hemos venido haciendo con el tiempo gracias a los contactos que los mismo dueños hemos hecho.* Entrevista realizada al Sr. Esteban Martínez el mes de junio del 2013.

Como se puede observar en la siguiente imagen, a nivel nacional, las familias dedicadas al oficio de la marroquinería en el pueblo de San Vicente Ferrer, han creado a lo largo del tiempo redes de cooperación, de conocimiento y económicas, que han contribuido a su expansión.



Fuente: Google Maps

En la actualidad se puede ver un importante cambio en relación a la comercialización en las tiendas de distribución de productos en la comunidad de San Vicente Ferrer, ya que se observó que no sólo se ofrecen productos elaborados por la comunidad en tanto que se pensó en diversificar la oferta buscando atraer a un mayor número de compradores y obtener beneficios como intermediarios de otros productores. Lo primero que se ofertó fue

calzado, el cual se adquiriría con diferentes productores de Toluca, León y Guadalajara, posteriormente se integraron artículos como cinturones artesanales o sombreros.

Los primeros en integrar estos productos fueron las tiendas de Joaquín Cárdenas y posteriormente le siguieron aquellas con mayor tamaño y presencia ubicadas en la calle principal y en la plaza de la comunidad.

Dentro de los talleres y en los comercios en los cuales se venden y distribuyen, se puede observar que la producción ha sufrido cambios interesantes, estando enfocada a la integración del mercado mediante la incorporación de nuevos materiales sintéticos para lograr competitividad en los precios. Esta competencia es generada principalmente por países asiáticos; este es un tema en el cual coinciden tanto dueños de los talleres como trabajadores de los mismos.

*“Los problemas que hemos enfrentado, han sido diversos, uno muy importante ha sido la competencia con los mercados extranjeros que de alguna manera nos han venido a robar el mercado considerablemente, cuando al consumidor le han venido ofreciendo productos automáticamente inservibles, solo que muy vistosos y baratos”.* Entrevista realizada al Sr. Esteban Martínez el mes de junio del 2013.

*“Desde hace aproximadamente unos dos o tres años hice mis primeros trabajos con materiales sintéticos, será porque pues por lo mismo de la economía pienso, los patrones al adquirir productos sintéticos pues los compran a menor precio que la piel genuina o piel original y de esta manera digamos que pueden ofrecerle al cliente un producto más barato ya que estamos hablando de un material sintético”.* Entrevista realizada a José Santos, agosto 2012.

Este es otro elemento que se integra a la comercialización en San Vicente, principalmente el de bolsas para dama elaboradas con materiales sintéticos, como lo mencionan los propios informantes, esto surge a partir del incremento en los costos de la piel y que la gente ya no compraba tan fácilmente, por lo que se decidió integrar materiales que simularan la piel y que permitieran abaratar los costos. En este sentido, en los comercios en los cuales se ofertan artículos tanto de materiales naturales como sintéticos, se observa de manera inmediata tanto la calidad como la diferencia de precios.

Los productores comentan que se trata de artículos de materiales sintéticos, con diseños de moda y de costos considerables equiparables a los realizados en piel en talleres de la comunidad. Señalan que esto surge principalmente a partir de la necesidad de mantener la venta de bolsas para dama, por lo que se recurría a la compra de bolsas con diseños de moda para realizar una copia o reproducción, lo que los vinculó a marcas y distribuidores que les proponían la distribución, al mismo tiempo que resultaba más costoso venderlas en las tiendas a quienes se dedican a la venta minorista en otras ciudades dentro de la temporada de moda a esperar a producir los modelos. Los cuales no estaría necesariamente en temporada.



Marca de artículos de piel producidos en San Vicente Ferrer y local en el que se venden únicamente productos elaborados en la localidad. Fuente: Vladimir Rodríguez, 2013.

Hay que mencionar que al mismo tiempo existen tiendas que se resisten a integrar otros productos y se mantienen vendiendo únicamente productos de piel hechos en San Vicente. Los dueños de las empresas familiares mencionan que aunque existan materiales sintéticos introducidos por productores asiáticos, la piel genuina no tiene comparación con algún otro material, por lo que tienen la seguridad de que siguiendo estas estrategias que han implementado y generando más redes familiares y comerciales principalmente, van a poder introducir nuevamente en el mercado tanto regional como nacional sus artículos de piel genuina, los cuales van a retomar un posicionamiento considerable dentro del mercado de la marroquinería.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*En sociedades como las nuestras atravesadas por la diversidad y la diferencia, la antropología debe contribuir a la defensa por el derecho a esa diversidad y diferencia. A proponer soluciones políticas para que nuestros “objetos de estudio” ya no sean vistos como tales, sino como sujetos históricos y políticos a plenitud, como pueblos con destino.*

Patricio Guerrero.

#### **4.1 Rescate y difusión de saberes locales, el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer.**

##### **a) Introducción**

El presente apartado pretende, a partir de la investigación desarrollada en los capítulos anteriores, la creación de un proyecto de apoyo que refuerce a las estrategias productivas desarrolladas, así como la generación de redes de conocimiento, familiares, económicas y comerciales, con el cual se puedan difundir y distribuir los productos elaborados y comercializados en la comunidad de San Vicente Ferrer y que eliminen la “competencia desleal”, término utilizado por los marroquineros, buscando un posicionamiento económico y comercial de este mercado a nivel tanto local como regional.

##### **b) El por qué de la aplicación de un proyecto de intervención en San Vicente Ferrer**

Ante la imposibilidad de mantener las actividades productivas que histórica y tradicionalmente determinaban la organización económica de la región en la cual se encuentra el Pueblo de San Vicente Ferrer, los diferentes grupos sociales han desarrollado

distintas estrategias de sobrevivencia generando nuevas formas productivas a partir de los recursos con los que se cuenta; algunos de estos casos surgen de manera independiente a los programas públicos de generación de empleo; como se puede observar en el caso de San Vicente Ferrer, y los cuales se ha visto como no se adecuan a las necesidades de los individuos de las comunidades o de la región, fracasando al poco tiempo y generando un desaprovechamiento de los recursos del Estado sin lograr los objetivos de brindar y generar fuentes de ingresos.

San Vicente Ferrer es un ejemplo único a nivel estatal, en donde la principal actividad económica es la marroquinería, enfocada a la producción de: portafolios, chamarras de piel para motociclistas, chamarras de vestir, chamarras “malboro”, chamarras para dama, monederos, carteras, cinturones, bolsas para dama, etc.

Es importante mencionar que la actividad productiva vinculada al oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer ha tenido alcances de tipo político, en tanto que las organizaciones de trabajadores de la piel han conseguido representaciones políticas dentro del municipio, logrando gestionar la inversión de recursos en beneficio de la comunidad, como lo son la construcción y pavimentación de una carretera de acceso, el incremento de rutas de transporte público, el adóquinamiento e iluminación de la plaza pública, a demás de la restauración de uno de los principales canales de la localidad.

Los talleres y negocios de marroquinería, los cuales ocupan aproximadamente un 75% del área de la unidad habitacional en San Vicente Ferrer son organizaciones económicas en las cuales se combinan factores productivos para generar bienes y servicios que la sociedad necesita para poder satisfacer sus distintas necesidades.

Si bien a través del tiempo han venido creciendo de forma interesante estos talleres de marroquinería, un tema importante, y por el cual la pertinencia de este proyecto se va acrecentando, es la competencia comercial principalmente con productos de origen chino. A causa de esto los marroquineros se han visto forzados a entrar a este mercado produciendo nuevos modelos con materiales distintos a los que originalmente se utilizaban; como la piel genuina, misma que hoy en día se ha ido desplazando por materiales sintéticos y de calidad totalmente distinta.

Es por esto que resulta de gran interés el estudio de la forma e implementación de esta forma productiva que ha logrado traer el desarrollo a la comunidad y una aparente estabilidad económica.

Su estructura forma parte de una red de talleres, en donde se ha podido formar una industria a pequeña escala basada en el trabajo familiar, desarrollándose estrategias de producción, para lo cual se recurre sobre todo a la puesta en acción de redes en distintos niveles.

Es pertinente valorizar las prácticas tradicionales que surgen en distintos territorios como activos para el propio desarrollo y la capacidad de reproducir, acumular y reconfigurar los saberes-haceres de las personas.

Haciendo uso de estos saberes que con el tiempo las personas dedicadas al oficio de la marroquinería han ido configurando y que están plasmadas a lo largo de este trabajo de investigación, a continuación se desarrollan los objetivos, las actividades que se pretenden llevar a cabo, así como lo que se espera de este proyecto.

### **c) Objetivos**

El objetivo general del proyecto de intervención es la elaboración de una “revista” que sirva como construcción de un canal de difusión, para promover el desarrollo regional, el empleo local y el trabajo familiar, en el cual se plasmen los siguientes puntos:

- La ubicación de San Vicente Ferrer y su relación con el oficio de la marroquinería.
- La importancia que tiene el oficio del trabajo de la piel para las familias involucradas directa e indirectamente.
- El oficio de la marroquinería como una actividad relacionada al fortalecimiento de las prácticas y expresiones culturales locales.
- La creación de una ruta de información general sobre los distintos comercios.
- Un catálogo de los distintos artículos de venta.

#### **d) Cobertura y beneficiarios**

Este proyecto pretende favorecer principalmente a la localidad de San Vicente Ferrer, de igual forma que a las familias de marroquineros que se vean involucrados en el proyecto, sumando aprox. 15 talleres y 15 locales de venta de artículos de piel.

Otro sector beneficiado con este proyecto es el académico, ya que a lo largo del trabajo de investigación no se encontraron antecedentes que hicieran referencia al caso de San Vicente Ferrer; si bien se ha investigado la región en la cual se encuentra el caso de estudio por el asentamiento histórico de haciendas y el crecimiento de los parques industriales, San Vicente Ferrer y la relación que ha tenido con el oficio de la marroquinería desde los años 80s no ha sido estudiada a profundidad. Por ello, esta investigación es un aporte tanto para la antropología, como las distintas disciplinas que pueden abordar y enriquecer estas temáticas, realizando contribuciones no solamente teóricas sino aportes que puedan ser llevados a la práctica, en los que se logre rescatar y difundir los distintos saberes locales.

#### **e) Cómo llevar a cabo el proyecto de intervención**

- Por medio de levantamiento de información mediante entrevistas aplicadas a las distintas personas que habitan la localidad.
- Registro fotográfico y realización de una ruta-croquis virtual.
- Encuentros o creación de talleres con las distintas personas involucradas con el proyecto.
- Definir distintos equipos de trabajo para llevar a cabo distintas actividades como la gestión de recursos.

Cabe señalar que durante los meses que comprenden de enero a marzo del presente año, se han abordado junto con los marroquineros involucrados en este proyecto por medio de talleres, temas como el diseño de la revista cultural y el orden de la información que se

pretende plasmar. En cuanto a la gestión de recursos, son cuestiones que involucran mayormente a los marroquineros partícipes de la propuesta.

#### **f) Resultados**

Uno de los principales resultados es lograr una exitosa y sostenible vinculación a mercados locales y regionales, para que de esta forma a los marroquineros involucrados en este proyecto se les permita hacer de su emprendimiento una fuente de ingresos digna y perdurable.

Para ello, la creación de una revista que les permita dar difusión al oficio de la marroquinería es un medio con el cual se reproducen o reconfiguran las formas de aplicar estrategias, tales como la alianza con otros productores o la planificación anticipada de los distintos modelos de los artículos de piel para las distintas temporadas. Así mismo, las alianzas con demás productores de otras regiones infieren en el desarrollo de aspectos tecnológicos, en los procesos de producción y control de calidad, generando mejores productos, los cuales se posicionen ante los artículos chinos con los que han tenido una fuerte competencia desde hace una década aproximadamente.

Otro resultado esperado es la reafirmación del compromiso con un oficio que impacta de manera considerable el desarrollo de la localidad, donde se opta por mezclar y aplicar las tradiciones, aprendizajes y costumbres propias en talleres familiares dedicados a la elaboración de artículos de piel.

#### **g) ¿Qué desafíos encara el proyecto Rescate y difusión de saberes locales, el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer?**

Uno de los principales desafíos que se espera de este proyecto, es la capacidad de seguir innovando tanto en el proceso productivo como en sus estrategias de comercialización, adecuándose a las necesidades y particularidades de la demanda del mercado de artículos de piel.

Demostrar que con la creación de este tipo de proyectos se recuperan o fortalecen tradiciones que pueden ser un relevante motor de desarrollo microempresarial para las personas que se encuentran en zonas rurales y que a causa de distintos escenarios que provocan precariedad productiva o económica pueden tener un sustento para sus familias, siempre y cuando las personas se involucren y lleven a cabo por sí solos estos procesos que articulan tradiciones, saberes, tecnología y tendencias de mercado, que para este caso en particular son de suma importancia.

Otro de los importantes desafíos que encara este proyecto en un futuro, es la creación de una plataforma o página web y el diseño de una ruta turística en la cual se pueda conocer el oficio de la marroquinería a profundidad, realizando recorridos por algunos de los talleres que se encuentran en San Vicente Ferrer, para que de esta forma los visitantes conozcan las técnicas tradicionales y las distintas formas de elaboración de artículos de piel, así como a las personas por las que están diseñadas las bolsas, los monederos, las chamarras o billeteras entre otros artículos que generalmente se usan en la cotidianeidad.

Existen experiencias exitosas como *Ruta PiCaSo*, proyecto que refleja lo que en un mediano o largo plazo se pretende llevar a cabo con los marroquineros en San Vicente Ferrer, *Ruta PiCaSo* es un producto turístico que tiene como objetivo mostrar, a manera de recorridos, la tradición histórica del trabajo de la piel en León, Gto, y San Francisco del Rincón, Gto.<sup>5</sup>

#### **h) Conclusiones del proyecto de intervención**

La antropología no ha puesto una atención considerable en cuanto a la aplicación de proyectos de investigación y en algunas ocasiones se sigue viendo estos temas con ingenuidad. Esto debido a que “el rol de un antropólogo” no es precisamente el de estar sumergido en proyectos que pueden lograr dar difusión y construir redes comerciales en

---

<sup>5</sup> Ruta picaso es un sitio web en el cual se ofrecen recorridos turísticos a través de facebook y se publican los distintos eventos relacionados con el trabajo de la piel en León Gto. Contacto: rutapicas@gmail.com

lugares en los cuales surgen actividades productivas fuera de lo que “tradicionalmente” a fundamentado la historia, economía del lugar o territorio.

Si bien la falta de conocimiento y experiencia por parte de algunos antropólogos ha dejado de lado el encuentro entre actores productivos y el rol de las personas que pertenecen al lugar, observándolo sólo como una relación comercial, en la cual simplemente figuran el comprador y el vendedor en una esfera capitalista, sin poner atención a dinámicas determinantes como la forma en que se crean estrategias productivas, las causas que establecen el cambio en la vocación productiva o la creación de redes sociales o comerciales. Estos factores moldean nuestros repertorios y configuran nuestra realidad cultural, por lo que se concluye que el desarrollo de estas propuestas de aplicación son factor de cambios socioculturales en áreas tradicionales.

El caso de *Rescate y difusión de saberes locales, el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer* da cuenta, en términos generales, de cómo un oficio puede transformarse en una estrategia de emprendimiento productivo y de empresa familiar, teniendo un alto impacto en la localidad. Con el apoyo de entidades gubernamentales y/o académicas, el fortalecimiento de las estrategias productivas y generación de redes como las presentadas en el caso estudiado, pueden mejorar su desarrollo y por ende sus condiciones.

### **Responsables**

González Juárez Marja T.

Rodríguez Palmerin Vladimir Ivan

Correo electrónico: Vladimir\_rodriguezp@hotmail.com

## CONCLUSIONES

A manera de conclusión podemos observar que la integración del oficio de la marroquinería en la comunidad de San Vicente Ferrer surge como respuesta emergente a la necesidad económica de la región, conformándose en una actividad productiva con base en la conformación de redes en diferentes niveles:

1. Los habitantes de San Vicente Ferrer tuvieron que adoptar una serie de estrategias que solventaran la emergente necesidad de trabajo, optando por la conformación de talleres familiares dedicados al oficio de la marroquinería, mismos que a su vez generaron un vínculo entre la comunidad y el oficio que tendría como resultado la yuxtaposición de esta actividad por encima de la agropecuaria. Esto debido a la reconfiguración económica y productiva por la que pasaba la región a causa de la desvinculación del campo con los pequeños agricultores, la industria se vio volcada al sector de procesado de alimentos en masa para aprovechar en mayor medida el campo regional, lo que tuvo como consecuencia la llegada de una política centrada en la apertura a empresas transnacionales principalmente vinculadas al sector metal-mecánico.
2. Las formas de producción vinculadas al oficio de la marroquinería en San Vicente se encuentran en relación directa con organización familiar, teniendo como consecuencia la conformación de redes en los niveles consanguíneo, político y simbólico, los cuales incluyen al 75% de los habitantes de la comunidad.
3. Estas redes se encuentran dotadas con la capacidad de consumir y producir conocimiento, que a su vez se ve reforzado por el intercambio de experiencias y recursos, mismos que se ven reflejados en la mejora constante de la técnica, diseño y comercialización de sus productos.
4. Podemos afirmar que algunos de los motivos que llevaron a la creación e instauración de talleres familiares en San Vicente Ferrer, fueron el peso de la incertidumbre, los despidos en los distintos empleos, jubilaciones o de razones

familiares que los obligaron a buscar los medios de subsistencia a través de la realización de actividades por cuenta propia.

5. La unidad familiar y el oficio de la marroquinería en San Vicente Ferrer han moldeado y transformado el espacio de esta localidad a raíz de las formas que ha tomado su organización productiva y comercial en los distintos periodos de su historia, reconfigurando sus esquemas territoriales y domiciliarios y adecuándolos a las necesidades que presenta la actividad del trabajo de la piel, mismos que pueden observarse en la disposición de espacios públicos y la ubicación de los principales comercios y talleres, así como en la adaptación de áreas en las unidades habitacionales que funcionan como centros de trabajo.

Las nuevas formas organizativas que se cristalizaron a partir de los años 80, década en la cual surgió el oficio de marroquinería en San Vicente Ferrer, dieron lugar a la emergencia de nuevos perfiles sociales, con mayor especialización en la actividad y la puesta en juego de renovadas formas de trabajo, apropiación, uso y gestión de los espacios, así como de redes y capital por parte de los sujetos que se vieron involucrados en el trabajo de la piel.

En San Vicente Ferrer, las familias dedicadas al oficio de la marroquinería, no fueron simples ejecutores de reglas impuestas mecánicamente por la estructura social. Hablamos de actores que fueron capaces de hacer elecciones adaptadas a diferentes situaciones posibles.

Comprender estas acciones implica considerar que las opciones que estos hicieron cuando se enfrentaron a diversas situaciones son coherentes con las limitaciones impuestas por las condiciones objetivas pero también son sus propias percepciones y disposiciones. Podemos deducir entonces que la dotación de recursos es importante en la elección de la estrategia, aunque existen otras razones igualmente importantes que la condicionan.

La noción de *habitus* como principio generador de estrategias que vuelve a los agentes capaces de enfrentar situaciones imprevistas y siempre cambiantes que permiten comprender que, sin ser necesariamente racionales, las acciones de estos sean razonables y ajustadas, ya que al internalizar las oportunidades objetivas que se les presentan, pueden reconocer lo que deben de hacer ante cada situación.

En función de lo anterior, se puede plantear que los marroquineros de San Vicente Ferrer optan por una estrategia productiva y comercial en fusión de la posesión de un determinado volumen de capital económico y cultural que permite apreciar y evaluar las oportunidades posibles. Presentar este análisis, implica considerar que las elecciones dependen en su mayoría de:

- Las oportunidades juzgadas como posibles para intervenir el capital del que se dispone en determinados artículos de piel o combinación de actividades.
- La percepción de la necesidad o no de contratar mano de obra o realizar pedidos a familiares que si bien no tienen un taller de marroquinería establecido, cuentan con maquinas de coser, con las que realizan un paso en el proceso de elaboración (especie de cadena productiva). Esto para realizar determinados artículos o acceder a la comercialización directa, en el caso de ser medieros comprando artículos terminados.
- Pautas culturales internalizadas a partir de la transmisión del oficio de la marroquinería tales como la cultura del trabajo, la aspiración a continuar con la tradición productiva de sus progenitores y que a su vez esta sea continuidad por los hijos y la cultura del ahorro, entre otras.

Estas aspiraciones o expectativas es lo que condujo a los marroquineros de San Vicente Ferrer a mantener, mejorar o desmejorar su posición en el mercado de artículos de piel.

Como podemos observar, no es posible definir en el sentido estricto un modelo que explique las estrategias productivas empleadas en San Vicente, no obstante que se plantean modelos a seguir al momento de tomar decisiones o emplear estrategias dentro de una familia, generando formas de autorregulación a partir de los saberes aprendidos de generación en generación, al mismo tiempo que se van reconfigurando y permeando de los distintos contextos actuales, consolidándolos y reafirmando su autenticidad.

La operatividad de la red que han generado los marroquineros de San Vicente Ferrer para lograr una mayor venta de sus productos, tiende a no ser constante. Entre los factores que interfieren en la determinación de su tamaño o alcance, figuran el efecto de la temporalidad de las distintas modas marcadas por el mercado de la piel, los cambios de los

materiales con los cuales se producen los artículos y el precio de los insumos básicos para la fabricación de los artículos.

En este sentido, debemos contribuir a que se vea positivamente la existencia y supervivencia de empresas familiares como la que en este trabajo se presenta, y que se acepten a éstas como un modo de emprender y hacer negocios sanos para el desarrollo económico y social sostenible a largo plazo en el país.

## **Bibliografía**

**Althabe** Gérard, *Cuadernos de Antropología Social* N° 23, pp. 13–34, 2006, Hacia una antropología del presente.

**Aguirre** Beltrán, Gonzalo, *El proceso de Aculturación*, UNAM. Dirección General de Publicaciones, 1957.

**Ávila**, Sánchez Héctor, *Iberoamérica ante los retos del siglo XXI*, Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales., Número extraordinario dedicado al I Coloquio Internacional de Geocrítica (Actas del Coloquio). Universidad de Barcelona, 1999.

**Bertrand**, Michel, *¿En qué punto se encuentra el análisis de redes en historia*, Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales. Vol. 21 no. 1 Diciembre del 2010.

**Bourdieu**, Pierre, *El sentido Práctico*, Taurus, Madrid, 1988.

*Cosas dichas*, Ed. Gedisa, Buenos Aires, 1993.

*Las estrategias de la reproducción social*, Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, Argentina, 2011.

**Bueno**, Carmen, Encarnación Aguilar (Coordinadoras); *Las expresiones locales de la globalización: España y México*. Universidad Iberoamericana, CIESAS y Miguel Ángel Porrúa. México, 2003.

**Casas**, Guerrero Rosalba, *Redes y flujos de conocimiento en la acuacultura en el noreste de México*, Revista hispana para el análisis de redes sociales, Vol. 17no. 6, UNAM, 2009.

**Casas**, R. *La formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México*, Barcelona, 2001.

**Chauca**, Malásquez Pablo Manuel y Quintana León Ma. Berta, *Micro y pequeña empresa: Entorno Externo, ambiente interno y estudios de caso*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Coordinación de la Investigación Científica. México. 2009.

**Clausewitz**, Carl, *El arte de la estrategia*, la esfera de los libros, 2011.

**Crozier**, M. y Friedberg, E. *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana. 1990.

**De Gortari**, Rebeca y Santos, María Josefa, *El acceso a los mercados: ejemplo de construcción de capacidades entre pequeños productores rurales en México*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM 4º. Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Hacia la inteligencia competitiva. León, Gto. Agosto, 2009.

**Elizalde Hevia**, Antonio, *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2003.

**Espina Barrio**, Ángel, *Manual de antropología cultural*, Editorial Abya Yala, Ecuador, 1996.

**Friedman**, J., *Being in the World: Globalization and Localization*, en Featherstone, M., *Global Culture. Nationalism, Lobalization and Modernity*, Londres, Sage, 1990.

**García Rolando**, Interdisciplinaria y sistemas complejos, *Revista latinoamericana de metodología de las ciencias sociales*, 2011, vol. 1, no. 1.

**García**, Ugarte M. Eugenia, *Hacendados y rancheros queretanos, 1780-1920*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México, 1992.

**Geertz**, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Gedisa. México, 1987.

**Gracia**, Mabel, *Paradojas de la alimentación contemporánea*, Editorial Icaria, 1996, institut Catalá d' Antropología.

**Grandori**, Anna, *An organizational assessment of interfirm coordination modes*. En: Organization Studies, Vol. 18 Berlín, 1997.

**Gross**, J.y Stren, R. *Knowledge networks in global society: Pathways to development, Networks of knowledge*, Canada, IPAC, IAPC, University of Toronto Press, 2001.

**Guerrero**, Patricio (Comp.) *Antropología aplicada*, Ediciones Abya-Yala, Quito Ecuador, 1997.

**Hanono**, Azkenazi Linda. *Linaje y vida empresarial. El caso de una familia judeo-mexicana*, México, UAM. 2008.

**Ybarra**, Josep Antonio, *La informatización como estrategia productiva. Un análisis del calzado valenciano*, Universidad de Alicante. Revista de Estudios Regionales no. 57, Año 2000.

**Kato M.**, Luis y Huerta M., Guadalupe, *Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) en México. Una visión global: competencia, empleo, salarios y financiamientos*. México, 2002.

**Kelin E.**, Gersick, Johon A., R Davis, Ivan Lansberg, *Empresas familiares: generación a generació*, McGraw-Hill Interamericana, México, 1997

**Krause**, Mariane, *La investigación cualitativa, un campo de posibilidades y desafíos*. Revista temas de educación no. 7, año 1995.

**Lomnitz**, Larissa A. y **Pérez**, Lizaur Marisol, *Una Familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura*, Alianza, México, 1993.

**Lomnitz**, Larissa Adler, *Cómo sobreviven los marginados*, México: siglo XXI Editores, 1977.

*Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*, México D. f., Editorial Miguel Angel Porrúa, 1994.

**Lustig**, Nora. *México the Remaking o fan economy*, the Brokings institution, Washington, D.C., 1992.

**Marcuse**, Herbert, *La sociedad Industrial y el marxismo*, Edit. Quintaria, Buenos Aires. 1969.

**Melero**, M. A. y Fernández, P., *La interacción social en contextos educativos*, Madrid, Siglo XXI. 1995.

**Negrete**, Salas, María Eugenia, *El Centro de México, Evolución, límites y oportunidades para el desarrollo regional*, El Colegio de México, México, 2008.

**Pérez**, Lizaur Marisol (Comp.) *Empresa y familia en México, una visión desde la antropología*. Universidad Iberoamericana. México, 2010.

**Pacheco**, Vega Raúl, *Historia de dos ciudades: Un análisis comparativo de los distritos industriales del cuero y calzado en León y Guadalajara*, 2004.

**Putnam**, R. *El declive del Capital Social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores, Barcelona (1ª edición en español, 2003).

**Rodríguez**, Lozano Iván, *Redes y empresarios mexicanos en España*, Fundación Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset. Miguel Ángel Porrúa, México, 2010.

**Ruiz**, Ballesteros Esteban, *Intervención social: cultura, discursos y poder, aportaciones desde la antropología*, Talasa, 2005, España.

**Ruiz**, León Alejandro A. *Redes: Teoría y práctica, Análisis de redes sociales "Pajek"*, Laboratorio de redes, IIMAS, UNAM, México, 2007.

**Saraví**, Gonzalo, *La microempresa Ante el Nuevo Escenario Productivo: ¿hacia dónde se dirigen las relaciones laborales?*, *Análisis de un Distrito Industrial en México*, University of Texas at Austin / Ciesas México, 1997.

**Shanin T.** *Campesinos y sociedades campesinas*, Fondo de Cultura Económica, México. 1979.

**Solari**, Vicente Andrés, *Desarrollo local, innovaciones y redes empresariales*, Coordinador, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Edic. Facultad de Economía de la Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2002.

**Terven**, Salinas Adriana y Vázquez, Estrada Alejandro (Coordinadores), *Tácticas y estrategias para mirara en sociedades complejas, Apoyo didáctico para la investigación sociocultural*. UAQ, Facultad de Filosofía, 2011.

**Tobón**, Orozco David y Barrientos, Marín Jorge, *Caracterización de entornos y determinantes de la eficiencia de los sectores del cuero, el calzado y la marroquinería*. Centro de diseño y manufactura del cuero, SENA. 2009.

**Torres**, Teresa y Reynaldo Carolina, *El abordaje de los métodos cualitativos, en Pando y cols. Factores Psicosociales y Salud Mental en el Trabajo*. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

**Travers**, R.M.W., *Fundamentos del aprendizaje*, Madrid, Santillana. 1976.

**Vasilachis** de Gialdino Irene, *Esrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa Editorial. Barcelona, España, 2006.

**Zapata**, Francisco, *¿Flexibles y productivos?: estudios sobre flexibilidad laboral en México*. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 1998.

### **Páginas de internet consultadas:**

**Breton** Solo de Zaldivar, Victor (1993) *¿De campesino a agricultor? La pequeña producción familiar en el marco del desarrollo capitalista*. On line: [http://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/33448/HA5\\_breton.pdf?sequence=1](http://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/33448/HA5_breton.pdf?sequence=1)

**Brunet Icart y Belzunegui** Ángel, *En torno a las redes de empresa y el territorio*, Source: Reis, No. 95 (Jul. - Sep., 2001), pp. 69-98 Published by: Centro de Investigaciones Sociológicas Stable On line: <http://www.jstor.org/stable/40184351>

**Foucault**, Michel., *La complejidad de la cultura: El tiempo en la experiencia reflexiva*. CONACULTA. On line: [sic.conaculta.gob.mx/documentos/20.doc](http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/20.doc)

**Martínez** Martínez, Adriana, *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. México: Plaza y Valdés Editores, 2006 On line: AM Martínez - 2006 - [books.google.com](http://books.google.com)

**Pozos**, Fernando, *Hacia una nueva generación de pequeñas industrias, El caso de Guadalajara*. On Line: [publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/espinal/espinalpdf/Espiral9/94-113.pdf](http://publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/espinal/espinalpdf/Espiral9/94-113.pdf)

**Rinvoir**, Ana Laura, *Redes Sociales: ¿Instrumento metodológico o categoría sociológica?* Revista de ciencias sociales, 1999. On line: [http://www.e-socrates.org/pluginfile.php/28342/mod\\_resource/content/0/ana-l-rivoir-redes-sociales\\_1\\_.pdf](http://www.e-socrates.org/pluginfile.php/28342/mod_resource/content/0/ana-l-rivoir-redes-sociales_1_.pdf)

**Róvere**, M. *Redes: hacia la construcción de redes en salud*, Instituto de la Salud “Juan Lazarte, Municipalidad de Rosario, 1997. On line: [www.ilazarte.com.ar/.../Mario%20Rovere%20-](http://www.ilazarte.com.ar/.../Mario%20Rovere%20-)

**Sandoval** Téllez, M. J., *El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio*. 2004. On line: [\\_catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/...t.../capitulo1.pd](http://_catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/...t.../capitulo1.pd)

**Yoguel, Gabriel.** *Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*,  
Revista de la CEPAL, No. 71, 2000. On line:  
[www.eclac.cl/publicaciones/xm1/5/1927/yoguel.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xm1/5/1927/yoguel.pdf)

**Vangstrup, Ulrik,** *Moroleón: la pequeña ciudad de la gran industria*. 1995. On line:  
<http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/espinal/espinalpdf/espinal4/101-134.pdf>