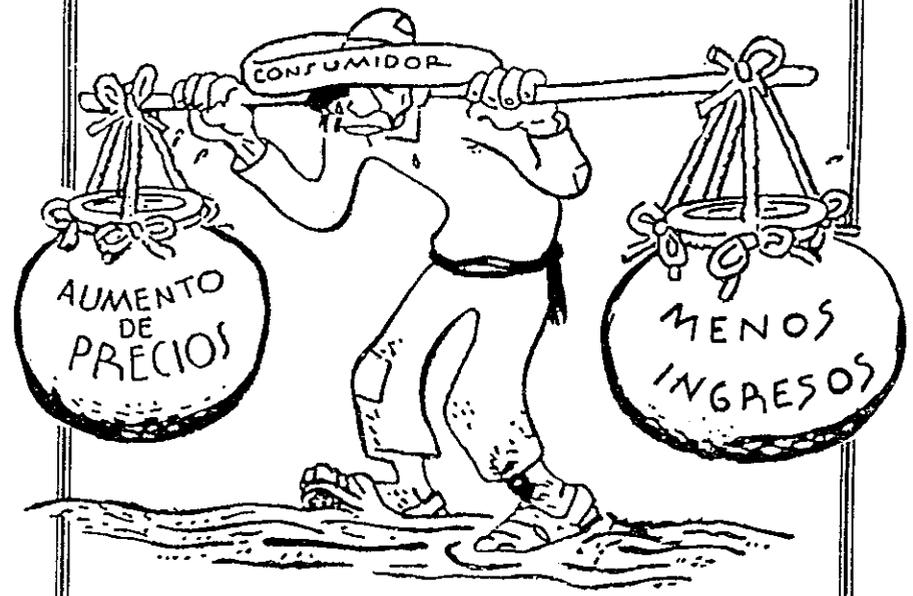


277

000521 06.05
14/31
877

"PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS DE GENERO" - U.N.A.M.

Manejando. Nuestro Abasto



*Los retos del abasto
gestionado por
Organizaciones Populares*

Manejando Nuestro
Abasto

*Los retos del abasto
gestionado por
Organizaciones Populares*

ÍNDICE

Presentación	3
El sistema de abasto campesino en la Costa Grande de Guerrero	4
La organización para el abasto en el Sureste de Costa Chica	17
Los retos de la gestión popular en el abasto	29

PRESENTACIÓN

Desde hace una década, la organización y la lucha popular por el abasto se han desarrollado rápidamente en áreas rurales y urbanas. La lucha por el abasto se extiende y fortalece en un periodo en que los trabajadores del campo y de la ciudad ven disminuidos sus ingresos, y la satisfacción de sus necesidades básicas se vuelven muy costosas o inaccesibles. Aunque las experiencias en torno al abasto adquieren muchas formas, las organizaciones de consumidores más amplias y permanentes de los últimos diez años, han sido los Consejos de Abasto (rurales y urbanos), constituidos a partir de DICCONSA con el fin de apoyar la operación de sistemas regionales de abasto popular. Pero estas instancias -pensadas como apoyo a DICCONSA-, se han convertido en muchas regiones, en combativas organizaciones de consumidores que exigen al Estado el cumplimiento cabal de su función social en el abasto. Bajo diversas modalidades, los consumidores se han ido apropiando del manejo de los sistemas regionales, llegando incluso a tener su propiedad formal como en el Sistema Integral Rural de Abasto y Comercialización (SIRAC) de Atoyac, Guerrero; en otros casos y en el mismo estado, aprovechando la infraestructura de DICCONSA se han creado Programas de Compras Directas cuyo capital llega a ser mayor que el de DICCONSA en la región, como en la Sociedad de Solidaridad Social Sansekam-Tineme de Chilapa; en unos más, como en Ometepec, la organización se propone un proyecto integral de abasto regional en el que la empresa y los consumidores aporten cantidades iguales de capital y asuman corresponsablemente la operación del sistema. En la ciudad de México la Coordinadora de Consejos desarrolló una larga lucha porque los básicos llegaron a las colonias populares. En estas experiencias, se han tenido que enfrentar retos relacionados con la función del Estado y de las organizaciones de consumidores en el terreno administrativo, financiero y social; retos a veces resueltos y en muchos casos aún en debate. El presente folleto, narra y analiza dos experiencias de organizaciones en torno al abasto: la del SIRAC donde DICCONSA transfirió el sistema a los consumidores y la de Ometepec donde la organización propone al Estado un proyecto de corresponsabilidad; finalmente se exponen algunas reflexiones sobre los retos y problemas que enfrentan hoy los consumidores organizados.

EL SISTEMA DE ABASTO CAMPESINO EN LA COSTA GRANDE DE GUERRERO

Los Retos de la Autonomía

El sistema de abasto en la Costa Grande de Guerrero, nace como una demanda de la organización autónoma de los pequeños productores de café. En noviembre de 1988, el almacén de DICCONSA se transfiere a la agrupación campesina y se crea el Sistema Integral Rural de Abasto y Comercialización (SIRAC) gestionado por los consumidores. La transferencia es la culminación de un largo proceso organizativo y marca el inicio de una etapa de apropiación campesina de los servicios de abasto, única e inédita en el país.

Actualmente, el SIRAC cuenta con 50 tiendas rurales en comunidades de los municipios de Atoyac, Coyuca, Tecpan y San Jerónimo, y un almacén redistribuidor ubicado en el ejido de Alcholoa, que abastece de bienes básicos baratos a una población aproximada de 20,000 familias campesinas de la región.

Desde principios de los años ochentas el abasto de básicos fue demanda central de la Unión de Ejidos Alfredo V. Bonfil, cuyo núcleo principal constituye desde 1987 la Coalición de Ejidos Cafetaleros de Costa Grande.

Aunque en los primeros años de la década, la problemática de los cafetaleros fue la palanca organizativa regional, con el tiempo el agrupamiento campesino empezó a impulsar otras áreas de trabajo, conformándose en una organización multifrentista que aborda las cuestiones regionales de una manera integral.

En 1982, la organización de productores empezó a hacer gestiones para que el sistema del abasto del programa Conasupo-Coplamar diera servicio en la región. A mediados de 1982, se abrieron nueve tiendas que se abastecían del almacén de Ocotito, y gracias a la presión de las comunidades, un año después se construyó el almacén de Alcholoa -próximo a la ciudad de Atoyac-, con capital de DICCONSA y aportaciones de la organización, en materiales de construcción, trabajo y dinero. Desde 1983, y merced al esfuerzo colectivo de los consumidores, el sistema empezó a operar y las tiendas se multiplicaron hasta llegar a cincuenta.

Al principio el esfuerzo organizativo del núcleo pionero se orientó a motivar la participación de la comunidad en el manejo de sus tiendas. La capacitación de los Comités Rurales¹ se volvió una tarea prioritaria y permanente de la organización. Se acordaron reuniones mensuales por zonas, en las que los Comités de comunidades vecinas, discutían y analizaban los problemas operativos de sus tiendas y solucionaban

¹ Comités electos por las comunidades para manejar y supervisar el funcionamiento de las tiendas campesinas.

dificultades comunes, como rutas de distribución arreglo de caminos, etcétera.

La relación del Consejo Comunitario de Abasto con la empresa fue siempre conflictiva. El Consejo no sólo presionó por un abasto suficiente y oportuno, sino porque los jefes de almacén que dependen de DICCONSA cumplieran los compromisos con la organización de consumidores. Por diversos motivos, la organización logró cambiar hasta siete veces al jefe de almacén.

Pero la eficiencia del sistema no dependía únicamente del grado de organización y presión de los Comités y del Consejo, sino de la situación general de la empresa; así por ejemplo, en 1985, el abasto rural empeoró por la crisis económica y financiera por la que atravesaba CONASUPO.

Inicialmente la organización se planteó luchar por la transferencia para mejorar y ampliar el abasto. Además se pensaba que eliminando las imposiciones de personal y la burocracia de DICCONSA, podría sanearse el sistema. Como en la práctica se había avanzado en el control del sistema en las comunidades, la organización se planteó controlar también el almacén, con la mira de pedir la transferencia del sistema a la organización.

En agosto de 1986 se hizo la solicitud formal al director general de DICCONSA, quien condicionó la transferencia al cumplimiento de los siguientes requisitos:

10.- Que los capitales comunitarios en tiendas igualaran el capital aportado por DICCONSA, y que este último se reintegrara a la empresa.
20.- Que el almacén trabajara en punto de equilibrio durante tres meses seguidos.

30.- Que existiera una organización representativa con personalidad jurídica, infraestructura propia y capacidad administrativa.

Aun cuando la organización de consumidores había avanzado en muchos aspectos del control del sistema, la expectativa de la transferencia motivo que se redoblaran esfuerzos. A fines de 1986 los fondos comunitarios sumaban 3 millones de pesos y un año después ascendieron a 4 millones. Para mayo de 1988 se restituyó a DICCONSA 21 millones que correspondían al capital de trabajo que había aportado años antes. Este hecho implicó un gran esfuerzo de las comunidades que encontraron ingeniosos mecanismos para incrementar sus capitales; pero en muchos casos, el pago a la empresa, fue motivo de una descapitalización abrupta de las tiendas.

El 6 de noviembre de 1988 se firmó el convenio de transferencia que entre otras cuestiones, contemplaba que:

Toda la infraestructura se entregaría en comodato a la Sociedad Civil "Cafetaleros Unidos de Costa Grande" y al Consejo Comunitario de Abasto.

² El Consejo Comunitario de Abasto está integrado por representantes de los Comités Rurales. Es la forma organizativa superior de los consumidores, es un órgano con personalidad jurídica de la Coalición de Ejidos Cafetaleros de Costa Grande.

- DICCONSA aportaría al sistema campesino un crédito de 150 millones en mercancías, a pagar en un año y sería un proveedor más del almacén, dando crédito hasta por 15 días, con el cargo de un 4% al precio de costo.

Dos días antes de la entrega formal del almacén, en un concurrido foro organizado por los consumidores, se definieron los objetivos del nuevo sistema campesino y el programa de trabajo para el año 1989. El SIRAC debía orientarse a:

1. Crear una red de comercialización directa entre productores y consumidores de la región.
2. Lograr que las tiendas campesinas y el almacén se convirtieran en Centros integrales de acopio y distribución de productos básicos, insumos y productos regionales.
3. Defender y fortalecer organizadamente la empresa colectiva y la economía de las familias campesinas de la región.

En este folleto describimos la experiencia del SIRAC y analizamos el funcionamiento, las contradicciones, las ventajas y desventajas de un sistema campesino plenamente autónomo. Para ubicar al SIRAC en su contexto regional abordamos primero las condicionantes de la demanda de productos básicos en Costa Grande y la distribución espacial y racionalidad del comercio privado en la zona. Después hacemos algunas consideraciones generales sobre el funcionamiento de los sistemas de abasto oficiales para entrar enseguida al análisis del proyecto autónomo, los costos económicos del sistema alternativo y las inevitables contradicciones.

La demanda regional de productos básicos en Costa Grande

La demanda de la población rural está determinada por los ciclos y las fluctuaciones de las actividades productivas de la región.

En Costa Grande la agricultura es casi la única actividad productiva, aunque hay plantas industriales para el procesamiento de cultivos como el café y la copra. Así los ciclos naturales y los procesos económicos a ellos asociados determinan la evolución de los ingresos y egresos, que a su vez, se expresan en una demanda de medios de vida, marcada por las fluctuaciones estacionales de los dos principales cultivos de la región: café y maíz.

Un año malo para el maíz repercute severamente en la reducción del consumo real, pero impacta menos el conjunto de la actividad comercial; en cambio, los descalabros en el café, arrastran fácilmente el resto de las actividades económicas y contraen drásticamente todas las operaciones comerciales.⁴

⁴ El mal temporal del ciclo 88/89 ocasionó pérdidas hasta del 50% de la producción, lo que se agravó por el desplome de precios internacionales debido al rompimiento de los acuerdos de la Organización Internacional del Café (O.I.C.), que liberó el mercado, provocó una sobreoferta, y un brutal descenso del precio -el mayor registrado en los

En buenas temporadas, la producción local de maíz abastece a la región durante 5 meses (de noviembre a marzo), lapso en el que baja la demanda mercantil del grano, pues las familias autoconsumen parte de su cosecha. En abril empieza la escasez y la demanda va incrementándose hasta crecer abruptamente de junio a octubre, para contraerse nuevamente en noviembre.

Por otro lado desde fines de noviembre hasta principios de febrero, llegan a la región cerca de 20,000 cortadores de café que incrementan la demanda de básicos. Y pese a que el corte coincide con la época de abundancia maicera y no se incrementa sensiblemente la demanda comercial del grano, crece la de otros alimentos básicos: como azúcar, aceite, pastas, etc.

Estas fluctuaciones de la demanda, ocasionadas por la estacionalidad de los cultivos y, mas aún por años buenos o malos, representan uno de los principales retos del sistema autónomo, pues la necesidad social de abasto es mayor en épocas críticas, cuando la operación es menos rentable y la demanda poco solvente.

La Oferta Comercial

En la región predominan los asentamientos en pequeñas comunidades de difícil acceso, donde la pobreza de los servicios relacionados con el abasto es particularmente dramática. Salvo la carretera costera Acapulco-Lázaro Cárdenas y un corto tramo que corre de Atoyac al Paraíso (corazón de la zona cafetalera), los caminos de la región son de terracería, y muchos de ellos intransitables durante los temporales.

Bajo estas condiciones no es casual la distribución espacial del comercio tradicional. Los grandes establecimientos se ubican en zonas donde la demanda está concentrada, que constituyen mercados de alta densidad, y que por lo general cuentan con infraestructura buena o por lo menos aceptable. Las zonas de baja densidad poblacional, demanda escasa y dispersa, y rústica infraestructura, disponen cuando mucho de pequeños establecimientos de carácter familiar, con pocos productos y precios mucho más altos que en las ciudades.

A diferencia del comercio privado que opera con la lógica de la ganancia, el sistema de abasto alternativo cubre a los segmentos más pobres de la población, ubicados en comunidades alejadas, donde la demanda es dispersa y el consumo menor, pues su objetivo principal es el servicio social.

Así, la distribución de las tiendas del SIRAC está en proporción directa a los costos de operación e inversa a la densidad de la demanda. Es decir sigue una lógica opuesta a la del comercio privado. Así 22 tiendas campesinas se ubican en comunidades con menos de 1,000 habitantes, 19

últimos trece años. En Atoyac se contrajeron los ingresos y la demanda de los pequeños productores.

en pueblos que tienen entre 1,000 y 3,000 y sólo 10 de ellas dan servicio a poblaciones con más de 3,000. Además 26 tiendas del SIRAC están ubicadas en comunidades con menos de 3 tiendas privadas, 17 coexisten con más de 3 y menos de 10, y sólo 8 se ubican en poblaciones que cuentan con más de 10 tiendas.

Por las mismas razones, el peso específico del SIRAC y del comercio privado es marcadamente distinto según nos ubiquemos en el centro o en la periferia demográfica de la región. Así por ejemplo, en la cabecera municipal de Atoyac, la tienda del SIRAC factura menos del 1% de las ventas totales que se generan en la localidad, y en zonas periféricas su importancia crece, llegando a cubrir cerca del 80% de la demanda total en las comunidades más distantes.

Por supuesto que el SIRAC no se propone eliminar al comercio privado, ni cubrir la totalidad de la demanda de poblaciones periféricas, cuando mucho pretende regular el precio de los productos básicos y ser una barrera organizada frente a la rapacidad de los comerciantes.

Pero el SIRAC, además de cumplir objetivos sociales, debe reproducirse como empresa económica y esta es la difícil tensión en la que se ha mantenido durante sus dos años de vida.

Consideraciones Generales de la Operación del Sistema de Abasto

Para abordar la operación financiera del SIRAC es necesario partir de algunas consideraciones de carácter general que ubiquen en primer lugar la naturaleza del sistema gubernamental de abasto manejado por DICCONSA rural, para contrastarlo después con la operación autónoma del sistema campesino.

El programa CONASUPO-COPLAMAR fue diseñado para dar servicio a zonas marginadas, y su espíritu se mantuvo aún después de la desaparición de Coplamar y el cambio a sistema DICCONSA. Independientemente de los subsidios implícitos en el precio de algunos alimentos básicos, DICCONSA aporta al abasto popular en sectores marginados, la mayor parte de la infraestructura comercial y el capital de trabajo. Así que en cada proyecto la empresa realiza una inversión inicial en capital fijo para la bodega y su infraestructura de maniobras, vehículos, equipo de oficina, etc. Además DICCONSA da una aportación en mercancías que corresponde al capital de trabajo, y que según la normatividad, equivale al requerimiento de 15 días.

Otra parte del capital proviene de aportaciones comunitarias. Para que se abra una tienda, el pueblo debe poner el terreno y el local. Además parte del capital de trabajo puede ser también comunitario, proveniente de aportaciones adicionales en dinero fresco, o bien porque los consumidores acuerden políticas de precios que permitan capitalizar las utilidades.⁵

⁵ Estas provienen del redondeo de precios y/o de que la comunidad acuerde que una parte de las comisiones por venta de productos, normalmente del 5%, se destinen a los fondos comunitarios.

Por último hay que considerar el movimiento peculiar del capital en los sistemas de abasto rurales donde la demanda de mercancías está estrechamente ligada a los ciclos productivos, al autoconsumo y al calendario de ingresos de la población campesina, lo que provoca considerables fluctuaciones en los volúmenes de ventas. En el almacén de Alcholoa, de 1984 a 1987, la diferencia entre el volumen de ventas del mes de mayor actividad y el de menor desplazamiento fue, en promedio, del 40%. Evidentemente tan absurdo sería que el capital de trabajo se estableciera en el mínimo como que lo hiciera en el máximo, cuando lo que un sistema comercial de esta naturaleza requiere es flexibilidad y, por lo tanto, márgenes de crédito que permitan responder en los períodos de mayor movimiento sin que en las temporadas de atonía quede capital inmovilizado.

Esta flexibilidad del capital real de trabajo, necesaria para adecuarse a un sistema comercial con ventas estructuralmente fluctuantes, es relativamente fácil de instrumentar cuando el almacén opera dentro de una gran empresa nacional, pero es un reto difícil para un sistema regional autónomo que además no tiene crédito de sus proveedores y opera con las desventajas de una escala menor.

La Operación financiera del almacén del SIRAC

Una de las mayores dificultades en la operación financiera del SIRAC durante su primer año de vida, fue la disminución de las utilidades brutas. Si bajo la dirección de DICCONSA, éstas ascendieron en los últimos dos años alrededor del 20% del margen bruto de utilidad de las ventas totales, con la gestión campesina la proporción se ha reducido. Este cambio se debe a una multiplicidad de factores que enseguida enumeramos.

1. Cuando se inicia la operación del SIRAC, DICONGRO⁶ marginó al almacén de Alcholoa de la programación de granos y sólo cubrió cerca del 50% de los pedidos, y no lo tomó en cuenta a la hora de canalizar recursos, como los del "Programa de Recapitalización a Tiendas Rurales" de 1989. Además en el convenio de transferencia, se estableció que DICCONSA seguiría surtiendo al almacén de Alcholoa las mercancías que distribuye a los otros sistemas oficiales de abasto del estado, adicionando el 4% al costo del producto para cubrir los gastos de maniobra, almacenamiento y administración.

2. Por otro lado, y a pesar de que el Consejo Comunitario había avanzado notablemente en muchos aspectos de la autogestión, nunca había impulsado una política de compras directas con proveedores distintos de DICCONSA.

Si el contacto directo de los almacenes con los proveedores tiene la ventaja de desburocratizar, simplificar y agilizar el aprovisionamiento, tiene la desventaja de reducir la escala de las operaciones y naturalmente

⁶ El Sistema DICCONSA del estado de Guerrero.

el SIRAC no pudo conseguir de buenas a primeras los precios y las condiciones de pago que tenía DICCONSA.

Las desventajas comerciales de una escala de operación relativamente modesta están presentes, y el SIRAC se ha esforzado por encontrar alternativas: por un lado, busca que DICCONSA respalde las operaciones con proveedores privados, con el propósito de que se mantengan los mismos beneficios comerciales que en el pasado; pues una empresa nacional y paraestatal tiene -además de fallas y limitaciones- indudables ventajas. En este sentido la autogestión, significa apropiación campesina del sistema de abasto pero no ruptura comercial con las paraestatales del área. Y no sólo en lo tocante a básicos subsidiados, sino también en los productos donde DICCONSA tiene economías de escala.

Otra línea que se ha explorado, hasta ahora con poco éxito, es la consolidación de la demanda de ciertos productos entre almacenes oficiales de distintas regiones de Guerrero y de otros estados, para negociar conjuntamente con los proveedores.

3. La política de ventas del sistema de abasto fue otro cambio importante bajo la dirección campesina. Mientras el almacén de DICCONSA distribuía cerca de 200 productos; durante el primer año de operación del SIRAC la canasta se redujo a 19 bienes superbásicos. La experiencia demostró que la elección fue correcta, pues el objetivo inicial fue consolidar la demanda y el abasto de básicos.

Sin embargo, la reducción de la canasta dejó fuera mercancías de lento desplazamiento, que en conjunto, generaban un cierto margen de utilidades. Al principio el SIRAC renunció a éste, concentrado en consolidar la demanda de superbásicos, más adelante ampliaría paulatinamente la oferta, buscando un equilibrio financiero entre productos de mayor y menor desplazamiento, y que arrojan porcentajes diferentes de utilidad.

4. Finalmente los gastos de la operación autónoma han sido más onerosos que en el pasado. Una de las razones, es que algunos costos han aumentado más rápidamente que los precios de los bienes que vende el SIRAC, como el mantenimiento de la planta vehicular.

Sin embargo, tampoco es desdeñable el impacto de la transferencia sobre la eficiencia del almacén, sobre todo en una primera etapa, cuando la nueva administración tuvo que pagar los costos del aprendizaje autogestivo.

Los proyectos de la autonomía: impacto social y costo económico

La autonomía del Sistema de Abasto campesino en relación a DICCONSA y su pertenencia a una organización multiactiva y regional como la Coalición de Ejidos, ha permitido desarrollar proyectos novedosos y de gran impacto social. Así, se pusieron en marcha los bancos de maíz orientados a crear una red de comercialización directa entre comunidades productoras y consumidoras de la región; y las despensas de básicos para cafetaleros.

Durante el ciclo 87/88, todavía dentro del sistema estatal, el Consejo Comunitario de Abasto de Alcholoa promovió la relación directa entre comunidades productoras y consumidoras de maíz, logrando la comercialización de 30 tons. de grano.

Para el siguiente ciclo, y ya bajo la dirección campesina, el SIRAC incursionó en el acopio de maíz regional, responsabilizándose del transporte, almacenamiento, mermas y redistribución, y se planteó entrar gradualmente al mercado de maíz blanco. Cuatro comunidades vendieron maíz al SIRAC, y en dos de ellas donde no había tienda campesina acordaron intercambiar grano por mercancías. Pronto cundió el ejemplo, La intervención del almacén en el acopio y distribución del maíz, permitió que los productores vendieran su grano en mejores condiciones que con compradores locales y a la vez, que consiguieran bienes de consumo a bajos precios. Por su parte, los consumidores también se beneficiaron, ya que lograron adquirir maíz blanco de mejor calidad, con un pequeño sobreprecio en relación al amarillo que distribuye DICCONSA, pero mucho más accesible que con los acaparadores locales.

Meses después la experiencia del Banco de Maíz, se amplió a nueve grupos, que entregaron más de 400 tons. Para el ciclo 89/90, el almacén trabajó conjuntamente con el área de producción de la Coalición de Ejidos y se formaron doce Grupos de Trabajo Colectivo⁷ de maíz que entregaron más de 500 tons.

Por su parte la modalidad de intercambio de maíz por mercancías ha tenido un mayor impacto entre la población más pobre. Las comunidades de difícil acceso, y por lo mismo dominadas por acaparadores rapaces, han sido las más entusiastas promotoras del proyecto, gracias al cuál el SIRAC ha incorporado a seis nuevas comunidades en su área de abasto.

Sin embargo, y desde una perspectiva puramente económica, el monto de la utilidad bruta de la venta de maíz blanco en relación al maíz amarillo distribuido -y subsidiado- por DICCONSA, es menor. A costa de la rentabilidad, este proyecto del SIRAC, privilegia un objetivo social, lo que paradójicamente pone en riesgo su propia salud financiera.

Si el SIRAC asume la función que ha sido desdeñada por el capital privado, haciendo llegar a los sectores más pobres de la población un grano de mejor calidad producido localmente, debiera ser compensado por el resto de la sociedad. Su costo debería contabilizarse en la asignación de recursos del presupuesto nacional, los que manejados por el SIRAC serían menos onerosos, más transparentes y rentables que los subsidios controlados directamente por el Estado. Imputar estos costos a la

⁷ Estos grupos son la célula de la organización en los ejidos. Inicialmente -en 1984- se crearon grupos colectivos de pequeños productores de café para el acopio organizado de grano y para el manejo común de pequeños beneficios. Con el tiempo la organización devino multiactiva y abordó otras áreas de la vida productiva. Hoy la Coalición de Ejidos se compone de Grupos Colectivos de malceros, apicultores, coperos, plataneros, forestales, mujeres, además de cafetaleros.

organización de consumidores, es asignar funciones estatales a una pequeña empresa social que no puede cargar con ellos sistemáticamente.

Un caso con resultados sociales y económicos semejantes fue el proyecto de Despensas para Cafetaleros, diseñado desde 1987 por el área de la Coalición que atiende las cuestiones del café y el Consejo Comunitario de Abasto.

El proyecto contemplaba la entrega de la despensa básica a cada miembro de los GTC de café como anticipo a cuenta de cosecha. En diciembre de 1987 se repartieron 400 despensas de siete productos básicos con un valor de \$160,000 que fue cubierto durante la cosecha con la entrega del grano equivalente, para su comercialización colectiva en el mercado nacional e internacional.

En marzo de 1988 con la primera venta de café al extranjero, el precio de las despensas había subido a \$230,000, de modo que para los productores, el haberlas obtenido como anticipo significó un ahorro de más del 30%. Gracias al programa se evitó que los cafeticultores más pobres tuvieran que malbaratar los primeros resultados de su cosecha para sufragar los gastos del resto del corte.

En el siguiente ciclo, 88/89, se distribuyeron más de 800 despensas a cafetaleros de 23 GTC, con un precio total de \$193 millones. Estas experiencias estrecharon la coordinación entre el sistema campesino de abasto y los cafeticultores organizados en la Coalición de Ejidos.

Sin embargo en los dos ciclos el SIRAC respaldó financieramente el proyecto a costa de reducir su propio capital de trabajo. Mientras en 87/88 la Coalición tardó tres meses en pagar las despensas, pues hasta entonces contó con ingresos de las primeras exportaciones de café. En 1989, la caficultura atravesó por una profunda crisis por el brutal desplome de los precios internacionales. La organización de Costa Grande decidió concentrar todos los recursos en el proyecto cafetalero; la estrategia consistió en acopiar volúmenes considerables de grano y buscar buenos convenios de venta, lo que condujo a retrasar los plazos de la comercialización del grano. Una vez más, el SIRAC se vio obligado a asumir con fondos propios, los enormes costos financieros de la espera.

Cuando el almacén era aún propiedad de DICCONSA, el uso de su infraestructura y recursos para fines distintos al abasto, se hacía con frecuencia, pero el costo no era registrado. Cuando la organización asume la gestión, se crea la posibilidad de dar transparencia a los apoyos y hacer más racional el uso de los recursos; pero el riesgo de asumir el usufructo de los bienes vinculados al SIRAC sin asumir su reproducción lo llevaría a una descapitalización a corto plazo. No se pueden ejercer los nuevos derechos y atribuciones olvidando las nuevas responsabilidades.

El SIRAC no podrá consolidarse si la organización le impone lastres excesivos y sin negociar los subsidios indispensables para estas operaciones, tampoco puede concebirse como una isla, como un aparato económico totalmente autónomo e independiente del resto. En este sentido el reto de

los cafeticultores de la Coalición es el reto del abasto, y aunque el SIRAC puede colaborar a superar las crisis económicas de la caficultura regional, no puede salvarse sólo de su propia crisis financiera.

Las contradicciones del SIRAC: Deuda y Falta de Capital

El almacén es el enlace entre los consumidores y los proveedores. Desde que DICCONSA manejaba el sistema había constantes problemas de desabasto; algunos fueron superados con la transferencia -hoy por ejemplo, hay una programación independiente de las entregas de DICCONSA-, pero otros como la falta de liquidez se han vuelto el talón de Aquiles del SIRAC. Sin capital suficiente no es posible consolidar relaciones con proveedores.

Esta situación tiene su origen en los adeudos o notas de cargo de las tiendas campesinas con el almacén. Cuando el sistema pertenecía a DICCONSA, por norma los choferes que surtían las tiendas se encargaban de cobrar en el momento de entregar la mercancía dejando no más de un 15% del total en deudas amparadas en notas de cargo. Pero como en la región había frecuentes asaltos, se modificó la forma de pago. En un foro de abasto de 1987, se acordó, aún en contra de la normatividad de DICCONSA, que los Comités Rurales depositaran directamente sus pagos en bancos de Coyuca y Atoyac a una cuenta del almacén, en un plazo no mayor de 12 días después de recibida la mercancía.⁸ La medida tendiente a frenar las pérdidas por robos, se transformó sin embargo en un crédito involuntario a las comunidades. Con el tiempo este mecanismo se convertiría en uno de los lastres más graves para el sistema de abasto, y muy oneroso y difícil de manejar con la transferencia del almacén a la organización campesina.

Aunque las notas de cargo de las tiendas rurales son el principal obstáculo para la capitalización del almacén, otros factores, anteriores a la transferencia mermaron los capitales del sistema de abasto campesino. Así por ejemplo el esfuerzo de las comunidades por reintegrar los capitales iniciales a DICCONSA, fue tan grande, que muchas de ellas se quedaron con fondos insuficientes.

Por su parte el almacén, empezó a operar como SIRAC con un crédito en mercancías de DICCONSA, gracias al cual logró abastecer temporalmente a las tiendas, pero no pudo regularizar relaciones con otros proveedores por falta de liquidez, pues las tiendas no sólo no pagaban oportunamente sus surtimientos, sino que seguían acumulando notas de cargo.

Esta contradicción entre comités rurales y directiva campesina se puso de manifiesto en un Foro de Abasto realizado dos días antes de la transferencia. Mientras que los responsables del almacén proponían pago al riguroso contado e incluso por adelantado en el caso de los granos; los comités comunitarios y los encargados de las tiendas pugnaban por alargar los plazos; es más, consideraban que la flexibilidad en los pagos era una

⁸ Se trata del único almacén oficial en el país que trabaja con esta forma de pago.

conquista arrancada a DICCONSA, y les resultaba difícil entender que ahora que el sistema sería controlado por la organización, las condiciones de surtimiento y de pago debieran endurecerse.

Así, desde la perspectiva del almacén, la reducción de las deudas para aumentar la liquidez era condición indispensable de la permanencia y continuidad del sistema, en tanto que las tiendas exigían elasticidad en los pagos.

Pugnar por la confluencia de estas perspectivas no ha sido fácil, pues expresan dos racionalidades que coexisten en un mismo sistema.

Por un lado el almacén es el centro del sistema, y en él convergen los problemas del abasto regional que le permiten tener una visión integral, pero es también donde se concentran las responsabilidades operativas y financieras del conjunto. Por su parte, las tiendas campesinas son expresión de la base, sus demandas responden a intereses más inmediatos y su visión es más coyuntural y atomizada.

La contradicción sobre las modalidades de pago entre tiendas y almacén, que amenazaba la existencia misma del SIRAC, tenía en realidad una base material, que la organización logró comprender y solucionar después de un año de operación del sistema.

En un balance realizado durante el primer aniversario del SIRAC, resultó que más de la mitad de las tiendas debían el 50% de sus surtimientos al almacén. La agobiante escasez de liquidez de éste, se combinaba con el hecho de que las tiendas operaban y cubrían su consumo mensual principalmente con créditos del SIRAC. Teóricamente el promedio de ventas del Sistema, debe corresponder a los fondos comunitarios. En la práctica muchas tiendas realizaban ventas mensuales muy superiores a sus fondos, porque éstos eran insuficientes o porque los destinaban a compras al contado con otros proveedores, o les daban un uso distinto e independiente del abasto. Todo ello gracias al crédito del almacén y a costa de su descapitalización. En realidad las tiendas sostenían una deformada y perversa relación con el almacén, pues los intereses inmediatos y locales de cada tienda -o comunidad-, tenían prioridad frente a las exigencias del conjunto, aunque de éste dependiera la continuidad del sistema. Así la nota de cargo se volvió un vicio muy arraigado y difícil de erradicar.

Las tiendas con fondos comunitarios escasos operaban con nota de cargo, por la sencilla razón de que el crédito del almacén compensaba las desproporciones estructurales entre el monto del capital y la escala de operación. Sin dinero para respaldar el surtimiento y la demanda de sus poblaciones, muchos comités rurales recurrieron a la nota de cargo, como la única forma para conseguir crédito comercial sin intereses. Las campañas de la directiva campesina por pagos inmediatos y al contado de los surtimientos, fracasaron, pues colocaban a los comités en la disyuntiva de renunciar a prácticas viciadas, pero legítimas desde la perspectiva de sus comunidades.

Este circuito descapitalizante para el sistema en su conjunto era

evidentemente insostenible y a mediano plazo amenazaba de muerte al SIRAC. De manera que una alternativa inmediata fue buscar recursos fuera del sistema. En 1990 la organización empezó a gestionar apoyo de DICCONSA-PRONASOL y en julio recibió alrededor de 200 millones de pesos para la capitalización de las tiendas.

La asamblea general de consumidores acordó distribuir el dinero a cada comunidad, según el tamaño de la población, el nivel organizativo y el monto de fondos propios, y también se decidió que en ningún caso la recapitalización de cada tienda sería mayor a su fondo comunitario.⁹

Después de la entrega de los recursos, los Comités Rurales decidieron aportar al almacén un monto equivalente al promedio mensual de su consumo de superbásicos (maíz, frijol, arroz, azúcar y aceite) destinado a un fondo común manejado por los responsables del almacén, con lo que éste resolvería sus problemas de liquidez y podría asegurar un abasto regular, oportuno y suficiente.

Finalmente se acordó eliminar los créditos o notas de cargo, para empezar a trabajar con un estado financiero sano. A partir de estos acuerdos, las comunidades están depositando el importe de sus consumos en el momento mismo de realizar los pedidos.

Tales cambios han permitido superar uno de los principales obstáculos del SIRAC, a la vez que han generado una mayor participación de las tiendas en las responsabilidades globales del Sistema; y aunque se mantienen diferencias de intereses entre tiendas y almacén, se ha logrado eliminar la contradicción que puso en jaque su existencia.

Algunas Lecciones del SIRAC

La contradicción principal de un sistema campesino de abasto que pretende beneficiar a las poblaciones más desprotegidas, pobres y distantes con productos básicos baratos y suficientes, es que debe operar con criterios de rentabilidad económica similares a los del comercio privado. Paradójicamente la condición para que el SIRAC cubra la función social que desdeña el capital privado, es que logre reproducirse como cualquier empresa comercial.

Sin embargo, esta lección no fue punto de partida del sistema campesino, sino resultado de la experiencia de casi dos años. Así, rectificando los planteamientos iniciales, la organización se propuso abrir tiendas en poblaciones grandes y de alto consumo. Las utilidades comerciales así generadas ayudarían a contrarrestar las dificultades económicas que representa abastecer a poblaciones lejanas, incomunicadas y de escasa demanda.

Los consumidores también decidieron ampliar la oferta de productos,

⁹ Supuestamente los fondos deben amparar el consumo comunitario quincenal, para que haya dos rotaciones en un mes. Fondos superiores a las ventas quincenales, inmovilizarían parte del capital; fondos menores serían insuficientes para respaldar la demanda quincenal de la comunidad.

que durante el primer año se limitó a los superbásicos, pues el surtimiento de otras mercancías, de menor consumo y mayor utilidad, responde también a cierta demanda de la población, y frena las fugas de fondos comunitarios a otros proveedores, que normalmente surtían estos bienes no básicos.

Sin duda la inyección de recursos PRONASOL a las tiendas y la eliminación de las notas de cargo permitirá un funcionamiento financiero saludable y mayor liquidez para el almacén, lo que es condición indispensable de la reproducción del sistema. Finalmente, el SIRAC ha tenido que pagar un alto precio por el aprendizaje autónomo, pero hoy ya es viable una operación técnica y administrativa eficiente.

Sin embargo, todas estas medidas y un adecuado manejo de almacén y tiendas, permitirán cuando mucho que el SIRAC trabaje en punto de equilibrio. Según estimaciones de la propia organización, para que el sistema se reproduzca en la misma escala sería necesario un promedio mensual de ventas, equivalente a los 230 millones de pesos; pero aún este monto resultaría insuficiente para invertir en capital fijo como vehículos, ampliación de bodega o aumento de infraestructura. De manera que el crecimiento del sistema, depende de la posibilidad de inyectar recursos económicos externos con cierta regularidad. El óptimo funcionamiento operativo y financiero del SIRAC, garantizaría cuando mucho la reproducción de las condiciones de abasto en el mismo nivel, pero sin duda su permanencia a mediano y largo plazo requiere de algún tipo de subsidio estatal.

Esta lección revelada por la experiencia autónoma de casi dos años, se vuelve cada vez más impracticable por el inminente retiro del Estado de las funciones reguladoras del abasto nacional.

Abandonadas a sus propias fuerzas, las organizaciones rurales de abasto están buscando alternativas unitarias, pero sobre todo están conjuntando esfuerzos para exigir al Estado recursos económicos puntuales, que se canalicen, no a cubrir ineficiencias, sino a compensar las desventajas estructurales de los sistemas de abasto rurales gestionados por los propios consumidores.

Mayo, 1991.

LA ORGANIZACIÓN PARA EL ABASTO EN EL SURESTE DE COSTA CHICA

Introducción

La Unión Regional de Ejidos de Producción y Comercialización de Costa Chica, URECCH, es la organización de productores más amplia y representativa del sureste de Guerrero; su área de influencia se extiende por los municipios de Azoyú, Cuajinicuilapa, Igualapa, Ometepec, Tlacoachistlahuaca y Xochistlahuaca, que se ubican en la región colindante con el estado de Oaxaca y el litoral del Pacífico.

La zona donde actúa la Unión es de las más pobres del estado, y consecuentemente del país, ya que en dicha entidad los índices de bienestar social son más bajos que las medias nacionales. En los seis municipios hay una población aproximada de 130 000 habitantes, de los que un 20 o 25 por ciento pertenecen a grupos étnicos amuzgos, mixtecos y tlapanecos.

La región es eminentemente rural; la actividad agrícola más importante es la producción de maíz, pero también se cultivan frijol, ajonjolí, caña de azúcar y algunos frutales. Además se desarrolla la apicultura y la ganadería de bovinos y ovinos; para la población indígena, la producción artesanal (textiles y alfarería), reporta ingresos relativamente importantes.

En la última década, las condiciones de vida de los pobladores de esta región han empeorado dramáticamente, ya que las restricciones en el crédito agrícola, la caída relativa de los precios de los productos agropecuarios (en particular del maíz), así como la disminución de subsidios y mecanismos compensatorios manejados por el Estado, han sometido a los trabajadores del campo a un acelerado proceso de empobrecimiento.

Los problemas que enfrenta la población rural de esta región, se ubican en todos los planos y niveles: producción, crédito, comercialización, abasto, consumo, salud, educación, servicios públicos, etc. Y es ante esta problemática, que la URECCH desarrolla sus acciones.

1.- El surgimiento de la Unión.

La URECCH se constituyó en el año de 1981, a instancias de la Secretaría de Reforma Agraria (SRA) y del Instituto Nacional Indigenista (INI), con el objetivo inicial de agrupar a los apicultores de la región, que pertenecían principalmente al grupo indígena de los amuzgos.

Detrás del proyecto organizativo de la SRA y el INI se encontraba una óptica paternalista, así como intereses y pugnas institucionales que veían a los apicultores como un medio para apropiarse de los excedentes de la miel y para adquirir influencia y poder en la región. Ante la incapacidad de ambas instituciones para responder a los intereses de los apicultores, un

núcleo de éstos -apoyado por algunos maestros de la región-, inició a fines de 1982, un proceso de cuestionamiento al INI, a la SRA y a la propia URECCH y se propuso la organización independiente de los apicultores, con el fin de atacar los problemas de comercialización de la miel.

Los primeros intentos de autogestión fueron fallidos, entre otras cosas porque se carecía de una figura jurídica que permitiera la realización de operaciones comerciales. Esta dificultad motivó a los apicultores a reingresar a la URECCH, con la intención de convertirla en una organización representativa de sus intereses. Fue hasta 1984 -cuando se dió el cambio formal de autoridades de la Unión-, que lograron introducir representaciones ejidales auténticas y desarrollar prácticas democráticas hasta entonces desconocidas por la URECCH.

A partir de ese momento la Unión empieza a tener vida activa y se da una mayor participación de los campesinos; y, justamente porque muchos de los problemas de los ejidatarios que la integran se hallan relacionados entre sí, la URECCH comienza a trabajar no sólo en la comercialización de miel, sino también en torno a la comercialización de maíz y de ajonjolí, y en la compra y distribución de fertilizante. Con esta perspectiva integradora del desarrollo y la problemática regional, la organización comienza a trabajar también en el frente del abasto.

2.- La importancia del sistema de abasto en la región.

El trabajo de la URECCH en el área del abasto se inicia en 1985, a partir de dos consideraciones básicas: de un lado, el proceso de pauperización creciente y la imposibilidad de los pobladores rurales para cubrir con ingresos cada vez menores el consumo básico; y de otro, la operación ineficiente y corrupta del sistema de abasto oficial establecido en la región desde 1979.

El objetivo general de la URECCH en este frente de lucha, fué mejorar el abasto de bienes de consumo final, poniendo al servicio de la población los recursos e infraestructura del sistema rural manejado por DICCONSA, mediante la participación organizada de los consumidores. En ese tiempo el sistema de abasto oficial contaba con un almacén distribuidor ubicado en Ometepe, y alrededor de cuarenta tiendas rurales establecidas en igual número de comunidades.

El proceso de apropiación del sistema (del que más adelante daremos cuenta) tiene ya una larga historia, pero las causas por las que los consumidores de la región se han volcado en esta lucha prolongada por el abasto, se encuentran en las difíciles condiciones de sobrevivencia que enfrentan y en el impacto que el sistema autogestionado ha llegado a tener en el consumo de la población.

En 1989, a cuatro años de que la URECCH había iniciado su trabajo en el área del abasto, el número de tiendas rurales se había incrementado de cuarenta a más de sesenta; a través de ellas se distribuía una variedad de setenta productos aproximadamente. Once de éstos constituyen la canasta

de superbásicos con más alta demanda regional: maíz, frijol, arroz, azúcar, aceite, leche, pastas para sopa, galletas, café, harina de maíz y jabones. Otro grupo de productos, casi en su totalidad comestibles, conforman el segundo estrato de la demanda más sentida por la población: sardina, harina de trigo y de arroz, sal, chiles enlatados y blanqueadores. En conjunto el primer y segundo grupos conforman la canasta básica de productos más demandados al almacén.

Ciertamente, en el área de influencia del almacén, un sistema de abasto centrado en básicos alimenticios parece ser el más adecuado a las necesidades y posibilidades de la población, puesto que sus índices de ingreso no sólo son más bajos que los nacionales, sino también inferiores a los estatales. Así, (según el censo de 1980), en esta zona, la población económicamente activa que no percibe ningún ingreso anual asciende a 47% del total (mientras que en Guerrero ese indicador es de 37% y a nivel nacional de 20%). Del resto de la PEA regional, un 14% percibe ingresos menores al salario mínimo, y sólo un 5% gana más del mínimo; de lo que se deduce que casi la mitad de la población en edad de trabajar no tiene ningún ingreso, y sólo la vigésima parte tiene ingresos superiores al salario mínimo; mientras a nivel nacional este último indicador es del 55 %.

Una distribución del ingreso de ésta naturaleza, indica que una parte importante de las necesidades de consumo final no son satisfechas a través del intercambio mercantil, sino a través del autoconsumo (hecho que fué constatado in situ), pero que además se relaciona con la estructura productiva y ocupacional de la zona, en la cual, el sector agropecuario representa el 64 % de la actividad productiva global.

Aunque en la región costera se localizan algunas unidades agrícolas y pecuarias de mediana y gran escala, la mayor parte de los productores rurales son minifundistas que generalmente cultivan maíz y frijol, estos campesinos complementan su dieta y sus ingresos con la producción doméstica de frutales, y la ganadería de traspatio. Todos estos productos son destinados en parte al mercado y en parte al consumo familiar.

Pero si la población rural satisface sus necesidades recurriendo alternativamente al autoconsumo y al mercado, en esta última esfera no es el sistema de abasto autogestionado por los consumidores, el principal surtidor de bienes de la región. De acuerdo a estimaciones propias, creemos que el comercio privado provee aproximadamente el 90 por ciento de la demanda de consumo final.¹

¹ En los seis municipios hay alrededor de cien pueblos y comunidades donde se han asentado aproximadamente 130 mil habitantes. Dentro de la zona, además de las 66 tiendas rurales de DICCONSA, hay más o menos quince establecimientos de abasto estatal (ISSSTE, CONASUPO, INI) y entre 550 y 600 establecimientos privados, que incluyen abarrotes grandes y medianos, misceláneas y tiendas pequeñas que en conjunto realizan ventas por un total de 2,500 millones de pesos mensuales (1989). El sistema DICCONSA, vendía en ese mismo año entre 100 y 120 millones de pesos al mes.

El sistema DICCONSA, con cien millones de pesos de venta mensual promedio (en 1989), abastece apenas un cuatro o cinco por ciento de la demanda global de la región, (que según nuestras estimaciones era del orden de 2500 millones de pesos en 1989), sin embargo, esta proporción crece en las áreas en las que se ubican las tiendas rurales, es decir, en más de sesenta comunidades, donde habitan alrededor de 88 mil pobladores cuyo consumo se centra en productos de primera necesidad.

Si en una primera aproximación se advierte que el sistema DICCONSA responde adecuadamente a necesidades prioritarias de una población sumamente pauperizada; un segundo acercamiento nos muestra que sólo satisface una parte muy reducida de la demanda; pero esta cuantificación que por sí misma anularía la importancia del sistema en la región, no expresa el impacto real que tiene DICCONSA en la satisfacción de una canasta básica, ya que su función central no es, de ninguna manera, cubrir la demanda total de la población, sino sólo, o cuando menos, aquella parte que le permita actuar a nivel regional como regulador de precios en los productos básicos. En este sentido, la participación del almacén de Ometepec en el mercado de básicos, aún siendo pequeña, tiene un impacto regulador en la actividad comercial privada y mediadamente, en la satisfacción de las necesidades básicas no sólo de la población que acude directamente a las tiendas rurales, sino para el conjunto de los consumidores regionales.

El papel regulador del sistema de abasto impulsado por DICCONSA y actualmente operado por la organización regional de consumidores, constituye su función más importante, pero su cumplimiento supone el suministro constante de la canasta básica en proporciones adecuadas a la demanda y a la actividad comercial privada con quien tiene que competir local y regionalmente. Mantener ese punto de equilibrio de manera permanente no es fácil; en primer lugar, porque el capital de trabajo con que opera esta empresa no se ha incrementado con la misma rapidez que los precios; es decir, la inflación lo ha devaluado, por lo que su incidencia en el mercado ha venido disminuyendo relativamente en los últimos ocho años. En segundo lugar, la variedad y cantidad de productos básicos que demanda la región no es fija ni constante, sino que está estrechamente vinculada a los ciclos e ingresos en dinero y/o en especie originados en la producción agrícola; de manera que acoplar permanentemente la oferta a la demanda requiere de una planeación compleja, que se dificulta si consideramos las limitantes estructurales del sistema y la burocratización que acompaña el manejo de un aparato comercial con tan amplio alcance, (DICCONSA maneja un sistema de producción, acopio y distribución de básicos a nivel nacional, estatal, regional y local). De modo que la cantidad, calidad y oportunidad con que llegan los básicos a la población expresan desajustes frecuentes, que impiden al sistema de abasto operar permanentemente como un regulador de precios a nivel regional.

Pese a sus limitaciones, el servicio y la función reguladora del sistema

son muy apreciados por los consumidores pobres, ya que el surtimiento de productos de primera necesidad a precios accesibles, resulta fundamental.

El sistema de abasto regional cobra mayor importancia en determinados períodos del ciclo anual de la demanda; particularmente en "las secas", cuando escasean los recursos económicos y las reservas de maíz que los productores destinan al autoconsumo se han agotado; en ciertos productos de la canasta básica, como maíz, frijol, arroz, azúcar y aceite; y, finalmente, en las zonas más pobres y alejadas de las ciudades, ya que en ellas los pocos comercios privados que existen imponen precios de monopolio al consumidor cuando no hay ningún mecanismo regulador.

Pero lograr que este aparato comercial detuviera en parte su deterioro, y (a pesar de sus limitaciones) respondiera más adecuadamente a los intereses de la población pobre de la zona, ha implicado un proceso de apropiación, en el que la organización autogestiva de los consumidores ha tenido que vencer muchos obstáculos. Enseguida damos cuenta de este proceso.

3.- La Apropiación del Sistema de Abasto Regional.

El sistema de abasto rural se estableció en Ometepec en 1979, a través del Programa CONASUPO-COPLAMAR; posteriormente, en 1983, pasó a manos de la Distribuidora y Comercializadora CONASUPO, S.A. DICCONSA.

Durante los primeros seis años de su operación (de 1979 a 1985) el sistema estuvo funcionando con poca o nula participación comunitaria, ya que ni los Comités Rurales de Abasto (CRA)², ni el Consejo Comunitario de Abasto (CCA)³, tenían vida activa. El esquema de funcionamiento del sistema, diseñado primero por CONASUPO-COPLAMAR y asumido después por DICCONSA, establecía los mecanismos de participación y las funciones y derechos de los consumidores; pero su instrumentación, por lo menos en la Costa Chica, adoleció de burocratismo e imposición, de manera que la "población objetivo" no se involucró en su operación.

Los encargados, que generalmente no habían sido nombrados por sus comunidades, (como lo establecía el Programa), asumieron las tiendas como negocios personales y mermaron en beneficio propio una parte del capital inicial de trabajo. Durante este período, casi no hubo vigilancia ni apoyo comunitario en la operación y administración de las tiendas, entre otras cosas porque no funcionaron los CRA. Consecuentemente, el CCA distaba de ser una instancia representativa de los intereses de los consumidores y se había convertido en una congregación de encargados

² Comités Rurales de Abasto (CRA): instancia local y representativa nombrada en cada comunidad para manejar y administrar las tiendas.

³ Consejos Comunitario de Abasto (CCA): instancia de coordinación de los CRA, donde también se discute y se vigila el funcionamiento global del sistema, incluido el Almacén distribuidor.

de tienda que protegían sus propios intereses y validaban la política de la empresa.

La falta de participación comunitaria no sólo permitió a los encargados manejar las tiendas como negocios particulares, sino que también favoreció que el personal de la empresa realizara frecuentes triquiñuelas y actos de corrupción, con el fin de obtener "ganancias" personales a costa del sistema. Esta situación originó, además de problemas de abasto que incidieron negativamente sobre el consumo de los pobladores, una operación financiera deficitaria, expresada en los números rojos con que el sistema de abasto regional operó regularmente entre 1979 y 1985.

La situación empieza a cambiar a fines de 1985, cuando la URECCH decide participar directa y beligerantemente en los problemas de abasto regional y en el sistema DICCONSA.

La participación activa del núcleo organizado de la Unión en el abasto, viene a dar un giro en el funcionamiento global del sistema. En una primera fase de trabajo, que se ubica entre 1985 y 1987, los objetivos planteados por la organización se centran en el impulso a la participación comunitaria. Las acciones iniciales son: informar a los consumidores sobre el sistema, sus objetivos y funcionamiento, así como sobre la necesidad de involucrarse en los CRA para garantizar un abasto adecuado; se empieza a hacer conciencia sobre la necesidad de aprovechar estas políticas del Estado en beneficio colectivo, en lugar de dejar que unos cuantos burócratas y caciques de pueblo lo manejaran como negocio personal. Esta primera oleada de trabajo en torno al abasto, permitió poner a funcionar realmente a algunos CRA y constituir otros, destituir a algunos encargados de tienda que no estaban trabajando bien y vigilar más cercanamente a otros. Todo ello se reflejó en una mejoría del funcionamiento operativo y financiero del sistema en las comunidades. Por un lado, se presionó desde abajo, para que los productos ofrecidos por DICCONSA, respondieron a las necesidades de consumo regional; por otro, el déficit con que operaban regularmente las tiendas tendió a reducirse, al disminuir las notas de cargo (deudas de las tiendas con el almacén). Este proceso de saneamiento tuvo como condición un amplio trabajo organizativo y de capacitación, ambos realizados por la URECCH sin ningún costo económico para la Empresa.

Paralelamente, se dió un proceso de revitalización y democratización del CCA. En este espacio se promovieron básicamente tres líneas de trabajo: en primer lugar, convertirla en una verdadera instancia de representación de los consumidores regionales, desterrando su carácter de comparsa de la Empresa, lo que implicó reglamentar la asistencia a las reuniones del CCA, ya que se trataba de impulsar la participación de los Comités, (constituidos por cuatro personas en cada comunidad) y reducir el papel protagónico del personal del Almacén y de los encargados.

Pero la representividad del Consejo era sólo una cara del problema, la otra tenía que ver con el funcionamiento real del CCA. De ahí se desprendió la segunda línea de trabajo impulsada por la URECCH. Se

trataba ahora de hacer que el Consejo se involucrara en los problemas operativos y financieros del Almacén y de las tiendas, resolviera las cuestiones para las que tenía facultades, y tuviera una actitud más propositiva frente a la Empresa.

Los funcionarios de DICCONSA trataron de parar las iniciativas surgidas en el CCA e intentaron controlar la situación interviniendo en los asuntos que sólo competían al Consejo. Este problema orilló al CCA a impulsar su tercera línea de trabajo, que consistió en buscar autonomía frente a la Empresa. Los promotores de la organización revisaron reglamentos y esgrimieron razones no sólo ante los funcionarios, sino ante los propios CRA ya que muchos de ellos se consideraban a sí mismos como empleados de DICCONSA. Más de un año de trabajo organizativo y de convencimiento llevó el restringir la participación de la empresa en el CCA, pero al final se logró que éste deliberara de manera libre e independiente sus asuntos.

El trabajo realizado desde la base, permitió, con algunos altibajos, una participación comunitaria progresivamente mayor, tanto en las tiendas y CRA, como en el CCA. Más o menos a fines de 1986 y a principios del 87, la organización de consumidores había logrado cambiar la correlación de fuerzas a su favor dentro del CCA.

Entre 1987 y 1989, se desarrolla una segunda fase en el proceso de apropiación del sistema, en la que la URECCH y el CCA, se propusieron nuevos objetivos, sobre la base de la fuerza y organización alcanzadas. En el fondo de ellos privó la idea de apropiarse cada vez más del sistema y de lograr mayor independencia económica y operativa frente a la empresa. Así se desarrollaron acciones en dos sentidos: en el terreno administrativo y financiero; y en la vinculación de otros frentes de lucha al proceso de organización y apropiación del sistema de abasto. La base de ambas líneas de trabajo supuso la extensión y profundización del proceso organizativo de los productores y consumidores de la región.

En cuanto al aspecto financiero-administrativo, ante la devaluación del capital de trabajo aportado por DICCONSA, el CCA impulsó la recaudación de fondos de capital comunitario para cada tienda, cuando menos de un 50% con respecto al capital inicial aportado por DICCONSA, con el fin de aumentar cantidades y productos y favorecer el consumo de los pobladores. Las actividades relacionadas con el incremento del capital comunitario fueron acompañadas de una mayor intervención de los CRA en las tiendas y de un control administrativo y financiero más riguroso de las operaciones del almacén, que en general logró sanear las finanzas del sistema, manteniendo hasta la fecha un porcentaje muy reducido en notas de cargo (el menor de los trece Almacenes DICCONSA del estado). En el terreno administrativo se logró que el cargo de Jefe de Almacén -normalmente designado por DICCONSA y considerado como personal de la Empresa-, fuera ocupado por un compañero del CCA.

En cuanto a la vinculación del área del abasto con otros frentes de lucha, a fines de 1987, el CCA y la URECCH impulsan un proyecto de

comercialización de maíz apoyándose en la infraestructura del sistema de abasto. La idea central era constituir un "Banco de Maíz", que acopiara una parte importante de la cosecha regional, para venderla en época de secas, dentro de la misma región. Con ello se reducirían las prácticas de los intermediarios y acaparadores, y se beneficiaría a productores y consumidores. En la experiencia intervinieron la URECCH y el CCA representando a productores y consumidores, así como DICCONSA y BORUCONSA representando al Estado.

En esta primera experiencia de acopio y distribución de maíz se lograron comercializar 900 tons. del grano, y aunque finalmente no pudo venderse la producción en la misma zona (por problemas de conservación del grano), la operación resultó bastante exitosa: los productores obtuvieron un precio 50% mayor al que pagaban los acaparadores; se redujeron las ganancias y el poder económico de los intermediarios; se comprometió a BORUCONSA en el financiamiento de la operación comercial, dando un nuevo carácter a sus prácticas tradicionales, (regularmente, BORUCONSA sólo compraba a acaparadores); se logró que DICCONSA apoyara con infraestructura, al usarse el transporte y almacén del sistema de abasto en la operación. Esta experiencia daría lugar, en los ciclos agrícolas subsecuentes, a la formulación e instrumentación de nuevos proyectos en los que la infraestructura del abasto ha apoyado procesos de comercialización de miel, ajonjolí y una vez más de maíz.

No todas las experiencias han sido igualmente exitosas, pero revelan la tendencia general de la organización a desarrollar políticas que ataquen coordinada e integralmente el complejo de problemas de producción, comercialización, abasto y bienestar social que enfrentan los trabajadores rurales.

En 1989, la URECCH agrupaba ya a maiceros, ajonjolineros, apicultores e indirectamente al conjunto de productores rurales en tanto consumidores. Aunque en lo inmediato los proyectos de la URECCH pueden parecer discontinuos o dispersos, en perspectiva obedecen a una óptica más unitaria e integral sobre la problemática de la región y de los productores, y en conjunto, poco a poco la Unión va contruyendo un proyecto integral de cambio social. En este proceso de crecimiento la organización para el abasto ha sido pieza clave, en el apoyo, cohesión y continuidad del trabajo organizativo regional.

A diferencia de la organización para la comercialización de la miel, -con que se inició la URECCH hace ya casi una década-, o de otros proyectos de apoyo a la producción, que agrupan sólo a determinados sectores (maiceros, ajonjolineros etc.), y únicamente en algún momento del ciclo (la cosecha, la siembra, etc.), la organización para el abasto es permanente y congrega al conjunto de los productores y a la sociedad civil, en tanto todos son consumidores. Por otro lado, el sistema de abasto permite contar con la infraestructura material básica para el desarrollo de los diferentes proyectos de la organización.

Apropiarse y autogestionar el sistema de abasto, ha implicado muchos retos y problemas. En la última fase de este proceso, que va de 1989 a 1991, se han mostrado con mayor nitidez, tanto las posibilidades y ventajas que tiene esta vía de apropiación, como sus límites y contradicciones.

En este periodo, (1989-91), la organización de consumidores de Costa Chica, (CCA), y la URECCH, han dado continuidad a las líneas de acción desarrolladas desde un inicio en torno al abasto, pero también han avanzado en el proceso de apropiación del sistema al echar a andar un Programa de Compras Directas financiado primero con capitales comunitarios y más adelante con un financiamiento del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). El Programa de Compras Directas tiene el sentido de responder a la creciente demanda de los consumidores, pues hasta ahora, DICCONSA se ha mostrado incapaz de surtir en cantidad, calidad y oportunidad las mercancías que las tiendas campesinas están en condiciones de vender en sus comunidades. Como la empresa no ha respondido satisfactoriamente, el CCA ha decidido apropiarse del problema y darle solución con sus propios medios, para lo cual obtuvo a fines de 1989, un crédito de 150 millones de pesos del PRONASOL.

Pero instrumentar un Programa de Compras Directas con un capital tan grande, plantea al CCA la necesidad de incrementar notablemente la escala de sus operaciones atendiendo las necesidades de consumo de la población, a la vez que cuando menos, se conserva el capital de trabajo.

Tan sólo mover ese capital implica una carga difícil de sostener para la organización, puesto que deben buscar y negociar con proveedores, acopiar y distribuir mercancía en grandes volúmenes y administrar sus propios recursos, al mismo tiempo que siguen manejando el sistema de abasto oficial. Pero además con un capital propio superior al de DICCONSA, el CCA no puede concebir su Programa de Compras Directas como complemento del sistema oficial, sino como el medio fundamental para responder a las necesidades regionales de abasto. Estos problemas han generado duplicidad de funciones y competencia por el mercado entre ambos sistemas. Por si fuera poco, el proyecto modernizador de DICCONSA, rechaza la posibilidad de los programas de compras directas, y este hecho ha obstaculizado las acciones concertadas entre la empresa y el CCA.

Ante las dificultades enfrentadas en el Programa de Compras Directas, el abasto cada vez más deficiente de DICCONSA y algunos espacios abiertos por la propia empresa en el sentido de transferir parte de sus funciones y recursos a los consumidores organizados; la URECCH y el CCA, formularon un Proyecto que sugiere la participación igualitaria y corresponsable tanto de los consumidores como de DICCONSA, en la planeación, gestoría, administración y operación de un sistema único de abasto regional, en el que ambas partes proporcionen un monto de capital semejante para crear un sólo fondo revolvente. Ello implicaría un reparto

equitativo de gastos y utilidades, y un manejo concertado del sistema regional en todos sus aspectos. Hasta hoy, el proyecto no ha sido rechazado por DICCONSA, pero tampoco se ha podido implementar.

El Proyecto de Corresponsabilidad postula la necesidad de manejar coordinadamente el sistema de abasto regional, conservando las funciones que hasta ahora ha cumplido DICCONSA (surtimiento de básicos y subsidio tanto en algunas mercancías como en gastos de administración y operación), pero coloca a la organización de consumidores en igualdad de condiciones frente a la empresa, para diseñar y ejecutar la política de abasto del almacén en la región.

4.- Tensiones y Retos del Proceso de Apropiación del Sistema de Abasto.

El proceso de apropiación del sistema ha conducido a la organización, a una área de trabajo que mantiene como base la participación democrática de los consumidores; así, en una primera etapa (1985-1987), se impulsa la participación comunitaria y se fortalece y autonomiza la organización local y regional de los consumidores frente a DICCONSA; más adelante (1987-1989), el logro de los primeros objetivos y la maduración misma del proceso involucra a la organización en la operación financiera de las tiendas y la vinculación del sistema de abasto con otros frentes de lucha, en este período, la experiencia y fuerza que alcanza la organización de consumidores, permite que se interne en terrenos antes ocupados exclusivamente por la empresa, al colocar como personal de ésta a destacados miembros de la organización; finalmente, en la última fase (1989-1991), la organización regional autogestiona recursos y opera paralelamente un sistema de abasto propio (compras directas), que si bien se apoya en la infraestructura del sistema oficial, potencialmente puede satisfacer con más eficacia las necesidades de consumo regional. En este último período, el Proyecto de Corresponsabilidad presentado por la URECCH y el CCA, expresa de manera más acabada, la posibilidad de que los consumidores organizados diseñen y ejecuten en igualdad de condiciones que la Empresa, la política del sistema de abasto regional.

Pero la apropiación de espacios y funciones antes ocupados por la empresa, ha complejizado los retos y acciones de la organización de consumidores: en primer lugar, si antes el trabajo organizativo y de capacitación se había centrado en los CRA y el CCA, y estas instancias eran el pivote de los consumidores para hacer sus demandas frente a DICCONSA, ahora, la parte local de la empresa está integrada por compañeros de la organización, que si bien responden a los intereses de los consumidores, tienen también que dar cuenta a DICCONSA por el funcionamiento global del sistema, y, además, no está en sus manos el manejo de la totalidad de los recursos ni tienen la capacidad de decisión para satisfacer las demandas comunitarias, puesto que a su vez dependen de un sistema cuya política se define en instancias estatales y federales donde el margen de maniobra de la organización es muy reducido.

Antes, el déficit financiero del almacén era un problema de la empresa que podía tener sin cuidado a la organización, ahora, el punto de equilibrio del almacén y del sistema de compras directas, constituye una meta prioritaria del CCA. Si antes, la resolución de los problemas de abasto, (oportunidad, cantidad, calidad y tipo de productos) era una demanda a DICCONSA, ahora se convierte en un problema que tiene que resolver la organización.

En otras palabras, el avance del proceso de apropiación del sistema, interioriza en la organización los conflictos y contradicciones que antes se daban entre los consumidores organizados y la empresa. Mantener el equilibrio entre la función social del sistema y el funcionamiento empresarial del mismo; entre los intereses de los consumidores y los intereses de DICCONSA; entre la lógica del consumidor y la del comerciante; entre el servicio y la rentabilidad; es moverse permanente entre dos polos contradictorios cuyo punto de equilibrio es difícil de sostener. El proceso de apropiación del sistema de abasto por parte de la organización la va colocando cada vez más en el centro de la contradicción.

Pero si la organización se ve obligada a operar respondiendo a lógicas ubicadas en polos opuestos, (la del sector social y la de la empresa) resulta aún más difícil mantener el equilibrio entre ambas en la coyuntura actual, pues a los problemas habituales se suma una ofensiva "modernizadora" de DICCONSA, de la que emerge una lógica en la que la vocación social, autogestiva y de servicio con que fue diseñado el sistema de abasto en sus inicios, se ve subordinada y restringida a una lógica cada vez más empresarial en la que la eficiencia y la rentabilidad económica definen las opciones de cambio del sistema.

Alcanzar la rentabilidad económica en un sistema de abasto como el de Costa Chica, no es cosa fácil, ni para el Estado, ni para la organización social, puesto que se inserta en áreas del mercado de altos costos de operación, que han sido desdeñadas por el gran comercio precisamente porque son poco rentables.

Ante ello, el Estado no puede exigir que los sistemas de abasto popular operen como empresas financieramente autosostenidas. La capacidad de autogestión no se traduce necesariamente en rentabilidad económica y un sistema de abasto puede tener excelente administración y a la vez ser deficitario. Entonces, el Estado no debiera disminuir o cancelar subsidios en la misma medida en que avanza la gestión de los consumidores, ni evaluar únicamente la rentabilidad económica del sistema, sino su rentabilidad social, terreno en el que la organización por el abasto en Costa Chica, ha logrado muchísimo más que la propia Empresa.

Con este espíritu, el Proyecto de Corresponsabilidad presentado por el CCA y la URECCH, sitúa la función que el Estado y los consumidores pueden cumplir, en un sistema de abasto operado por la organización social; rechazando tanto la política paternalista y autoritaria del Estado, como la pasividad de los sujetos del desarrollo rural; para, desde sus

propias demandas, recursos y propuestas, poner a su servicio los programas estatales de beneficio social.

Mayo de 1991.

Para la organización se ve obligada a operar respondiendo a las demandas de los usuarios (la del sector social y la de la empresa estatal), a cumplir con las obligaciones de la ley y a proporcionar un servicio de abasto popular que sea rentable y sostenible. Esto implica un gran desgaste social, para conseguir un servicio insatisfactorio, y si no sería mejor organizar sistemas de abasto popular independientes y autónomos. Lo que sin duda encierra peligros y contradicciones.

¿Sin el apoyo del Estado podrán los consumidores pobres dotarse de la infraestructura y el capital necesarios para atender satisfactoriamente las necesidades de abasto de grupos amplios de la población? ¿Para preservar la autonomía y la independencia política de las organizaciones es necesario evitar toda relación con las instituciones gubernamentales? ¿Puede el sector social suplir al Estado en su función reguladora del mercado de subsistencias populares.

2. La preocupación por preservar la autonomía política de las organizaciones sociales, es ante todo una respuesta al corporativismo gubernamental. Pero esto no significa que se deba cancelar toda relación con el Estado. Los servicios —como el abasto— no son concesiones sino derechos, y negociarlos con las instituciones, sin claudicaciones políticas, es una obligación de las organizaciones sociales para con sus agremiados.

3. Con frecuencia, la política de transferencia de funciones estatales y de ampliación de los márgenes autogestivos de las organizaciones de consumidores, se ha planteado una falsa disyuntiva. Pareciera ser que en la medida en que avanza la gestión popular, debieran disminuir los subsidios estatales, y que el ideal de la autoadministración es que los sistemas de abasto popular funcionen como empresas financieramente autosostenidas.

En el caso del abasto, los sistemas manejados por DICCONSA ocupan áreas del mercado de altos costos de operación, desdeñadas por el gran comercio, y la función de la paraestatal es claramente redistributiva. Así, la transferencia de algunos de estos sistemas a las organizaciones sociales, no puede condicionarse a la rentabilidad (a que operen en "punto de equilibrio"), ni debe interpretarse como cancelación o reducción de los subsidios. Un sistema de abasto popular puede tener una óptima administración y ser, al mismo tiempo, deficitario, precisamente porque cumple una función social que no es rentable económicamente.

4. El sector social de la economía, del que forman parte los sistemas de abasto popular autogestionados, requiere un trato diferencial, pues en contraste con las empresas privadas, no persigue fines de lucro sino de servicio, y su eficacia debe medirse tanto por el balance económico como por la cantidad y calidad de los servicios prestados.

LOS RETOS DE LA GESTIÓN POPULAR EN EL ABASTO

Maya AC/ Septiembre 1991.

1. Ante el Proyecto Modernizador de CONASUPO y las restricciones, deficiencias y declinación histórica de DICCONSA, algunas organizaciones se preguntan si vale la pena gestionar un programa de abasto, que implica un gran desgaste social, para conseguir un servicio insatisfactorio, y si no sería mejor organizar sistemas de abasto popular independientes y autónomos. Lo que sin duda encierra peligros y contradicciones.

¿Sin el apoyo del Estado podrán los consumidores pobres dotarse de la infraestructura y el capital necesarios para atender satisfactoriamente las necesidades de abasto de grupos amplios de la población? ¿Para preservar la autonomía y la independencia política de las organizaciones es necesario evitar toda relación con las instituciones gubernamentales? ¿Puede el sector social suplir al Estado en su función reguladora del mercado de subsistencias populares.

2. La preocupación por preservar la autonomía política de las organizaciones sociales, es ante todo una respuesta al corporativismo gubernamental. Pero esto no significa que se deba cancelar toda relación con el Estado. Los servicios —como el abasto— no son concesiones sino derechos, y negociarlos con las instituciones, sin claudicaciones políticas, es una obligación de las organizaciones sociales para con sus agremiados.

3. Con frecuencia, la política de transferencia de funciones estatales y de ampliación de los márgenes autogestivos de las organizaciones de consumidores, se ha planteado una falsa disyuntiva. Pareciera ser que en la medida en que avanza la gestión popular, debieran disminuir los subsidios estatales, y que el ideal de la autoadministración es que los sistemas de abasto popular funcionen como empresas financieramente autosostenidas.

En el caso del abasto, los sistemas manejados por DICCONSA ocupan áreas del mercado de altos costos de operación, desdeñadas por el gran comercio, y la función de la paraestatal es claramente redistributiva. Así, la transferencia de algunos de estos sistemas a las organizaciones sociales, no puede condicionarse a la rentabilidad (a que operen en "punto de equilibrio"), ni debe interpretarse como cancelación o reducción de los subsidios. Un sistema de abasto popular puede tener una óptima administración y ser, al mismo tiempo, deficitario, precisamente porque cumple una función social que no es rentable económicamente.

4. El sector social de la economía, del que forman parte los sistemas de abasto popular autogestionados, requiere un trato diferencial, pues en contraste con las empresas privadas, no persigue fines de lucro sino de servicio, y su eficacia debe medirse tanto por el balance económico como por la cantidad y calidad de los servicios prestados.

En las empresas populares es importante la rentabilidad financiera, pero aún lo es más la rentabilidad social, y es inadmisibles que el destino de las empresas sociales y de los servicios que prestan, se abandone a las fluctuaciones del mercado, y se condicione a su capacidad de competir con empresas privadas cuyo único compromiso es el lucro.

Todo lo contrario, el abasto popular administrado íntegramente por los propios beneficiarios, es la forma más transparente y selectiva y más democrática y eficiente de transferir subsidios compensatorios al consumo.

5. La paulatina apropiación de los sistemas de abasto creados por el Estado, no puede ser un proceso lineal y carente de tensiones. No se trata de sustituir al Estado sino de redefinir su papel, y en la transición algunas contradicciones se resuelven y otras se agudizan.

6. La experiencia de los consumidores revela, sin lugar a dudas, la rigidez e ineficiencia de un gran aparato burocrático como lo es CONASUPO y la insensibilidad de muchos funcionarios a los requerimientos de la población. Ante una gestión centralizada y vertical, son legítimas las críticas que señalan irracionalidad técnica, administrativa y económica, costos excesivos, corrupción, etc. En consecuencia la lucha de los consumidores organizados tiende a lograr la máxima autonomía, que se identifica con todas las ventajas de una gestión participativa, democrática y más cercana a las necesidades regionales.

Sin embargo, conforme se avanza en la apropiación real y formal de los sistemas de abasto regionales, se hacen evidentes, también, las limitaciones y debilidades de empresas sociales autónomas y de modestas dimensiones, que enfrentan enormes y complejas demandas de servicio. Las economías de escala y las ventajas financieras y mercantiles del sistema nacional de CONASUPO cobran entonces su verdadera importancia.

7. ¿Cómo armonizar los indudables beneficios de la autonomía y la autogestión con las evidentes ventajas de un sistema nacional que además está subsidiado?

Algunos se han planteado que los consumidores administren totalmente los sistemas de abasto y autocosteen la operación, pero que el Estado sostenga el subsidio a los precios de la canasta básica. Esto es un sistema autónomo de distribución de bienes subsidiados.

¿Cabe preguntarse si sólo con este subsidio los sistemas autogestionarios de abasto pueden operar como empresas rentables, o cuando menos autorreproducibles, y más considerando que este subsidio debe ser transferido a los consumidores y no puede ser la palanca fundamental de la reproducción y el crecimiento de los sistemas populares.

8. La gestión democrática es una palanca muy poderosa, pero no hace milagros. Los sistemas de abasto campesino y de áreas urbano-populares cubren las regiones de mayores costos diferenciales de mercado, sirven a los sectores más pobres de la población, y no sólo deben regular el mercado de básicos, sino que, con frecuencia suplen al inexistente comercio privado. En estas condiciones estructurales, la revolvencia y el

rendimiento económico son bajos y el voluntarismo social de sus promotores no puede compensarlos indefinidamente.

La gestión participativa y democrática puede ahorrar dispendios, liberar energías y potenciar recursos subutilizados; pero no puede compensar las desventajas comparativas de las empresas sociales. La autonomía de los sistemas de abasto autogestivos, para ser viable, supone un trato financiero y comercial preferente por parte del Estado. Supone lo que crudamente podemos llamar subsidio. Pero aquí no se trata de solapar la ineficiencia, sino de implementar, por la vía más eficaz posible, las irrenunciabiles funciones redistributivas y compensatorias del Estado.

Resumiendo: la apropiación de los sistemas regionales de abasto y su operación autogestiva no significa ruptura con el sistema nacional estatal, sino un cambio en el nivel de la relación, por el que los consumidores organizados adquieren autonomía, sin renunciar a los derechos preferenciales que les otorga la función social que están cumpliendo.

9. Cuando la función social del abasto es transferida a organizaciones populares, el sistema comercial deviene empresa asociativa, pero su universo de trabajo y sus objetivos se mantienen. Tenemos entonces empresas comerciales ubicadas en las franjas del mercado de mayores costos y menores rendimientos económicos; pero que, a diferencia del comercio privado con el que coexisten, no pueden transferir sus desventajas al consumidor sin traicionar sus objetivos. Resumiendo: los sistemas de abasto popular deben vender barato donde vender es caro.

10. Pero, además, se trata de redes medianas o grandes que manejan decenas de tiendas, y su operación administrativa y financiera no puede ser de carácter doméstico sino empresarial. Podría pensarse que su viabilidad está precisamente en las economías provenientes de la escala, y que los sistemas de abasto asociativos pueden dar buen servicio y a la vez ser rentables, porque son más eficientes que las redes de comercio privado. Algo hay de esto, pero la ventaja no debe sobreestimarse. El pequeño comercio privado es insatisfactorio y caro, no tanto por su ineficiencia como por las difíciles condiciones en que debe operar; si sus métodos son artesanales y no industriales es porque en su ámbito los procedimientos de las grandes cadenas comerciales serían inoperantes.

11. Ante las dificultades de los sistemas de abasto local o regional para superar estas contradicciones, se ha pensado que una de las alternativas está en la coordinación de varias organizaciones del campo y la ciudad, tanto en el terreno técnico-banco de datos y compras en conjunto, como en lo político-diseño de una política popular de abasto y alimentación y gestiones en común ante las agencias del Estado.

Sin duda la coordinación técnica es muy importante, pero no deben subestimarse las dificultades de un sistema de abasto común. Organizar la demanda de diversos sistemas locales supone enormes dificultades y una coordinación técnico-administrativa sofisticada y costosa, que sólo se podría soportar si participan un número significativo de sistemas locales,

que pudieran concentrar recursos y especializar cuadros para esta tarea. Por otro lado, hasta ahora las compras directas entre productores del campo y la ciudad, o de una región a otra, han tenido un éxito relativo, pues mientras los que producen pungan, lógicamente por el mayor precio posible, los consumidores demandan el menor.

Competir con los intermediarios no es cosa fácil, y más cuando se trata de dar un servicio social y no se persigue el lucro individual. En el mejor de los casos se consigue apropiarse de las ganancias del comerciante o coyote, pero los beneficios, al diluirse entre productores y consumidores directos terminan siendo poco significativos, y muchas veces las operaciones resultan ruinosas para los intermediarios sociales.

Pensamos que la coordinación técnica, aunque hay que empezarla desde ahora y partiendo de niveles regionales, todavía demanda tiempo de maduración, tanto en los aspectos operativos como en los organizativos.

Mucho más importante resulta la coordinación política, el intercambio de experiencias, la capacitación común en los aspectos operativos, administrativos y contables, así como la discusión de las vías por las que están caminando los sistemas de abasto popular en el campo y la ciudad.

12. Los sistemas autogestivos pueden lograr ciertas economías -provenientes sobre todo de la participación organizada de los consumidores y de los procedimientos colectivos de gestión- pero tienen bastante que aprender de la operación del pequeño y mediano comercio privado. Y un peligro nada desdeñable es que traten de copiar los sistemas del gran comercio, en un mercado donde estos procedimientos no son viables.

La contradicción es, pues, cruda y tajante: los sistemas alternativos de abasto surgen en regiones donde el comercio privado proporciona un servicio caro e insatisfactorio, determinado no tanto por su ineficiencia o desmedido afán de lucro, como por los costos diferenciales de mercadeo; como empresas sociales estos sistemas tienen que garantizar su rentabilidad, pero como instancias de servicio no pueden repercutir sus desventajas en el consumidor; además, en la medida en que se autonomizan, el Estado reduce sus posibilidades de transferir costos a las agencias gubernamentales y reclamar subsidios.

La contradicción es objetiva y estructural; no puede suprimirse. Pero el que haya que vivir con ella no significa que sea inmanejable. Una de las vías para atenuarla está en no renunciar a las diferentes modalidades de subsidio gubernamental. Otra, más importante, es manejar eficientemente los recursos económicos y, sobre todo, potenciar los recursos humanos. La mayor ventaja comparativa de los sistemas alternativos de abasto radica en la energía social de los consumidores organizados, su mayor virtud como empresa es que, a diferencia de las privadas, no es una entidad económica sino una organización social, y que los consumidores no constituyen un simple mercado -una "demanda" abstracta y cosificada- sino que son seres humanos capaces de involucrarse en la gestión.

Las empresas asociativas deben, pues, operar una doble contabilidad:

la que maneja valores de cambio y se expresa en balances financieros y la que se refiere a los recursos humanos no asalariados y se manifiesta en los balances de rentabilidad social. Los recursos de la segunda contabilidad son los más valiosos y su manejo debe ser riguroso, pues también se agotan. Y si los gastos monetarios que no se recuperen conducen a la quiebra económica, los esfuerzos comunitarios que no se retribuyen con mejor servicio, más temprano que tarde se escatiman y conducen a la ruina social.

13. Los sistemas populares de abasto, necesitan de una metodología de evaluación mucho más compleja que la del comercio privado, pues deben medir tanto su rentabilidad económica como su rentabilidad social. Es necesario saber cuál es el beneficio social que se reporta a los consumidores, a cuántas familias se les distribuyen bienes de consumo, y con qué ventajas en los precios frente al comercio local. Este es el saldo social de la operación, que finalmente se reflejará en el saldo organizativo. Sin embargo esto no es suficiente, se necesita también saber a qué costo se está dando el servicio. Vender barato, pero con costos de operación excesivos, no puede sostenerse y termina propiciando la ruina económica en el mediano plazo.

Los involucrados en la gestión de los sistemas de abasto están adentrándose en las sofisticaciones de la administración económica, y los esfuerzos de capacitación en esta área son fundamentales; pero no lo son menos los destinados a la evaluación y planeación social y política, pues la práctica está demostrando que las empresas populares son organizaciones sociales más que simples aparatos económicos, y su gestión es materia de economía política y no de economía a secas.