

"El pequeño mundo solidario": círculos de finanzas informales para reducir la pobreza. Entrevista con José Ramírez Mijares*

Osear Cuéllar Saavedra
*Víctor Hugo Martine: Eseamilla***

Presentación

El *Pequeño Mundo Solidario* es una forma de organización económica surgida a fines de los años ochentas en el ejido La Unión, municipio de Torreón, Coahuila, para enfrentar los problemas de abastecimientos y precios de los productos alimenticios básicos de la población de escasos recursos. Resultado de la experiencia e imaginación de los sectores populares, a través de ensayos y modificaciones, adquirió una forma eficiente como sistema de ahorro y compras en común, que combina aspectos de una cooperativa de consumo y de una caja de ahorros, con importantes potencialidades para servir de mecanismo de apoyo financiero a proyectos productivos de base. En México hoy funcionan 36 grupos en distintas localidades de los estados de Coahuila, Chihuahua, Guanajuato y Yucatán. Creador y promotor de esta figura organizativa, José Ramírez Mijares, ejidatario de La Unión, sociólogo y ex profesor de la Universidad

* Sociólogo y Ejidatario de "La Unión", Coahuila.

** Profesores-investigadores del Departamento de Sociología, UAM-Azcapotzalco.

Iberoamericana de La Laguna, Torreón, ha sido invitado a varios países para exponer y desarrollar el proyecto. Pudimos entrevistarlo en la Ciudad de México, donde hizo una escala en su reciente viaje al Perú, país al que fue invitado por autoridades de municipios margina_ dos)Jara echar a andar este esquema de organización.

Osear Cuéllar Saavedra (OC): José, ya hemos platicado varias veces sobre tus experiencias en la organización de base de los sectores populares, y que has llamado *Pequeño Mundo Solidario*. En particular, tú has dicho que es un "círculo solidario para reducir la pobreza". ¿Nos podrías explicar qué es y cómo opera?

José Ramírez Mijares (JRM): Partimos del supuesto de que uno de los factores que genera la pobreza son los ingresos bajos. De ahí que nos propongamos con este sistema que esos ingresos se utilicen de la mejor manera, y que la gente pueda comprar los productos de consumo básico a los precios más baratos del mercado y, con esto, les quede una diferencia a su favor: que compre lo más barato posible y que le quede en su bolsillo algo para mantenerse. Reunimos a las señoras, que son las encargadas de surtir la despensa y les proponemos el sistema de ahorro y compras en común. ¿En qué consiste? Bueno, las personas aportan una cantidad cada semana. En este momento, la mayoría de los grupos dan cinco pesos cada semana, mismos que utilizan para comprar al mayoreo. Por ejemplo, si tenemos 50 personas, y cada una ahorra cinco pesos por semana, entonces serían 250 pesos la primera semana. Con ese dinero compran, digamos, frijol a precios del mercado de abasto y a ese mismo precio -o casi-lo venden entre los aportadores. Recuperan los 250 pesos de la primera semana y se suman a los otros 250 pesos que aportan la siguiente, y entonces ya van a tener 500 pesos, y así sucesivamente. Tenemos que cada semana se incrementa el capital de operación. Noten que el dinero que entra por concepto de ahorro, que en realidad se invierte para la compra de productos básicos, no genera intereses. No los gana porque el dinero se utiliza para las compras a precio de mayoreo y se vende a precio de costo, o casi.

OC: O sea que el beneficio está en la diferencia que obtienen al poder comprar más productos de los que compraban en la localidad (con el mismo dinero). Pero, para comprarlo, tienen que ir a la central de abastos, y eso significa costos de transporte, conseguir una camioneta, etcétera. Eso, ¿lo contabilizan también al vender el producto?

JRM: Así es. El frijol en el comercio local tiene un precio actualmente de 8.50 pesos en Torreón. En la central se compra a seis pesos el kilo. Aquí hay una diferencia de 2.50 pesos. A ese kilo se le agrega un sobreprecio apenas suficiente para cubrir el gasto del flete. Ahora bien, para el arranque de estos programas que se han estado aplicando

a través de grupos parroquiales o de los ayuntamientos, se subsidia el costo del transporte. Aunque se da el caso de que, como en San Luis de la Paz, Guanajuato, no hubo subsidio de la parroquia ni de ningún gobierno. Entonces, allí tuvieron necesidad de agregarle un sobreprecio mayor a los productos. Aun así salían más baratos que en el comercio local.

VHM: Víctor Hugo Martínez Escamilla (VHM): Dijiste que la cuota semanal o el ahorro en la mayoría de los casos era de cinco pesos a la semana. ¿Son la misma cosa la cuota y el ahorro?

JRM: Bueno ... Los socios en una asamblea, en la primera reunión, dicen cuál es la cuota de arranque y cuál es la cuota semanal. La cuota de arranque se acuerda para tener una buena cantidad de dinero al inicio y se da por única vez. El ahorro es la cuota semanal.

OE: A ver si entiendo. Primero ponen una cuota inicial, y de ahí, digamos, a la semana o a las dos semanas, cuando empieza a funcionar el grupo, ponen su cuota semanal...

JRM: No. Generalmente las dan juntas. Por ejemplo, si la cuota de arranque es de 25 pesos y la cuota semanal es de cinco pesos, entonces la primera aportación va a ser de 30 pesos.

OE: Ya. Y luego, cada semana van entregando los cinco pesos de cuota.

VHM: Y una vez que ha depositado su cuota inicial más sus cinco pesos cada semana, en una determinada semana, si quiere compra, o no. ¿Y en qué consiste el ahorro? Entiendo que si compra, está en el menor precio que paga por el producto. Y si no compra, ¿qué pasa con ese dinero?

JRM: Bueno, le llamamos ahorro a la cantidad que deposita en su tarjeta. En realidad estamos hablando de una cantidad que se va a utilizar para comprar. Así lo manejamos. Desde luego, hay un ahorro en la compra de un producto a un precio mucho más barato del que se vende en el comercio local. Pero el ahorro no se guarda ... es una cantidad que está utilizándose cada semana.

OE: Te pido que me aclares. Digamos que estoy interesado en meterme en un grupo de éstos, y que hay una cuota inicial de 25 pesos, y que la cuota de cada semana es de cinco pesos. Los pago y luego quiero ahorrar. ¿Cómo es eso del ahorro, si estoy dejando cinco pesos cada semana y esos cinco pesos los estoy gastando porque compro la mercancía?

JRM: No. A ver, vamos a aclarar. La mercancía se vende, no se reparte, no se distribuye. Haz de cuenta que la estás comprando dos veces -así me lo dijeron unos estudiantes-o Yo aquí pongo cinco pesos, y ese dinero se va a utilizar para comprar mercancías. Una vez que la mercancía se compra ...

VHM: No es mía.

JRM: No es tuya, sino hasta que la pagues de nuevo. En otras palabras, tú aportas al grupo, y el grupo como tal compra la mercancía. Una vez comprada, el grupo -el sistema de ahorros y compras en común- te la vende a precio de costo o casi. Tú no compras directamente la mercancía en la Central de Abastos, el grupo la compra y te la vende. Con eso ganas en la diferencia de lo que pagarías si compraras con el tendero. Por otra parte, tú ahorras todas las semanas tus cinco pesos. Ese dinero lo usa el grupo para sus compras y te lo restituye con las ventas. O sea que el dinero de las cuotas queda íntegro en la caja de ahorros. A ti te dan una tarjeta en que se van anotando tus cuotas, el monto acumulado de tu ahorro y los retiros.

OC: Entonces por eso es una cuenta de ahorro.

JRM: Así es. Y por eso se incrementa cada semana el capital: porque aunque compremos los productos con el dinero de todos los socios, no se reparten, sino que se les pone un precio y se venden, y los socios los compran. O sea que la primera vez pagas dos veces. De ahí, la tienda funciona como cualquier otra.

VHM: Entonces se genera el ahorro que le permite operar al *Pequeño Mundo Solidario* con todo lo que necesite. Y luego, ¿qué pasa con ese dinero? Digamos, al cabo de un año. ¿Puede una persona retirar ese dinero?; ¿todo?; ¿sólo una parte o no puede?

JRM: Este sistema de ahorro y compras en común te da la oportunidad de que tengas registrado en tu tarjeta de socio tus aportaciones, y de que las retires cuando las necesites. Aquí tengo la tarjeta de un socio. Aquí, en esta parte se anotan las cantidades que ahorras cada semana. Aquí (otra columna) se anotan los retiros, y aquí (otra columna), el saldo. Esta persona juntó 100 pesos. Cuando necesite ese dinero puede retirarlo de su tarjeta, sin retirarlo todo, porque dejaría de ser socio. La asamblea determina hasta qué cantidades puede retirar. O también si puede hacer retiros o no. Normalmente, hay un acuerdo de la asamblea según el cual se puede retirar hasta una tercera parte, o hasta tres cuartas partes del monto total y dejar el resto en la tarjeta. La asamblea está muy consciente de que si las personas retiran su dinero, en realidad están descapitalizando la tienda.

OC: ¿Qué se retiren significa que dejan de aportar, nada más?

JRM: Si alguien retira el dinero que tiene en su tarjeta deja de pertenecer al grupo y ya no compra. Este sistema se aplica únicamente a los socios. No es una tienda alrededor de la comunidad. Si alguien se retira, recoge sólo lo que tiene anotado como ahorrado.

OC: Ahí se ve que no se generan intereses. Supongamos que estoy en el grupo de la parroquia de Santiago Apóstol y me quiero retirar en julio de 1998.

JRM: En el caso de Santiago Apóstol, ahora hay un ahorro total de casi 17,000 pesos, y un remanente de 6,423 pesos, a favor del grupo. Como no se generan intereses, sólo se te entregará lo que hubieras acumulado, sin tocar, ni en parte, estos 6,423 pesos.

VHM: ¿Y de dónde salieron estos 6,423 pesos?

JRM: De los sobreprecios que se les ponen a los productos. Si el frijol se compra a seis pesos se va a vender a 6.50 o 6.20 pesos, yaun así sale mucho más barato que en el comercio local. El sobreprecio se aplica porque se tienen que comprar bolsas para hacer los kilos, calculadoras, o pagar el flete, la gasolina y otras cosas. Los remanentes que van quedando a favor del grupo se destinan para compra de estantería y de equipo, y también para la construcción del local.

O sea, que el fondo de ahorro de la gente es también un fondo de capitalización para el *Pequeño Mundo Solidario*. Ahora bien, hay un reglamento que elabora el grupo. Tenemos un formato y ellos van tomando decisiones respecto a todo ese tipo de cosas. Y allí en ese reglamento se especifica que esta cantidad no es repartible, ¿verdad? Porque también esta cantidad sirve como fondo de contingencia, ya que, en caso de merma, de unas cuentas mal hechas, de faltante o que alguien ...

OC: O de cualquier imprevisto ...

JRM: Siempre se debe tener garantizado el dinero de los socios. Y, por ejemplo, en este caso de Santiago Apóstol, está sobrado. Ahorita este grupo tiene casi 17,000 pesos en ahorros más los 6,423 pesos. Si toda la gente se quisiera retirar, se les podrían entregar todos sus ahorros y van a quedar 6,423 pesos.

VHM: Este grupo en particular de Santiago Apóstol, ¿desde cuándo se formó y empezó a trabajar?

JRM: Hace un año. Empezó en junio de 1997. Grupos como éste están destinados a crecer. No hay de otra. A menos que se interrumpa el ahorro ... Pero como es obligatorio y el que no ahorra no compra ... bueno, así lo establece el reglamento ... De todos modos se les dan dos semanas.

VHM: ¿De plazo para que paguen su cuota?

JRM: Así es. Por ejemplo, si esta semana no pudiste ahorrar, bueno, te vendo; la siguiente puede pasar lo mismo, pero si a la tercera semana tampoco pudiste, bueno, vas para fuera. Por eso el ahorro de los grupos necesariamente tiene que crecer.

La gente puede retirar su dinero, o dejarlo. Si todos retiran, sí afecta las compras. Pero como generalmente se trata de retiros para necesidades urgentes, es muy difícil que todos tengan una al mismo tiempo y tengan que retirar su dinero. Y si todos lo dejan y no retiran, se puede

acumular bastante. Por ejemplo, en este caso de Santiago Apóstol, si nadie retira, el siguiente año tendrán más de 33,000 pesos.

Lo que comúnmente pasa es que en períodos de, por ejemplo, diciembre o mayo, que son días festivos, o el día de la madre, la gente hace retiros. O en las comunidades rurales, cuando viene la temporada de secas y no hay producción ni trabajo, vemos que la gente retira. Pero cuando se reactiva el empleo la gente vuelve a ahorrar.

Generalmente me preguntan "¿y durante cuánto tiempo vamos a ahorrar?". La verdad es que el ahorro es permanente. ¿Por qué? Pues porque siempre en determinadas épocas del año se necesita hacer retiros, y estos retiros se disminuyen cuando hay fuentes de trabajo. Entonces se ahorra y pueden retirar después, cuando se necesita.

Pero también se requiere el ahorro continuo porque se empieza con determinado número de productos y luego se va diversificando la tienda. Por ejemplo, aquí estamos hablando de abarrotes, pero ya se van a incluir productos perecederos. Luego meterán papelería, zapatos, en fin, una serie de cosas.

OC: Como el *Pequeño Mundo Solidario* es una forma de ahorrar, a mí me permite ir haciendo una casita, por ejemplo, si voy haciendo retiros cada cierto tiempo. Eso, ¿está permitido o no?

JRM: Sí, está permitido. Bueno, el círculo tiene un límite: el de la capacidad de compra y de consumo de los miembros. En este caso, por ejemplo, no pueden seguir comprando, y no puedes seguir invirtiendo estos casi 17,000 pesos y al año siguiente otros 17,000 más en la compra de productos básicos, porque llega un momento en que la gente no va a poder consumir todo el aceite o el frijol que compra. De hecho, hay grupos de ahorros y compras en común que ya tienen ese problema. Y entonces el capital ya no está rotando cada semana, la rotación ya es más lenta. En tal caso -y esto lo aplicamos en San Luis de la Paz, Guanajuato- sólo una parte de la cantidad acumulada por ahorros se destina a la tienda comunitaria, y otra, la que el grupo decida, se puede destinar a préstamos con intereses muy bajos, a proyectos productivos o de servicios, como el caso de un dispensario, o a otras cosas en las que todo el mundo esté de acuerdo.

OC: Yesos préstamos, ¿generan intereses?

JRM: Bueno, podrían. Aunque bastante bajos. Esa es la idea. En este momento todavía no tenemos un grupo que haya llegado a la etapa de los préstamos. Lo que se permite ahora son los retiros de lo que se tiene ahorrado; no hemos llegado a la etapa en que los grupos tengan reglamentados los préstamos con un interés. Pero la idea es que generen intereses.

VHM: José, volviendo un poco atrás, decías que la tienda solamente vende a los socios. ¿Por qué no se le puede vender a otra gente?

JRM: Bueno, son varias razones. Una, porque son los socios los que están aportando el capital para que la tienda funcione y porque adquieren responsabilidades sobre su operación. Dos, porque si se abriera al público en general, se tendrían otros tipos de obligaciones: con el municipio, con hacienda, etcétera. Y tienes que llevar una doble contabilidad. Es mucho más difícil, porque deberías tener precios para socios y para no socios. Alguna vez se hizo y fue un fracaso tremendo. Un mismo producto debía tener el precio del no socio a la vista y al reverso el precio del socio. Entonces había que llevar una doble contabilidad, un doble registro, lo cual es bastante complicado. Pero la razón de fondo está en que estas gentes se están involucrando en un estilo de vida, en una fórmula nueva de trabajo y de hacer las cosas en grupo y en equipo, ¿verdad? De hecho, la gente que no entra en la dinámica del trabajo voluntario, de la toma de decisiones, de asistencia a juntas por lo menos una vez al mes, es gente que luego toma la decisión de retirarse con su dinero.

OC: O sea que esto exige una participación en el control y en el manejo de todo el *Pequeño Mundo Solidario* ...

JRM: Totalmente.

OC: Alguna vez me contabas de algunos grupos que habían tenido tal capacidad de ahorro que incluso habían llegado a tener dinero hasta para comprar una camioneta para transportar los productos. ¿Dónde fue eso?

JRM: Sí. Bueno, esos grupos en la actualidad existen. Son grupos que encontraron una fórmula de organización que les ha permitido hacer todo esto. Son siete y se ubican en San Luis de la Paz, Guanajuato, en la parroquia de Jofre. Se coordinan para efecto de las compras y la distribución. Aunque la administración de cada grupo es independiente, se organizan para hacer las compras de todos en un solo viaje, y la entrega también en un solo viaje. O sea, juntan los ahorros de los siete grupos para comprar lo que cada grupo necesita.

VHM: Con lo que consiguen precios más baratos y, al mismo tiempo, disminuyen los costos de transporte.

JRM: Así es. Es este que está aquí (muestra un cuadro). Mira cómo en 1993 tenían un ahorro de 22,949 pesos. El año pasado (1997) ya estaban manejando arriba de 250,000 pesos.

OC: Ahorro total, ya. ¿Y con qué número de socios?; ¿el mismo o mayor?

JRM: Un poco mayor, 220 o una cosa así. Pero aquí lo que tenemos es que están trabajando desde 1992. A 1997 son cinco años. Ahora tienen siete locales propios y ya adquirieron un camión de tres toneladas.

OC: Eso, para el conjunto, para los siete grupos. ¿Y cómo queda la propiedad del camión?; ¿necesitan una figura jurídica (especial) una asociación, una cooperativa?

JRM: Sí, para los siete grupos. En este caso, se constituyeron en una cooperativa como figura jurídica y en la práctica están funcionando con el sistema del *Pequeño Mundo Solidario*, que, como ven, es una combinación de una caja de ahorro con una cooperativa de consumo. Entonces aquí la figura que utilizaron fue la de la cooperativa de consumo.

VHM: Permíteme resumir. A la gente de ingresos bajos la contactan, le explican cuál es el funcionamiento, se constituye el grupo y esto permite que la gente empiece a ahorrar al mismo tiempo que, con el fondo de que disponen para el inicio y el ahorro de la primera semana, compren. Además de los precios más bajos -que significan ahorros- están depositando una cuota semanal que se registra en la tarjeta como ahorro. Tú dices que también pueden capitalizar y generar proyectos productivos. ¿Me podrías explicar cuál es la idea en este caso?

JRM: Sí. Cuando hablamos del ahorro, en realidad estamos diciendo que es capital, y las compras en común, la tienda comunitaria, son mercado, consumidores. Entonces, tenemos que algunos grupos que, teniendo estos dos elementos, capital y mercado, elaboran proyectos productivos ligados a las necesidades de su propio consumo. Para poner un ejemplo, tenemos los casos de los grupos de "El Ocho" y de "Horquilla de las Perlas", en donde elaboran para su consumo el champú, cremas, enjuagues para el pelo y todo eso. Y en el caso de Jofre, tienen ganado porcino: procesan el cerdo para elaborar embutidos, chorizos, etcétera. Tienen dinero y tienen el mercado potencial. En el caso de Viesca, el grupo de 101 personas, todas con capacidad de consumo.

En cuanto a la capitalización, tenemos aquí una proyección por semana. Una persona ahorra cinco pesos por semana y si esto lo llevamos a 1,000 personas por 15 semanas, pues estamos hablando de 75,000 pesos, ¿qué será?, pues en menos de cuatro meses. Hablamos de un concepto de capitalización, de que la capitalización puede ser intensiva, como en el caso de Jofre, donde no se hicieron retiros, y entonces empieza a acumularse capital de una manera bastante acelerada. O flexible, como en el caso del DIF municipal de Guanajuato, en donde hicieron retiros, ¿verdad?, y la cantidad acumulada de dinero fue mucho menor.

¿Cuál de estos dos procesos es lo que más conviene a los grupos? Bueno, depende de los objetivos que se establezcan en la asamblea, lo que ahí se decida. Por ejemplo, las personas que hacen retiros los

hacen para no tener que pedirle al prestamista con altos intereses o de deshacerse de sus cosas. Y aquí, en el caso de Jofre, por un acuerdo de asamblea decidieron -para juntar dinero, porque querían poner un dispensario-, no permitir retiros. Y entonces cuando una persona necesitaba dinero no podía sacar de su tarjeta de ahorros y la obligaban a que le pidieran a otra persona. Esta acumulación de dinero que aquí le llamo "capitalización" es lo que va a dar la posibilidad de que el grupo genere proyectos, o de financiarlos, o de pagar la parte proporcional que les piden los programas de gobierno. Tuvimos el caso en el ejido "La Unión" (Torreón, Coahuila), en donde, para introducir el agua potable, se requería de una participación económica del grupo. Allí la asamblea acordó que se hiciera un descuento en la tarjeta de ahorro de cada uno de los socios para dar la cuota que se estaba solicitando. Aunque aquí no estamos frente a un proyecto productivo, en el caso de la introducción del agua estamos hablando del uso de este dinero para proyectos.

OC: y en el caso de "La Unión", ¿cómo hicieron? Porque ahí hicieron biblioteca y un local para la tienda también.

JRM: Eso no salió de los fondos del *Pequeño Mundo Solidario*, salió del esfuerzo de la gente que estaba en el grupo, que decidió que iba a colaborar también en alguna otra cosa, sin usar los fondos del grupo.

OC: En todo caso, eso quiere decir que podría ser más o menos fácil generar esa clase de iniciativas también. Aquí te quiero preguntar cuáles son las cuotas más bajas con que ha funcionado el *Pequeño Mundo Solidario*.

JRM: La cuota mínima es de cinco pesos. Pero lo que hemos encontrado es que la gente da más. Donde sí vimos que daban menos fue en el DIF de San Luis de la Paz, donde daban tres pesos, aunque llegaron a dar cinco pesos. Esa cuota de tres pesos era posible por la cantidad de gente que había, y también porque en San Luis de la Paz hay rancherías muy marginadas. Bueno, para que se cree el hábito del ahorro tiene que haber constancia, y entonces lo que importaba era que aportaran aunque fueran tres pesos. Este es el único lugar donde hemos visto eso, y no todos. En esta hoja de registro se observa que en San Luis por lo general la gente da más de la cuota que se fija. ¿Por qué? Porque se da cuenta de que su dinero está más seguro en la tienda, es decir, en el grupo. Como en ocasiones se planean eventos -celebraciones, fiestecitas, bautismos, etcétera, en lugar de estar escondiendo dinero en algún lugar de su casa, pues lo meten en la tienda y ahí dura cinco o seis meses, y cuando lo necesitan, retiran todos los extras.

VHM: O sea que la restricción referente a la cantidad máxima que se puede retirar no se aplica a los extras, ¿o sí?

JRM: No, efectivamente. Así la gente tiene un lugar seguro donde poner dinero, lo que le da tranquilidad y no tiene la tentación de gastarlo porque no lo tiene en la mano. Y por otra parte, está ayudando al grupo, ¿verdad?

VHM: ¿Nos podrías hablar de la organización del *Pequeño Mundo Solidario*?

JRM: Bueno, el esquema de la organización es bastante simple. En los grupos chicos se tiene un presidente o una presidenta -generalmente son grupos de mujeres- una tesorera, una encargada de compras y una encargada de la tienda del grupo. La encargada de la tienda del grupo es la encargada de recoger los ahorros. ¿Por qué? Porque las personas van a la tienda, hacen sus compras y ahí aprovechan para dejar su ahorro. En grupos más grandes además tenemos una encargada de recoger el ahorro, la llamamos también "comisionada del ahorro". Estas personas van a constituir lo que llamamos el "comité de administración". Y se reúnen para fijar los precios y las políticas de funcionamiento de la tienda. Cada mes se hace una auditoría; cada mes se checa la cantidad de productos que se compraron y, en general, pues, cuál fue el funcionamiento de ese mes. De tal manera pues que aquí hay una diferencia con la cooperativa tradicional, en donde tiene que pasar un ejercicio anual de administración para hacer cuentas; aquí se hacen cada mes. Y el comité de administración es el encargado de coordinar esa revisión contable y esa auditoría.

OC: ¿Qué tareas tiene la presidenta?

JRM: La presidenta tiene la tarea de servir de enlace con el promotor externo, es decir, los capacitadores, y de coordinar las reuniones del comité de administración, y de las asambleas generales que se lleven a cabo. Básicamente eso es.

OC: Entonces una persona durante un tiempo puede ser la tesorera y después pasar a ser la presidenta ...

JRM: Así es. Pero vamos a hacer una aclaración. En los grupos de 15 personas, el trabajo de la encargada de la tienda es trabajo voluntario. Todo el trabajo es voluntario. En grupos más grandes (por el contrario), el trabajo de la tienda sí es remunerado, o sea, sí se recibe un estímulo económico por el desempeño de esta responsabilidad. Ganan 30 pesos y a veces hasta 40 pesos.

OC: y más o menos, ¿qué tamaño debe tener el grupo para que se necesite pagarle a la persona que se hace cargo de la tienda?

JRM: Depende de la cantidad de productos que se estén manejando y del movimiento económico que tengan. Estamos hablando de que un grupo de 15 personas a la vuelta de seis meses ya necesita abrir más días a la semana, porque ya se ha aumentado el número de productos y la gente tiene más capacidad de compra. Y entonces ya

la persona que anteriormente prestaba su trabajo de manera voluntaria tiene que dedicar más tiempo. No tenemos establecido un límite. En realidad, el mismo desarrollo de un grupo va indicando en qué momento se requiere. Esta decisión depende de los socios. Por ejemplo, en este grupo de "El Ocho", que es un grupo exitoso de 12 personas de Viesca, acordaron que cada quien se va a hacer cargo de la tienda durante un mes, sin cobrar nada.

OC: O sea, que funciona como una especie de tanda.

JRM: Así es. De modo que para que le vuelva a tocar a esta persona, ha de transcurrir prácticamente un año. Cuando otra persona se va a hacer cargo de esta responsabilidad, el grupo le hace cuentas y le entrega.

OC: Ahora, cuando los grupos son grandes -digamos más de 60 personas- y necesitan tener personas que estén dedicadas mucho tiempo, su trabajo ¿sigue siendo voluntario, o le pagan a alguien?, ¿a quiénes?, ¿a todas estas personas?, ¿a la presidenta, a la encargada de la tienda o a quién?

JRM: Únicamente a la encargada de la tienda. El resto del trabajo es voluntario.

OC: Esa persona, por ejemplo, tendría que estar todas las mañanas, un par de horas, atendiendo la tienda ...

JRM: Sí. Los días que los socios estén de acuerdo. Por ejemplo, en el caso de Viesca, en que son 101 socios, abren tres días a la semana

OC: Entonces, ustedes tendrían rotación de cargos entre los miembros cuando el grupo es pequeño. Cuando el grupo es grande, se requiere que una persona se encargue de la tienda y se le paga un salario. Y estos otros (cargos), ¿siguen siendo rotativos? ¿o no?

JRM: Sí, así es exactamente, siguen siendo rotativos.

VHM: ¿Y cómo funciona esto de los cargos?; ¿con qué periodicidad se renuevan?

JRM: Cada grupo establece la periodicidad que le conviene. Los hay que han establecido períodos de tres o seis meses; otros un año, pero estos últimos son raros. Lo más son seis meses.

OC: ¿Tan poquito?

JRM: Bueno, lo que pasa es que son muy sencillas las funciones que se realizan. Independientemente que sean tres o seis meses lo que duren en su cargo, la capacitación es muy rápida.

VHM: ¿Cómo es eso?

JRM: Echar a andar un grupo generalmente nos lleva unos 15 días: la primera semana comunicamos la idea; la segunda semana organizamos y capacitamos, y en la tercera semana empiezan las compras. No más. No hacemos estudios previos. Creemos que las personas en condiciones normales tienen capacidad de decidir y de saber si un

proyecto es bueno o no para ellos. Entonces, nosotros lo que buscamos es que nos reúnan a la gente, y les presentamos la idea. Y entonces le decimos "a la gente que le interese, que venga la siguiente semana, pero entonces traigan dinero, y nosotros traeremos tarjetas y el material para la capacitación". Y la gente que viene la siguiente semana viene a organizarse. Y si no viene nadie, bueno es que no les interesó el proyecto. Pero aquí hay un atractivo económico. Nosotros les decimos "con este proyecto, ustedes van a ganarse un peso o van a dejar de pagar un peso en la tienda". Normalmente la gente no tiene ni capacidad de ahorro ni formas seguras de guardar el peso o dos que a lo mejor podrían. Si acaso, debajo del colchón. Entonces esto les anima. Desde el principio les decimos que a la primera semana ellos se van a dar cuenta de si el sistema funciona o no. El ejemplo que ponemos es muy simple: "El aceite comestible vale 11 pesos en la tienda y aquí lo van a comprar a 9.50 pesos o a nueve". Así funcionamos. Les llevamos las tarjetas, les damos la capacitación y, normalmente, a los 15 días los grupos ya están trabajando. Nos podemos tardar más tiempo, sobre todo en el norte, porque los grupos están muy politizados y surgen algunos problemas entre ellos. Hasta que logramos conciliar ahí las diferencias es que el grupo puede arrancar.

OC: ¿Toma en cuenta la gente que quien vaya a ser presidente o tesorero sean del PAN o del PRD, por ejemplo?

JRM: Así es. Inclusive cuenta su relación con la Iglesia. En las comunidades existen espacios de poder o influencia. La gente se pregunta: ¿adónde va?; ¿adónde llega el proyecto?; ¿quién va a participar? Y todo eso. Cuando se aclara que tienen que ser rotatorias estas responsabilidades bajan las tensiones y las dudas.

VHM: ¿De cuánto es ahora la cuota inicial?

JRM: Varía. En el caso de San Luis de la Paz, en Guanajuato, como son tienditas que están muy lejos del mercado más próximo (a dos horas el más cercano), ahí la cuota inicial fue de 50 pesos. Otros han puesto 25 pesos y la cuota inicial más baja ha sido de 10.

OC: ¿De qué tamaño son, más o menos, los grupos? ¿Qué les dice la experiencia en cuanto a tamaño óptimo?

JRM: Bueno, los grupos más pequeños son de 12 a 15 personas, aunque son muy pocos. De éstos hay algunos muy exitosos, como el que funciona en Viesca desde 1991. También tenemos grupos de 70 y hasta de 150 personas. Con más de 100, también son pocos. La gran mayoría son de entre 25 y 100 miembros.

OC: Pero, ¿cuál es el tamaño con que comienzan normalmente estos grupos?; ¿con cuántas personas se inicia un grupo?

JRM: El mínimo para arrancar un grupo es de 12 a 15 personas.

VHM: ¿Tiene ello que ver con el monto del dinero que se requiere para arrancar?

JRM: Tiene que ver con la cantidad que se debe reunir y con lo que se puede recuperar con el sobreprecio ... Aunque lo importante es que la operación del grupo sea funcional. Con un grupo de menos de 15 personas no resulta, porque el costo del flete para un consumo -digamos, de cinco familias- no es costeable. Los productos serían igual de caros que en la tienda local.

VHM: ¿Y cada cuánto se hace una auditoría

JRM: Cada mes.

OC: ¿Sale de ahí la rendición de cuentas que se le entrega a la otra persona que se va a hacer cargo ... ?

JRM: Así es.

OC: Tú me has dicho antes que a la gente no le gusta que pase mucho tiempo (entre las auditorías), que entonces hay deserciones.

JRM: Lo que pasa es que la gente es muy celosa de su dinero. El sistema está diseñado para que funcione con dinero de los socios. La diferencia de otros programas -como los de gobierno- en que el dinero les llegó a través de cierto programa (o sea, que no tuvieron que desembolsar ellos) es que aquí cada peso que sale del bolsillo y entra a la tienda es un peso que ellos cuidan mucho y lo vigilan. Entonces consideramos que cada mes es un período muy razonable para hacer cuentas. De tal manera que si una persona está tentada a hacer mal uso de la responsabilidad que tiene, pues nada más tiene un mes y nos damos cuenta.

VHM: En el arranque de cualquier grupo suele suceder que algunas personas entran con reticencia, o entran pero pronto se retiran. ¿Qué experiencia tienen ustedes?; ¿suelen tener retiros al principio o encuentran mucha gente que no desee pertenecer al grupo?

JRM: Sí. Generalmente son personas que tienen temor de adquirir una responsabilidad, porque por lo general, la mayoría no está acostumbrada a tomar decisiones ni a desempeñar cargos. Entonces, cuando se enteran de que hay comisiones para hacer kilos, para pesar lo que viene a granel, para hacer las compras o para manejar el ahorro y que son puestos que se están rotando, entonces se retiran. Inclusive, recientemente hemos detectado que, para vencer esta resistencia de las personas a participar, el grupo sortea el puesto. A quien le toca lo desempeña durante un mes, y al siguiente se hacen las cuentas y se vuelve a sortear el puesto, bajo el supuesto de que todos tienen la obligación de aceptar lo que les toque.

OC: Otra de las razones detrás de esa reticencia -según me decías hace tiempo- es que hay mucha gente a la que le cuesta escribir o que no está habituada a hacer operaciones aritméticas ...

JRM: Así es. Hemos notado que hay personas que, como no han practicado la aritmética de la primaria o la escritura, les cuesta trabajo aceptar una responsabilidad. Pero también hemos encontrado el caso contrario -y esto se da mucho en Mérida, Yucatán- donde las personas no saben leer, escribir ni hacer cuentas, pero por el hecho mismo de que están utilizando dinero suyo para la tienda, pues se animan a llevar algún curso para aprender. Esto también es interesante. En el caso de Saucillo, en Viesca, también la gente asumió como un reto el poder capacitarse. La reticencia a seguir se da mucho con las personas mayores. A las señoras mayores les cuesta mucho trabajo escribir y hacer cuentas y entonces ellas suelen salirse del grupo por eso. Aunque también hay personas que se salen porque están muy acostumbradas a que un líder de la comunidad les haga las gestiones, les tramite despensas, etcétera, y cuando ya hay una responsabilidad, muchos lo piensan y se salen.

OC: ¿Y les gusta eso de que haya auditorías todos los meses? Recuerdo que me contaste también de un caso en que se demoraron un poco en la auditoría y bajó el número de miembros ...

JRM: Así es. Bueno, detectamos casos en los que hay desconfianzas entre ellos mismos. Se conocen bien entre ellos, pues. Pero cuando llegamos a promover los grupos y les dijimos que cada mes habría una revisión contable, eso les animó. Si hubiera sido sólo entre ellos mismos, quizás no lo hubieran hecho. A veces al tesorero que nombran no le tienen la suficiente confianza. Pero si entra la universidad, la parroquia o el municipio y saben que se van a hacer cuentas cada mes, más algunas revisiones de sorpresa, entonces la gente se anima.

Otra razón por la cual la gente se anima a entrar es que nadie tiene más de una semana el dinero. La tesorera lo recibe y cuando mucho, lo tendrá dos días, porque se lo da a la encargada de compras; ella lo recibe y lo tiene dos días a lo máximo y se lo va a dar, ya invertido en mercancías, a la encargada de la tienda. Esta persona vende los productos y tiene que entregar el producto de las ventas a la tesorera. Entonces, aunque la tesorera no sea de todas las confianzas de la gente, saben que el dinero va a pasar por sus manos muy rápido. Y lo mismo con la encargada de compras, etcétera. Así que todo eso les anima a participar.

VHM: Como dices, eso es en el caso de que el proyecto estuviese ligado a una parroquia, a una universidad o el municipio. ¿Tienen grupos que hayan funcionado sin esos apoyos?

JRM: No. Todos al menos han iniciado con la intervención de parroquias o de municipios. Lo que sí ha sucedido es que después de cuatro o cinco meses los grupos ya conocen el sistema y saben como se maneja, y entonces han decidido continuar solos. ¿Por qué? Porque

el manual operativo y los formatos son muy sencillos. Ellos mismos aprenden y finalmente acaban haciéndose sus revisiones.

OC: Me interesa el tamaño. Los grupos empiezan con 25 personas más o menos; luego, empiezan a crecer y pueden llegar a tener como hasta 100 personas. ¿Eso sería, digamos, el tamaño, normal?

JRM: No, eso depende de la comunidad. Generalmente, el *Pequeño Mundo Solidario* trabaja con el 50 o hasta el 70 por ciento de las familias de la localidad. A lo más que se ha llegado ha sido al 70 por ciento. Hay grupos con el 100 por ciento de las familias, pero son comunidades chiquitas, caseríos. Por ejemplo, en El Vergel, en San Luis de la Paz, Guanajuato, es un lugar donde no hay tiendas, no hay fórmulas de comercio, ni de Conasupo ni de particulares de la localidad. Llega la tienda del *Pequeño Mundo Solidario* y entonces todos son socios. En otras comunidades se logra una participación de hasta el 50 por ciento o incluso, el 70 por ciento. Hay que aclarar que es un grupo por comunidad. Nunca hemos tenido más de uno por comunidad.

VHM: ¿Dónde funciona mejor, en comunidades rurales o urbanas?

JRM: En comunidades rurales, y funcionan mejor mientras más alejadas estén de los centros urbanos. Hay algunos lugares en que hay que trasladarse hasta cinco horas a pié.

VHM: ¿Dónde sucede eso?

JRM: En el municipio de San Luis de la Paz, Guanajuato, donde hay poblaciones dispersas en la sierra; caseríos cuyos habitantes tienen que caminar tres o cuatro horas a pié, o en burro o a caballo para surtir su despensa o para llegar a la tiendita del *Pequeño Mundo Solidario*. También en la Sierra Tarahumara, en el municipio de Ocampo. Hay grupos en El Guajimal de alrededor de 140 personas, en donde la tiendita se surte utilizando los viajes de los camiones madereros para ir a Anáhuac a comprar, a cuatro horas de camino. Allá hay otras formas de comercio, pero los productos les llegan muy caros a la gente. Allá es donde mejor funciona el *Pequeño Mundo Solidario*.

Ahora, con respecto a los ingresos, ni siquiera tienen que ser regulares. Basta con que la gente tenga dinero para cubrir su consumo mínimo. Existen grupos donde los ingresos son muy irregulares, y ha funcionado muy bien. Y funciona mejor en las comunidades más pobres, es decir, donde los ingresos son muy bajos. Las personas que tienen ingresos más o menos estables y tienen mayor poder de compra, bueno, pues buscan ofertas en supermercados de la ciudad y pueden tomar un camión y trasladarse. Y en comunidades muy pobres, muy alejadas, pues las opciones no son muchas.

OC: ¿Cuáles son los grupos que más fracasan?; ¿los pequeños, los medianos, los grandes?

JRM: De los que empezaron chiquitos, como en Saucillo, "El Vergel" y "El Ocho", ninguno se ha caído. De los más grandes, el del DIF municipal de San Luis de la Paz se cayó. Era muy grande, con 400 y pico de socios. Pero, bueno, ahí intervino un factor político. Se instaló la tienda en el local del DIF y el cambio de administración (de una del PA a una del PRI) le afectó. Cerraron. Se desintegró el grupo, o sea, influyeron para que se desintegrara.

VHM: ¿Cómo sucedió? ¿Hubo un proyecto para desintegrar al grupo o qué fue lo que pasó?

JRM: Bueno, lo que sucedió fue que el grupo se organizó bajo los auspicios del DIF y luego, en el cambio de administración, no se mantuvo este programa y el grupo, por lo grande que era, nunca se cohesionó lo suficiente como para tomar la iniciativa de independizarse, a pesar de la capacidad que tenían para hacerla.

OC: Y el grupo inicial que ustedes formaron en el ejido la Unión, en Torreón, duró cinco años, ¿luego qué pasó?, ¿se acabó así nada más?

JRM: Sí, se acabó. Por varias razones. Factores políticos más que nada. Ahí empezamos a experimentar. Algunas funcionaron y otras fallaron. Por ejemplo, ahí empezamos con el experimento de que cada socio aportara un peso para pagarle a la encargada de la tienda. Bueno, primero fueron 50 centavos y después un peso.

OC: ¿Eso era extra, independientemente del aporte semanal?

JRM: Así es. No teníamos controles de la tienda. Apenas estaban diseñándose algunos. El grupo nació grande, con 300 y pico de socios. Llegamos a tener más gente que los de la liga femenil, que los grupos de la Iglesia, e inclusive había gente de la colonia San Pedro, del PRD. Era un grupo bastante grande. El problema comenzó cuando las lideresas de esos otros grupos empezaron a programar sus sesiones a la hora en que nosotros sesionábamos. Las gentes se salían por bloques. Después nos quitaron los locales.

VHM: ... Empezó la guerra. ¿Eran locales del ejido?

JRM: Eran locales de personas que formaban parte del grupo, pero que por presiones e influencia de los otros grupos, pues nos fueron quitando los locales. Y en lo que buscas otro, lo consigues, te trasladas ... pues ya te desequilibraron. Los esfuerzos se iban abajo. Pero con todo eso, este grupo finalmente consiguió construir un local, hacer una clínica de salud y una biblioteca.

Y también creo que influyó el cansancio, porque finalmente quedaron las socias grandes, que mientras tuvieron fuerzas estuvieron liderando el movimiento, hasta que entraron en edad. Además, la

comunidad está pegada a Torreón, con mucha influencia de la ciudad. De todos modos, yo creo que duró mucho tiempo, ¿no? Pienso que (muchos de los problemas) fueron porque ahí experimentamos ...

OC: Insisto con el tamaño ¿Cuál es el mejor tamaño para que se funcione en las mejores condiciones? ¿Tienen una idea? Seguramente hay un problema con el tamaño, porque si son muy grandes se diluye el sentido de pertenencia.

JRM: La verdad, no lo hemos precisado. Tendríamos que hacer un estudio.

VHM: y en las comunidades pequeñas, cuando los grupos son de 25 o 30 gentes, ¿no hay problemas de funcionamiento?

JRM: No. Mira, aquí tenemos un ejemplo en este cuadro que compara una experiencia rural y una urbana. Aquí está el grupo del DIF que mencionamos, con 452 socios. Este otro grupo (rural) hay 193 socios. Los ahorros en el primero fueron de 31,371 pesos y en el segundo ahorraron más del doble, casi 23,000. Los retiros fueron muchísimo menores en el campo que en el DIF y el ahorro fue mucho más grande: el promedio por persona fue mucho mayor.

VHM: Pero no es tan pequeño. Tal vez sea diferente en las comunidades más alejadas y pequeñas. Aunque ya dijiste que en ellas el esquema funciona mejor, algún tipo de problemas debe presentarse con alguna frecuencia que sea digno de notarse. ¿Lo han notado?

JRM: Bueno, sí. En algunas comunidades ha habido problemas con los tenderos, donde éstos existen. Hemos observado que, para desestabilizar al grupo de ahorro y compras en común del *Pequeño Mundo Solidario*, el tendero baja los precios de algunos de sus productos por debajo del costo, y entonces corre el rumor de que no es tan cierto que vendamos más barato. Y les dice pues que se salgan. Optamos por decidas a los socios, "pues cómprenle a él".

VHM: Eso para ver cuánto (el tendero) aguanta con los precios bajos.

JRM: Sí. Eso nos pasó en el municipio de Cuauhtémoc, Chihuahua, en el ejido El Progreso, en donde la harina en el grupo costaba alrededor de 1.20 pesos y el tendero empezó a venderla a peso, a perder 20 centavos. ¿Que qué hicimos? Pues decidas "cómprenle".

Otras veces, en comunidades alejadas, el tendero niega la venta de productos a los socios del grupo. Si todos los grupos comienzan distribuyendo pocos productos, es lógico que sigan necesitando de otros productos para la casa. Entonces tienen que recurrir al tendero: "oye, necesito azúcar". Y el tendero responde "pues cómpralo en tu tienda". Esto hace que el grupo se consolide un poco más y se esfuerce en meter más ahorro para sentirse mejor. Esto pasó en Labor de Gamboa, en Guanajuato, en donde el tendero local le negó al grupo

algunos productos, lo que causó que otros grupos se solidarizaran y surtieran lo que hacía falta.

VHM: Por favor, platicanos un poco más sobre la participación por sexos en los grupos.

JRM: Tenemos algunos grupos mixtos, como en el caso de San Luis de la Paz, Guanajuato, pero por lo general son mujeres ... de todas las edades. Debe ser por el tipo de cultura de la región ...

OC: Quién sabe, porque también en otras partes son de mujeres. Si se trata de tener los elementos básicos para la casa, son mujeres ...

JRM: Pero en San Luis son hombres y mujeres. Es más, la proporción es de casi 50 y 50 por ciento. Participan el señor y la señora, o va el señor. En el caso del Guajimal, municipio de Ocampo, en la Sierra Tarahumara, también hay hombres. Pero en La Laguna y en Coahuila son puras mujeres, al igual que en Yucatán. Hay de ambos tipos, pero predominan las mujeres.

VHM: José, ya te hemos tomado mucho tiempo, y tú tienes bastante qué hacer. Para terminar, nos gustaría saber cómo se compara este sistema con una cooperativa.

JRM: Bueno, hay aspectos que son muy similares, sobre todo en cuanto que los principios son cooperativos, por ejemplo: un hombre un voto, y también en cuanto a que si una persona compra más, hace más operaciones y obtiene mayores beneficios económicos. En lo que hay diferencias es en el precio de mercado. En la cooperativa tradicional se procura que sean los precios del mercado. Aquí no. En la cooperativa tradicional el ejercicio de la administración es anual. A los productos se les carga un sobreprecio para que queden más o menos al precio del mercado y eso se va acumulando. Y después del ejercicio anual, se les retorna a los socios. Hablan de 'retorno;' al socio. El producto, yo lo pago, y a la vuelta de un año ...

OC: Tengo utilidades, tengo intereses por lo menos.

JRM: ¡Pero es el dinero que yo estuve pagando por la mercancía que estuve consumiendo], ¿verdad? Entonces sí tenemos una diferencia: en la cooperativa tradicional van a entregar dinero devaluado, porque tuvo que pasar un tiempo para que me lo regresen. Luego, le van a descontar, después de un año, los gastos de la administración, y te van a retomar lo que quede. En el grupo no. Aquí si el kilo de frijol cuesta 8.50 pesos y yo lo compro a seis pesos, en ese momento yo dejé de pagar 2.50 pesos y obtuve un beneficio inmediato. Porque necesito y tengo que comprar el frijol cada semana.

Ahora bien, en la cooperativa tradicional se hacen "aportaciones" de capital, una participación determinada; y si la asamblea lo acuerda, pues, habrá otra aportación en "x" tiempo. En el *Pequeño Mundo Solidario*, no. Aquí, el equivalente de las aportaciones son cada

semana. Yo estuve en una cooperativa donde se estableció que la aportación iba a ser de 50,000 pesos de entonces, o sean, 50 pesos de los actuales. Se nos dio un certificado de participación en la cooperativa por ese monto y ese fue el dinero que se puso a trabajar, y ya no dimos ninguna otra participación. ¿Quiénes eran los socios en esa cooperativa? Pues lo que en ese momento tenían el dinero para dar esa participación. Aquí no. Aquí es cada semana, cinco pesos cada semana. Por ese camino a lo mejor en el año uno junta los 50 ó 60 pesos que te implicaría entrar en una cooperativa tradicional. Pero aquí aportando de cinco en cinco pesos y la capitalización se da cada semana.

VHM: Por lo que nos dices, el *Pequeño Mundo Solidario* tiene bastantes ventajas. Por un lado abarata los precios y promueve el consumo, y por otro puede crear empleo. Además educa, porque puede ayudar a que la gente mejore sus destrezas en la lectura y el manejo de operaciones aritméticas, en la toma de decisiones grupales, en el sentido de corresponsabilidad ...

JRM: ¡Exactamente! Aunque el sistema de ahorros y compras en común suele tener otras ventajas importantes. Una es que las personas compran lo que ellos quieren. No tienen que depender de que alguna institución, por ejemplo, de gobierno o privada, les diga qué tienen que comprar. Pero además, les da un sentido de seguridad y autosuficiencia, porque llegan al mercado de abastos con dinero en efectivo, a buscar los productos que necesitan y escogen donde puedan comprarlos más baratos. Y eso lo hacen cada semana. Entonces, aparte de que aprenden a manejar los controles de la administración de la tienda, el hecho de que sean ellas mismas las que vayan y hagan los pedidos, pues también les da mucha seguridad. Eso es lo que hemos descubierto. Por si fuera poco, y dado que hay rotación en los puestos, se va generando la confianza, porque todos o muchos conocen cómo es la operación. Y es trabajo voluntario, y trabajo sin más: trabajo en serio, ya que por lo general la gente no aguanta más de un mes desempeñándolo; o sea que también es responsabilidad con los iguales.

Y sirve de regulador de los precios en la comunidad una vez que está establecido. ¿Por qué? Porque en la tienda comunitaria se empiezan a vender más baratas las cosas. Entonces el tendero local ya no va a poner los precios que ponía antes a su antojo.

OC: Muchas gracias José, por tu tiempo y tu paciencia.