

# Aprende, crece y desarrolla. "Grupo Mozkalti, ahorro comunitario en San Bernardino Chalchihuapan."

Ponce Xelhua, Olivia Verónica

2018

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3911>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de Abril de 1981



**APRENDE, CRECE Y DESARROLLA**

“Grupo Mozkalti, ahorro comunitario en San Bernardino  
Chalchihuapan.”

Director del Trabajo

Dr. José Cervantes Sánchez

ELABORACIÓN DE TESIS

que para Obtener el Grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA  
SOCIAL

Presenta

Oliva Verónica Ponce Xelhua

Puebla, Pue.

2018

**ÍNDICE**

Introducción.....	3
Objetivo y justificación.....	6
CAPÍTULO 1. Historia, Caja de Ahorro Mozkalti.....	8
1.1 San Bernardino Chalchihuapan, comunidad indígena.....	8
1.2 Pueblo de fiestas y tradiciones.....	11
1.3 Chalchihuapan, pueblo de comerciantes.....	14
1.4 Familias de la comunidad, hábitos de consumo y de ahorro.....	18
1.5 Inquietud personal e inicio del proyecto.....	21
1.6 Capacitación programa SEDESOL.....	23
CAPÍTULO 2. Teoría administrativa y de economía social en Chalchihuapan.....	26
2.1 Administración de Empresas y la aplicación real.....	26
2.2 Economía Social y los aportes al proyecto.....	33
2.3 Manejo de grupos y equipos en Chalchihuapan .....	39
CAPÍTULO 3. Operación de la Caja de Ahorro Mozkalti y su modelo.....	46
3.1 Retos enfrentados con el modelo SEDESOL.....	47
3.2 La confianza y la comunicación con los socios.....	52
3.3 Acompañamiento de Empresas de Economía Social.....	55
3.4 Ajustes al modelo de acuerdo a necesidades reales.....	64

**APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

3.5 Vivencias personales y de los socios, experiencias, miedos y retos.....67

3.6 Logros actuales y futuros.....71

CAPÍTULO 4. Conclusiones.....77

CAPÍTULO 5. Recomendaciones.....87

REFERENCIAS.....93

## INTRODUCCIÓN

Para mí es un orgullo escribir sobre la experiencia de nuestra Caja de Ahorro Mozkalti. El presentar mi comunidad, nuestras costumbres, tradiciones, la economía de mi población y en general el contexto en donde iniciamos con la caja de ahorro, además del curso que nos ayudó a iniciar nuestra caja de ahorro, como ejemplo para que las personas interesadas en iniciar una caja de ahorro comunitaria tengan un referente de cómo iniciamos, de nuestros miedos, retos, logros actuales y futuros. Pues al iniciar con nuestro proyecto tuvimos que **aprender** de nuestra propia gente y sus hábitos. Esto sólo lo logramos al observar y entrevistar a cada persona de nuestra comunidad, para llegar a la conclusión de que préstamos a bajo interés es lo que realmente necesitan los habitantes de mi población. El aprendizaje es un elemento fundamental en cualquier proyecto a emprender, pues aunque tengamos conocimiento de una metodología, debemos estar abiertos al aprendizaje continuo, pues las personas tienen necesidades muy concretas y esto sólo lo podremos saber mediante la comunicación directa con los habitantes.

Los aprendizajes que hemos tenido durante estos 4 años de operación de nuestra caja de ahorro nos han ayudado a **crecer**, pues con el ejemplo hemos ido agregando a más miembros de nuestra población, hoy en día somos 545 socios y gracias a la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social hemos formalizado nuestra caja de ahorro como una Empresa de Economía Social, por lo que en este trabajo mencionaré los elementos de la maestría que nos ayudaron a formalizar nuestro proyecto.

La Caja de Ahorro Mozkalti es el inicio para el **desarrollo** de más proyectos cooperativos. Ya que nuestro objetivo es iniciar cooperativas de producción y de consumo con nuestros mismos socios de nuestra caja de ahorro. Los que estamos encargados de la

operación de la caja de ahorro buscamos el desarrollo económico de nuestra población para generar empleos y así evitar la emigración de nuestra gente a los Estados Unidos de América. En lo personal estoy convencida que una Caja de Ahorro comunitaria es el inicio para enseñar a las personas a que la unión hace la fuerza y si se trabaja en cooperativas podremos generar nuestros propios empleos y así mejorar la economía de nuestra comunidad. Sin embargo este es un proceso el cual lleva su tiempo, por lo que la paciencia es un factor fundamental para conseguir formar a cooperativistas, pues con el ejemplo y capacitaciones podemos despertar en las personas el interés de emprender y hacer cooperativas.

En el primer capítulo describo la historia de la comunidad indígena de San Bernardino Chalchihuapan, sus datos demográficos y económicos, las tradiciones, los hábitos de consumo y de ahorro de los habitantes. Así como la descripción del inicio de la Caja de Ahorro Mozkalti y la capacitación obtenida por parte del programa SEDESOL. Posteriormente, en el segundo capítulo explico un poco la teoría administrativa y de economía social y la aplicación real en Chalchihuapan. De igual manera relato los aportes de la economía social al desarrollo del proyecto y al manejo de grupos y equipos en la comunidad. En el tercer capítulo detallo la operación de la caja de ahorro Mozkalti, así como los retos enfrentados con el modelo SEDESOL, además de la confianza y la comunicación con los socios, los ajustes al modelo de acuerdo a necesidades reales y el acompañamiento de empresas de economía social recibido. También hablo de las vivencias personales y de los socios, así como los logros actuales y futuros. En el cuarto capítulo describo las conclusiones al desarrollar y ser parte de este proyecto y por ultimo en el

quinto capítulo doy algunas recomendaciones para quienes deseen iniciar una caja de ahorro comunitario

## OBJETIVO

Documentar y analizar el proceso de formación, crecimiento, logros y retos de la Caja de Ahorro Mozkalti en la comunidad indígena de San Bernardino Chalchihuapan, como experiencia de economía social desde una perspectiva de autogestión.

## JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es un ejemplo para que otras personas que deseen iniciar una caja de ahorro tengan un referente del modelo iniciado en la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, y así puedan replicarlo en otras comunidades.

De igual manera quiero dar a conocer que con un programa de capacitaciones de ahorro comunitario, en una comunidad indígena del Estado de Puebla, se puede aprender de la forma de ser de las personas, adaptar el proyecto para que favorezca su crecimiento y lograr un hábito en las personas en cuanto a sus ahorros y préstamos. Asimismo informar al lector sobre cómo son las finanzas populares en Chalchihuapan, la forma de organizarse y los hábitos de las personas, así como la forma en que se relacionan con su estilo de vida en la comunidad.

La metodología a utilizar será mediante la documentación de la experiencia propia y de los socios, al ser de la comunidad indígena y formar parte del inicio de este grupo de ahorro. Por ello, relataré los resultados de las reuniones y entrevistas, señalando la importancia de conocer a las personas, la comunidad, sus costumbres, recorrer las calles y observar, posteriormente hablar con pequeños grupos y explicarles lo que es una caja de ahorro comunitaria e invitarles a formar parte de ella. Después, al ya tener al grupo conformado, daré a conocer las diversas capacitaciones y las reacciones de las personas en



cuanto al manejo de una caja de ahorro comunitaria y a la generación de confianza dentro del mismo.

Daré a conocer los principales resultados obtenidos, explicando la importancia de que las personas que formen los grupos de ahorro entiendan que están realizando algo diferente y que pueden obtener beneficios de sus propios ahorros y trabajando en comunidad. Posteriormente pondré algunos ejemplos de personas socias de la Caja de Ahorro Mozkalti que ya están realizando proyectos de economía social, que les permiten generar su propio empleo y ser autosuficientes.

Los resultados de estas reuniones y capacitaciones serán plasmados en el presente trabajo para que las personas interesadas se enteren de cómo fue el proceso y la reacción de las personas en la comunidad de San Bernardino. Además de demostrar que los proyectos funcionan si se trabaja en conjunto con las personas involucradas, ya que esto es lo que hace que un proyecto sea exitoso o no.

El presente trabajo tiene implicaciones prácticas y reales, por lo tanto, las personas interesadas en la economía social, aprenderán de la experiencia de la Caja de Ahorro Mozkalti, como alternativa para el desarrollo económico de los habitantes de la comunidad indígena de San Bernardino Chalchihuapan, modelo que podría ser replicado en otra comunidad con características similares.

## CAPÍTULO 1. Historia, Caja de Ahorro Mozkalti

### 1.1 San Bernardino Chalchihuapan, comunidad indígena

De acuerdo con Balbuena, Jiménez y Jiménez (1996-1999), los antiguos moradores y habitantes de Mesoamérica dieron origen a la creación de la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, alrededor del año 1803. San Bernardino es en honor al Santo que es el patrón del pueblo, traído por los conquistadores. Chalchihuapan es nombre prehispánico del lugar y proviene de los Chalchihuites que son piedras verdes y valiosas, de ahí su significado “En el río de las grandes joyas.” Los antiguos habitantes de estas tierras solían guardar memoria de los acontecimientos importantes, de la genealogía de sus gobernantes, la historia mitológica de sus divinidades y de los elementos combinables para las predicciones, en documentos cuidadosamente elaborados por especialistas llamados tlacuilos, verdaderos artistas y auténticos expertos de dichos asuntos. Los materiales de esas relaciones fueron las pieles de venado, de felino, papel amate y tela de algodón de maguey. Muchos de esos auténticos tesoros de arte e historia sobrevivieron a la furia destructora de la conquista europea, otros se rehicieron en la etapa virreinal, dictados por la excelente memoria de los tlamatinime o sabios y de los tlamacazque o sacerdotes.

Innumerables pueblos guardaban memoria de su trayectoria en estas auténticas relaciones que consideraron igual que antes, como libros sagrados. Tal es el caso del Lienzo de Chalchihuapan, pintura al óleo estampada sobre tela aproximadamente de 2.55m por 1.10m de altura, que por muchos años se ha tenido en la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, del municipio de Santa Clara Ocoyucan, antiguo distrito de Cholula. Como

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

información general “lienzo” es un códice colonial porque sus mensajes están en código, describe al último tlatoani chalchihuapaneca, que dominaba tres señoríos tributarios, conquistados mediante guerra, posteriormente la conquista a cargo de los españoles, la toma de prisioneros y humillación de los mismos. Así como la conquista, evangelización, y maltrato a los naturales, es por tanto un documento de carácter histórico de los clasificados como códices en su modalidad de Lienzos, éste Código es auténtico y es propiedad de la Nación por ser documento histórico y de la época inmediata posterior a la conquista, que habla del pasado de una comunidad indígena Náhuatl (Balbuena, Jiménez y Jiménez, 1996-1999).

San Bernardino Chalchihuapan se ubica en el estado de Puebla, en el municipio de Ocoyucan, en las faldas de una zona montañosa que es el fin o el principio, según se vea, de la pequeña cordillera del Tentzo. Estas eminencias marcan los límites geográficos entre el Altiplano Central y la tierra caliente. Chalchihuapan se conoce porque es el cerro que uno mira cuando va de Puebla hacia Atlixco, donde están unas antenas y una capilla en la cumbre. Para más referencias, es el lugar donde se lanzan los parapentes o papalotes hacia el Valle Atlixquense. Localizado en una altura de 2,207 metros sobre el nivel del mar, la comunidad, según el censo (INEGI, 2010), brinda hogar a 5,061 habitantes de cuales 2,332 son hombres o niños y 2,729 mujeres o niñas. 2,575 de la población de Chalchihuapan son adultos y 371 son mayores de 60 años. En la comunidad hay 4,667 católicos. Sobre acceso al seguro social disponen 293 habitantes. 604 habitantes hablan náhuatl y español, y 2 personas sólo hablan náhuatl. El resto de la población ya sólo habla español.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

El clima predominante es templado subhúmedo con lluvias en verano, presenta una temperatura media anual que oscila de 18°C a 20°C. Dentro de sus actividades primarias destaca la siembra de frijol y maíz.

### Escolaridad

De acuerdo a los datos del censo (INEGI, 2010), sólo unos 762 personas entre 15 y más años de edad no saben leer ni escribir bien. 217 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. Así el tiempo promedio en el cual un habitante de la población visita la escuela es de 6 años. Es decir, la mayoría de los habitantes sólo termina la primaria. Pues algunos padres de familia piensan que si ya saben leer, escribir y hacer cuentas, ya pueden trabajar. Algunos otros niños y jóvenes sólo piensan salir de la primaria e irse a los Estados Unidos de América. De la población a partir de los 15 años 534 no tienen ninguna escolaridad, 1,436 tienen una escolaridad incompleta. 272 tienen una escolaridad básica y 137 cuentan con una educación post-básica. Aunque en la actualidad también hay algunos jóvenes y señoritas que terminan el bachiller y que están estudiando una licenciatura, pero son contados los que logran esto (Censo INEGI, 2010).

### Hogares y viviendas

Según el censo (INEGI, 2010), en la comunidad existen 976 viviendas habitables de las cuales 133 consisten de un solo cuarto y 136 tienen piso de tierra. 890 de la gran mayoría tiene instalaciones sanitarias fijas y 15 son conectados a la red pública. Sobre luz

eléctrica disponen 944 viviendas. 49 hogares tienen una o más computadoras, 328 tienen una lavadora, 787 disfruta de una o más televisiones propias. De igual manera, hoy en día se pueden ver varias casas grandes y de dos o tres pisos, esto debido a las personas que emigran a los Estados Unidos y mandan los recursos necesarios para hacer sus casas grandes y modernas, por lo que ya son contadas las casas de adobe.

### 1.2 Pueblo de fiestas y tradiciones

En la comunidad se conservan costumbres y tradiciones desde hace muchos años, pero de igual manera a esas tradiciones se le han ido aumentando nuevas cosas regidas por el principio del “qué dirá la gente,” es decir, por lo que la demás gente piense de las personas, sus familias y sus celebraciones. Las fiestas y tradiciones realizadas en la comunidad son celebraciones religiosas, sociales y festividades propias de la comunidad. Para las cuestiones religiosas se celebra el día del Patrón San Bernardino, esta es la celebración más grande que se realiza en la comunidad, pues para esto se empieza con las mañanitas y mariachi a las cinco de la mañana, se adorna la iglesia con muchos arreglos florales, dos de los seis fiscales (representantes de la iglesia) obsequian atole y tamales para todos los asistentes a las mañanitas. Después de la celebración eucarística los mismos fiscales obsequian arroz, frijol y mole poblano a todos los asistentes a la celebración.

De acuerdo con entrevistas a familias que ya han sido fiscales, un fiscal se gasta más de \$100 mil para ofrecer los alimentos a todos los asistentes. Ya por la tarde se realiza un rodeo y finalmente se cierra la festividad con juegos pirotécnicos y baile (vienen 3

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

grupos musicales que sean reconocidos por su música y trayectoria), para realizar esto se nombra a una comisión que colecta la cooperación de cada una de las familias de la comunidad, para celebrar toda la cuestión religiosa, comprar flores, cohetes y juegos pirotécnicos. De igual manera esta comisión es encargada de celebrar la parte social, que es el baile y el rodeo de ese día de la celebración del patrón San Bernardino. Lo mismo sucede para la celebración del día de la Virgen de Guadalupe y de otros santos que celebramos en nuestra comunidad. Esta comisión se forma por voluntarios o por sorteo, en donde se ponen los nombres de los hombres casados y sacan a 7 personas. La primera es el presidente, luego el vicepresidente, el tesorero, el secretario, primer vocal, segundo y tercer vocal.

El monto de la cooperación a colectar lo estipula la comisión de acuerdo a reportes de las celebraciones anteriores y los gastos correspondientes. Con el tiempo, ya han establecido cuotas, pues para ser representantes de la celebración, cada familia debe cooperar con tres mil pesos, esto significa que en la celebración religiosa y en el baile se menciona el nombre de cada representante de la familia, y ya todos saben la cantidad que aportó. Además, en el rodeo y en el baile tiene una mesa cerca de los escenarios de los grupos. Las familias que no pueden cooperar con la cuota completa, pueden dar la cooperación que puedan, a partir de cincuenta pesos.

En las fiestas sociales, de acuerdo a entrevistas con varios vecinos y familiares, y haciendo un cálculo a partir de los datos obtenidos en cada conversación, una familia se gasta entre cincuenta mil y cien mil pesos para celebrar una boda o quince años. Por lo regular cada familia anota en una libreta lo que va comprando y los costos, y de esa manera

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

saben el gasto aproximado de cada fiesta. Otras familias sólo saben cuánto tienen de ahorro, cuánto pidieron prestado y al final, después de los gastos, ven si les sobra o no algo de dinero, y de esa forma saben la cantidad que gastaron. Ya que la tradición es que se invita a todos los familiares, y además los padrinos, de velación, pastel, brindis, adorno y grupo, llevan a todos sus familiares, por lo tanto la familia anfitriona hace comida para muchas personas. En una boda podemos decir que se requiere una inversión en 6 cerdos, y alrededor de 50 guajolotes, además de pollo y todo lo que se ofrece, como frijoles y arroz. También se le da un cerdo entero a cada padrino y dos guajolotes, uno vivo y el otro cocido. Esto es en casa de la novia y lo mismo en la casa del novio, ya que así ha ido incrementando la tradición, pues hace 30 años la novia sólo ofrecía el desayuno, pero ahora ya se acostumbra que la boda civil sea un día con la novia y otro día la boda religiosa con el novio. Otras fiestas que también son celebradas son los bautizos, primeras comuniones y confirmaciones. En estos casos la inversión, según mis cálculos a partir de lo que me dicen amigos, vecinos y familiares, es de aproximadamente entre \$10 mil y 15 mil pesos.

Otra de las tradiciones en las que una familia invierte alrededor de unos \$6 mil es en realizar las ofrendas para el día de muertos, pues muchas familias compran gran cantidad de fruta, pan y colocan la comida que les gustaba a sus familiares, fallecidos, que cada año vienen a visitarlos y a degustar todo lo que se les ofrece en la ofrenda. De igual manera, el 3 de noviembre es costumbre que los ahijados visiten a todos sus padrinos y les lleven una canasta con el pan, fruta y lo que gusten compartir de la ofrenda que colocaron. Y por el contrario los padrinos realizan comida para esperar a sus ahijados, además les ofrecen un obsequio, jarritos o vasos llenos de dulces.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

Finalmente, en las posadas es costumbre ofrecer cacahuates y atole para todos los asistentes, juegos pirotécnicos y poner algún grupo o sonido, en el cual una familia se gasta entre cincuenta mil y setenta mil pesos, dependiendo del qué grupo musical que se contrate para la posada. En el pueblo existen también las mayordomías, familias que ofrecen desayunos, comidas, o cenas por la celebración a algún santo, como San José o la Virgen de la Asunción. En estos casos ofrece comida cuando reciben la imagen, al medio año y cuando entregan la imagen. Según mis cálculos, en estos casos una familia se gasta entre \$20 mil y \$50 mil, dependiendo si contratan grupo musical o no. A la gran mayoría de los habitantes no les importa endeudarse con tal de que la gente no los juzgue por no poner grupo o por no dar un platillo tradicional. Como lo mencioné anteriormente las familias de Chalchihuapan se preocupan por qué dirán las otras familias, y quieren lucirse en cada celebración.

### 1.3 Chalchihuapan, pueblo de comerciantes

La actividad económica de varios habitantes de la comunidad es el comercio de artículos de limpieza, como estropajos, fibras de esponja y de alambre, escobas, pinzas para ropa, trapeadores, tendedores, jícaras, escobetas, escobas, coladeras, entre otros artículos de jarcería. De acuerdo con el censo 2012 de la Unidad Médica de Salud de la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, alrededor de unas 450 familias se dedican a vender estos artículos de manera informal, es decir de ambulantes, algunas familias o señores se van a otros estados, pues en el estado de Puebla esta actividad ya está muy competida. Las personas que se dedican a esta actividad ya conocen a sus clientes y saben en qué mercados



## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

de la ciudad de Puebla tienen que ir, qué días y en qué horario. Por lo regular las personas se van muy temprano, en el autobús de las cinco de la mañana, y llevan su mercancía en costales o bolsas grandes de color negro. Al llegar a la ciudad empiezan a visitar a sus clientes o simplemente a ofrecer en los mercados y calles más transitadas. Otras familias ya cuentan con camionetas, surten toda su mercancía y se van a la ciudad de Puebla y a otros estados alrededores como Tlaxcala, Morelos, Veracruz y Oaxaca.

De acuerdo con entrevistas realizadas a algunas personas, dedicadas a la comercialización de artículos de limpieza, dicen que se necesita tener voz para convencer a los clientes. De igual manera les gusta estar de manera individual porque ellos eligen los días y los horarios para ir a vender. Además de que ellos son sus propios jefes. Ellos deciden a qué hora se regresan a casa, dependiendo lo que hayan vendido durante el día. Lo único que necesitan es el capital para poder surtirse de más productos. Otra cosa importante a destacar, es que en la comunidad algunas familias ya tienen sus jarcierías, e incluso 4 familias ya tienen fábricas y están produciendo los estropajos de esponja, mechudos y pinzas para ropa. Por lo tanto en la misma comunidad los comerciantes compran sus productos con los productores y en las jarcerías de mejor precio y calidad.

En Chalchihuapan hay familias que tienen misceláneas, tienditas, papelerías, venta de comida (por lo general pizzerías, pollerías y tortillerías). Los miembros de algunas familias tienen oficios como carpinteros, costureras, mecánicos, electricistas, albañiles, fruteros, carniceros, panaderos y estilistas, sin embargo otras familias que viven en las calles principales y en el centro, prefieren construir locales y rentarlos. Incluso vienen

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

personas de otros lugares a poner negocios, como farmacias y consultorios clínicos. Pero las personas de la comunidad son especiales, si las personas que atienden no les brindan confianza y no reciben un trato amable, no compran, motivo por el cual la mayoría que viene de fuera se va y no tarda mucho tiempo con el negocio.

Otra actividad económica de los habitantes de Chalchihuapan es la agricultura, aunque a últimas fechas se ha convertido en una actividad poco atractiva, ya que la siembra de maíz y frijol no resulta muy rentable porque se rigen por las condiciones del clima, y dependiendo las lluvias de la temporada es como les va en este negocio. Por lo mismo muchas personas prefieren ser comerciantes. Las personas que no son comerciantes, ni agricultores, emigran a los Estados Unidos de América (EUA) en búsqueda de mejores oportunidades laborales. Según datos del censo 2012 de la Unidad Médica de Salud de la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, alrededor de un 35% de los habitantes emigra a los EUA en las últimas décadas, lo que ha derivado en una tradición en los hijos y parientes de migrantes, ya que los jóvenes de hoy en día sólo piensan en emigrar al no ver fuentes de trabajo en la comunidad y alrededores.

Los migrantes retornantes muestran que es más fácil hacer dinero trabajando en los EUA, porque antes de su regreso a la comunidad, construyen sus casas modernas de varios niveles, y cuando regresan a sus hogares, a los pocos meses son los que ponen sus negocios de pizzerías, si es que trabajaron en eso y saben hacerlas, o abren tiendas de abarrotes, jarcerías, papelerías, venta de regalos y mercerías. Con esto se nota su regreso, y los jóvenes ven que podrían hacer lo mismo y se entusiasman más por irse.

Sin embargo, lo que los migrantes retornantes no cuentan es cómo fue su vida estando en los EUA, pues por lo general sólo viven para trabajar. Personalmente he tenido la oportunidad de ver cómo mis primos y otros paisanos apenas y tienen tiempo para dormir, pues la mayoría tiene dos trabajos, incluso me dicen que no es vida la que llevan, debido a que día a día trabajan para cubrir la renta, más costos personales y familiares, ya que algunos ya tienen familia con ellos y otros dejaron sus familias en la comunidad, por lo que trabajan mucho para mantener a la familia y mandarles dinero, además de que ellos deben cubrir sus gastos. Esto, por supuesto ha contribuido a la economía de la comunidad, pues con esos nuevos negocios iniciados por los retornantes, han podido emplear a otras personas de la misma población. Debido a que alrededor de un 35% de los habitantes está en los EUA, las remesas que envían son correspondientes a ese porcentaje, por lo que se podrán imaginar es una cantidad considerable, pues de acuerdo a conversaciones con algunas familias que tienen personas trabajando en los EUA comentan que mensualmente les envían mínimo 400 dólares.

Sin embargo, así como hay personas que al regresar inician sus negocios, también hay personas que sólo regresan a pasar un tiempo con sus familias y en cuanto se terminan el dinero que trajeron de su trabajo en los EUA, ven la forma de regresar. Algunos pueden regresar nuevamente, pero otros ya no pueden cruzar la frontera por lo que se quedan en la comunidad, generalmente trabajando en fábricas dentro y fuera de la población o torciendo tendedores de cáñamo y realizando fibras de alambre para venderlos de manera ambulante

en mercados y en las calles más transitadas de la ciudad de Puebla o en los estados vecinos, ganando el salario mínimo para ir comiendo e ir la pasando.

### 1.4 Familias de la comunidad, hábitos de consumo y de ahorro

Según los resultados del censo 2012, realizada por la Unidad Médica de Salud, la mayoría de las familias de la comunidad están catalogadas como clase media-baja, estas clases sociales están catalogadas por las mismas personas de la comunidad, para los habitantes de la población, la clase alta está compuesta por los que tienen una fábrica, empleando a más personas de la comunidad, después sigue la clase media alta, que son los que trabajan en la Volkswagen o tienen algún negocio como tortillería, papelería, pizzería o tiendas de diversos tipos, posteriormente sigue la clase media baja, que son los comerciantes ambulantes y las familias que tienen un trabajo en alguna fábrica o empresa fuera de la comunidad, y finalmente está la clase baja compuesta por los que se dedican al campo y maquilan los productos de jarcería o trabajan en las fábricas produciendo fibras de esponja, mechudos y pinzas para ropa.

Sin embargo, tradicionalmente cada habitante está acostumbrado a estrenar ropa, no importa la clase social en la que se encuentren, en cada fiesta del patrón San Bernardino y en bodas, quince años o algún evento familiar en donde se realice una fiesta grande. Las familias destinan la mayoría de sus ganancias a comida y vestimenta, pero también en cargos de la iglesia y en fiestas sociales. En cada fiesta patronal o social las familias consumen muchas bebidas alcohólicas y refrescos, de igual manera invierten en

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

ingredientes para la comida, carne de cerdo y de pollo, entre otras cosas, además de los grupos musicales y juegos pirotécnicos, según sea el caso.

En cuanto al ahorro, las familias de clase media-baja y media-alta, según la clasificación de los habitantes de la comunidad, la cual la realizan de acuerdo al tipo de trabajo y bienes materiales que posee cada familia, van destinando lo que les va sobrando del gasto familiar para ahorrar. Estos ahorros los colocan en algún lugar estratégico de la casa, y cuando ya tienen algo ahorrado lo utilizan para arreglar cuestiones de su vivienda, para comprar algún electrodoméstico o muebles para la casa, o para realizar alguna fiesta social. Esta tradición se ha venido realizando desde nuestros ancestros, pues a la fecha se han encontrado ollitas de plata y oro guardados en las casas antiguas. Por lo que las familias ahorran lo poco que les va sobrando de su trabajo. Estos ahorros según a conversaciones que he tenido con diferentes familias, van desde los cinco mil pesos hasta los cincuenta mil.

Y las familias pobres que solamente les alcanza para la comida y demás gastos necesarios de la familia, no ahorran y en alguna emergencia acuden a familiares de la comunidad y a familiares que están en los EUA para pedirles un préstamo. Si sus familias no cuentan con el dinero, acuden a prestamistas de la comunidad, quienes les cobran altos intereses mensuales y terminan endeudados, por lo que trabajan el doble para ir pagando esos intereses. Un familiar no les cobra nada de intereses, sólo les dice la fecha en la que necesitan el dinero de regreso, pero un prestamista de la comunidad llega a cobrar desde el 4% hasta el 10% de interés mensual.

Debido a los intereses que tienen que pagar, las familias se la viven endeudadas toda su vida. Conozco a una familia que al no poder pagar los intereses y el préstamo, lo que hace es pedir prestado en otro lado para pagar los intereses y el préstamo anterior y así se la llevan, de tal manera que crean un círculo vicioso del que no pueden salir. De igual manera, las familias más pobres de la comunidad adquieren sus muebles y electrodomésticos en pagos semanales, ya sea con personas foráneas que vienen al pueblo con sus camionetas y ahí traen los muebles o electrodomésticos, o en establecimientos como COPPEL. Las personas que van a la comunidad con sus camionetas ofrecen sus productos y les dicen a las familias que lo pueden ir pagando cada semana, ellos cada semana pasarán a sus casas a cobrarles, por ejemplo, si un mueble al contado cuesta \$1,000 pesos, en pagos semanales costará \$1,800. Casi el doble, pero como las personas no pueden pagarlo al contado, aceptan los pagos semanales por cantidades más pequeñas. De hecho, en ocasiones estas personas vendedoras sólo les dicen la cantidad a pagar por semana y en cuantas semanas lo pagarán. Para que lo vean más conveniente ya no les dicen la cantidad final a pagar para que no se den cuenta de cuánto aumenta.

Son contadas las familias que pueden tener créditos de los bancos, quizá sólo tres familias de la población. Algunas familias han pedido créditos en Compartamos Banco o en otras cajas de ahorro que se encuentran en el municipio de Atlixco o Cholula. Pero de acuerdo con pláticas con las personas que han tenido ese tipo de préstamos, dicen que salen pagando el doble de lo que solicitaron, ya que además del interés, tienen que pagar el pasaje para ir a depositar sus pagos semanales. Por esos motivos prefieren pedir prestados con

personas de la comunidad, ya que aunque los intereses van del 4 al 10% mensual, se ahorran el pasaje de ir al municipio de Atlixco, Cholula o a la ciudad de Puebla.

Las personas que otorgan préstamos en la población son padres de familia, los cuales tienen dinero de sus hijos que se encuentran trabajando en los EUA y mandan las remesas a su familia. Pero existe una persona prestamista que ha adquirido varios terrenos de personas que no pueden pagar la deuda por los elevados intereses. Esta persona se ha hecho de dinero a costa de las personas más vulnerables, sin embargo la gente sigue pidiéndole prestado por la facilidad, pues son préstamos las 24 horas del día en los 365 días del año.

### 1.5 Inquietud personal e inicio del proyecto

En verano 2011, al realizar mi servicio de beca mientras estudiaba la licenciatura en administración de empresas, pensé que sería bueno empezar a hacer algo en mi comunidad, por lo que propuse realizar un diagnóstico para analizar qué tipo de proyecto realizaría en mi comunidad al terminar la universidad. Empecé dándole una mayor importancia al conocer más a mi gente en la comunidad, observando sus actividades diarias, recorriendo las calles y al mismo tiempo ir observando lo que sucedía a mí alrededor. Posteriormente realicé encuestas y entrevistas a profundidad con diferentes miembros de mi comunidad, pensando en que la mayoría de los habitantes comercializan artículos de jarcería, pues según yo, lo ideal sería realizar una cooperativa de consumo, para que se comprara en colectivo y se formalizara la compra y venta de estos productos. Sin embargo al realizar las

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

entrevistas, las personas me decían que no estaban dispuestas a formar la cooperativa, pues ellos estaban a gusto con la forma de operar su negocio, ellos ya tenían sus proveedores que les brindan los mejores precios y también ya cuentan con sus clientes y mercados fijos. Además ellos mismos manejan sus propios horarios para realizar sus compras y ventas.

Sin embargo, en estas entrevistas al preguntarles a los comerciantes de la comunidad qué necesidades tenían y cómo podría apoyarlos, todos dijeron que necesitaban préstamos para poder invertir en sus mercancías. De igual manera, al estar entrevistando a una señora, ella me decía que le gustaría que en la comunidad hubiera una caja de ahorro, y que estaría dispuesta a aprender para poder manejarla, En ese momento le dije que si lo armábamos yo me comprometía a buscar apoyo para lograrlo.

Posteriormente, buscando asesorías en el manejo de cajas de ahorro, me encontré con un programa de capacitación para el manejo de cajas de ahorro comunitario que estaba ofreciendo la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL), por lo que fui varias veces a las oficinas de esta entidad gubernamental en la ciudad de Puebla hasta que me atendieron y me dieron la información y los requisitos para que nos dieran la capacitación. Entre estos requisitos estaba el ser un grupo de mínimo diez personas, más actas de nacimiento, curps, e identificaciones oficiales de todos los miembros. Primero tuve que explicarle y asegurarme que la señora, quien estaba muy entusiasmada por formar una caja de ahorro en nuestra comunidad, entendiera lo que es una caja de ahorro comunitaria, para que después juntas convenciéramos a otras 8 personas a tomar estas capacitaciones. Reunir los requisitos que solicitaba SEDESOL fue todo un reto, pues junto con la señora que ya había



entendido el proyecto a desarrollar, convencimos a nuestros familiares y amigos a que nos dieran sus documentos y que asistieran a la capacitación, con mucho trabajo y esfuerzo logramos reunir a las 10 personas, todas mujeres. Asistimos a 12 sesiones de capacitación, con una sesión semanal de dos horas por doce semanas.

### 1.6 Capacitación programa SEDESOL

En el programa de capacitación, para iniciar cajas de ahorro comunitarias, en SEDESOL, a las diez socias nos enseñaron desde cómo organizar la caja de ahorro, acta constitutiva, reglamentos, documentos que se necesitan de los nuevos socios que se vayan integrando al proyecto, los formatos a llevar cuando un socio se integra, hasta la forma de calcular los intereses mensuales de un préstamo, así como el reparto de los rendimientos al finalizar el periodo de la caja de ahorro comunitaria. Por lo general se veía un tema durante dos sesiones. Cada sesión era los viernes por la tarde, en las instalaciones de SEDESOL en la ciudad de Puebla. Al ser una caja de ahorro comunitaria, los intereses no podrían ser mayores al 2% mensual. Asimismo, nos fijaron un monto máximo de ahorro mensual en general para no tener problemas legales. De igual manera nos dijeron las cantidades mínimas y máximas de ahorro de cada socio de manera semanal.

En mi caso estas capacitaciones eran muy básicas, pues ya sabía el cálculo de los intereses, lo que me sirvió de mucho fue la forma de organización y formatos para llevar la operación de una caja de ahorro comunitaria. Sin embargo para las demás socias de mi comunidad fue complicado que entendieran los cálculos matemáticos de los intereses y

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

rendimientos. Algunas señoras no le entendían a la capacitadora, así que yo les explicaba a mis compañeras el cálculo de manera más sencilla y aterrizada a cada una. Esto ayudó a que todas las socias entendieran los cálculos a realizar y de esta manera arrancamos la caja de ahorro en enero 2012. El primer paso fue realizar nuestra acta constitutiva, y redactar nuestros reglamentos, tanto internos como externos, para las personas que se unieran a este proyecto. Así que las 10 socias nos reuníamos en casa de una señora para hacer estas planeaciones, además de ver dónde realizaríamos las operaciones de la caja de ahorro. Por lo que una de las socias, que vive en el centro de la comunidad, ofreció su casa para las operaciones de la caja de ahorro. Esto fue una maravilla, pues al estar en el centro de la población, todos los habitantes identificaban el lugar.

Cada una de las socias nos comprometimos a invitar a 3 personas ya fueran familiares o amigos para arrancar con un grupo de 30 personas, y así le hicimos. Iniciamos el 17 de Enero 2012 con 30 personas, con ahorros mínimos de \$25 y máximo de \$3,000 semanales, nuestro día de ahorro y préstamo era todos los lunes de 3 a 6 de la tarde, ahorro, y de 6 a 8 de la noche, otorgamiento de préstamos. En los primeros tres meses sólo recibíamos ahorros, después de esos tres meses ya empezamos a otorgar pequeños préstamos entre socios de la caja. Una de las reglas es otorgar préstamos sólo a los socios inscritos en la caja de ahorro comunitaria, ya que no se presta a personas que no sean socios inscritos. Esto también fue lo que nos recomendaron en las capacitaciones de SEDESOL.

## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

Otra de las reglas de la caja de ahorro comunitaria es la forma de aceptar a un nuevo socio, pues al tener como objetivo la ayuda a personas de la comunidad, sólo se aceptan a los habitantes de Chalchihuapan y que sean recomendados por uno de los socios pertenecientes a la caja de ahorro comunitaria. Esta estrategia es para garantizar que no haya morosidad dentro de la caja de ahorro. Pues en la comunidad como las personas se rigen por lo que las demás personas piensen o digan de ellas, a nadie le gusta que sea exhibida por no pagar los préstamos. Al ya conocer a nuestra gente, sólo ellos pueden unirse a nuestra caja de ahorro.

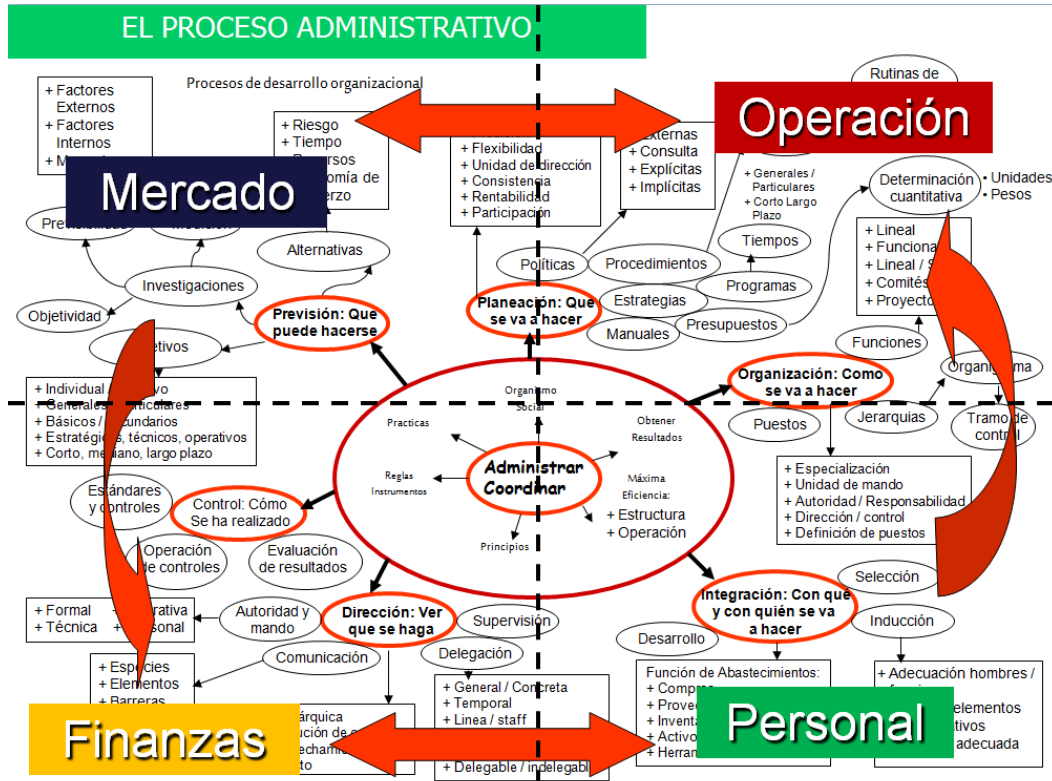
## CAPÍTULO 2. Teoría administrativa y de economía social en Chalchihuapan

### 2.1 Administración de Empresas y la aplicación real

Durante mis estudios universitarios en licenciatura aprendí el proceso administrativo que, en teoría, toda empresa debe seguir. De igual manera este proceso lo reforcé en la maestría al tomar la materia de diseños organizativos. Pues varios actores de la administración como Ponce (2005), Fayol (1987), Taylor (2003), entre otros, mencionan de alguna u otra forma que en toda empresa debe haber previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

En cada etapa del proceso administrativo existen varias funciones que se tienen que seguir y repetir continuamente en el día a día de toda empresa, pues es un ciclo en constante movimiento en el que día a día se toman decisiones, por lo que existen los siguientes procesos que se tienen que seguir:

Figura 2.1.1 Proceso Administrativo



Fuente: Presentación Clase Diseños Organizativos 2015. Universidad Iberoamericana Puebla.

Como lo muestra la figura 2.1.1. El proceso administrativo se divide en 6 etapas, cada etapa a su vez tiene diferentes procesos, a continuación explicare cada etapa y sus procesos:

**Previsión:** Esta etapa consiste en identificar lo que puede hacerse, tomando en cuenta el mercado, los factores externos e internos de la empresa, así como los riesgos y las alternativas para desarrollar algún proyecto en la organización.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

**Planeación:** Una vez realizado el paso anterior, en esta etapa se define la operación de lo que se va a realizar en la empresa, para ello se establecen programas, tiempos y procedimientos de trabajo, así como las estrategias a implementar para un óptimo desarrollo de las actividades, de igual manera se establecen manuales de procedimientos para una mejor ejecución de cada actividad, estableciendo políticas y el presupuesto para el desarrollo del proyecto empresarial.

**Organización:** Una vez establecido lo que se va a realizar, se deben asignar funciones y definir el organigrama de la institución, estableciendo los puestos y las áreas que necesita la empresa, las jerarquías y tramos de control dentro de la compañía.

**Integración:** En esta etapa se centra en el personal que se necesita para desarrollar cada una de las actividades planeadas. Se realiza una selección, una inducción y capacitación al personal con quien se va a trabajar.

**Dirección:** Posteriormente en esta etapa se ve la parte financiera y se dirige para ver que las actividades se realicen conforme a lo planeado. Aquí entra la supervisión de las actividades, la delegación de funciones o de autoridad y mando; todo esto se debe realizar con una buena comunicación hacia el personal de la organización, con la finalidad de que todo sea claro y transparente dentro de las actividades de los mismos.

**Control:** En esta última etapa se evalúa cómo se ha realizado cada actividad planeada. Estableciendo programas de evaluación de resultados y controles que permitan

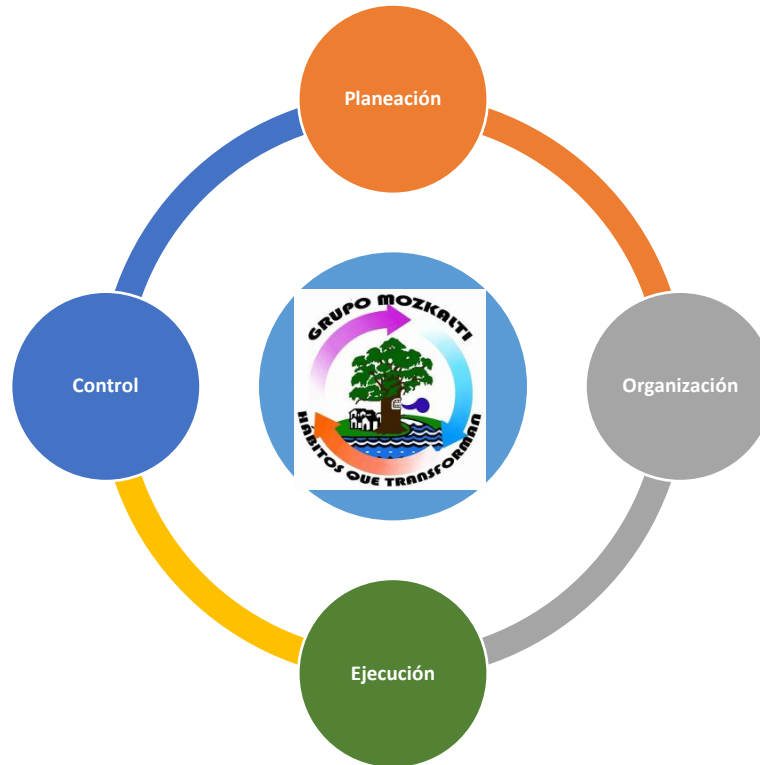
## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

estandarizar los procesos de cada área de la empresa. De esta manera se controla la parte financiera de la organización.

Este proceso administrativo de acuerdo al esquema, es un proceso reiterativo pues está en constante movimiento para administrar las actividades de la empresa, también se lleva a cabo en las empresas de economía social. La diferencia entre una empresa tradicional y una empresa de economía social es su enfoque. Por ejemplo, las empresas de economía social se centran en la persona, la cual es la más importante en la empresa y está antes que el capital. Lo contrario a las empresas tradicionales capitalistas, en las que el capital es lo más importante, incluso antes que las personas.

En Grupo Mozkalti hemos ajustado el proceso administrativo, pues de acuerdo a nuestras operaciones algunas etapas las incluimos en una misma etapa, por lo que hemos aplicado el proceso administrativo de la siguiente manera:

Figura 2.1.2 Proceso Administrativo Grupo Mozkati



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la experiencia dentro de Grupo Mozkalti.

En nuestra organización de economía social, reducimos a cuatro las etapas del proceso administrativo. A continuación explico cada etapa y la manera en que llevamos a cabo cada una:

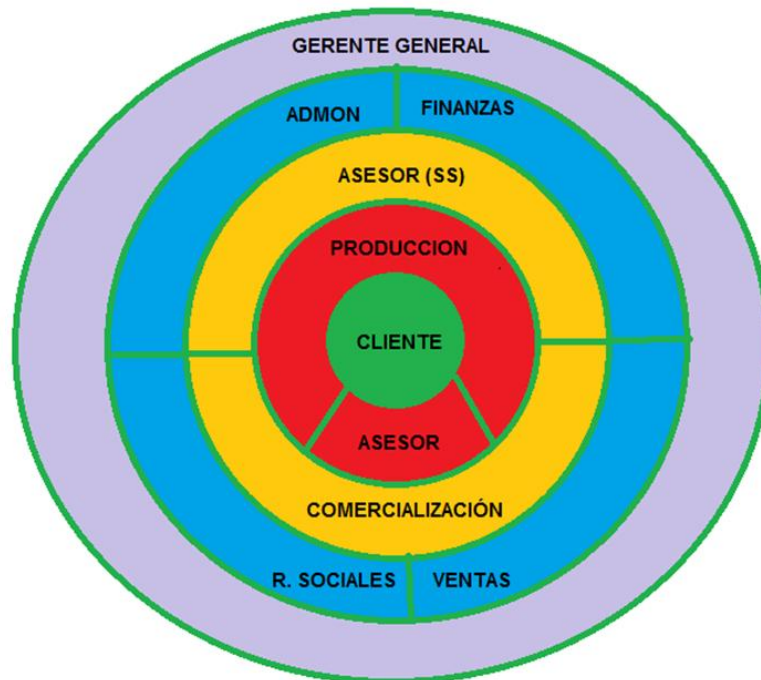
**Planeación:** En esta etapa integramos la previsión, pues en cada actividad a planear, prevemos los riesgos, las alternativas y analizamos al mercado. Así como establecemos



cronogramas de trabajo que nos permiten llevar de manera cronológica cada una de nuestras actividades. También planteamos la mejor estrategia para el desarrollo de cada proyecto. Lo que no hemos realizado por falta de tiempo y personal, son los manuales de procedimiento, pues las tres personas que nos encargamos de la operación de nuestra caja de ahorro ya sabemos cuáles son los procedimientos, sin embargo no los tenemos por escrito. Lo que si desarrollamos por escrito son las políticas y los presupuestos asignados a cada actividad planeada.

**Organización:** En esta etapa hemos desarrollado nuestro organigrama el cual es el siguiente:

**Figura 2.1.3. Organigrama de Grupo Mozkalti**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la experiencia dentro de Grupo Mozkalti.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

En nuestro organigrama representamos la forma de trabajar de nuestro grupo, pues todo se centra en nuestros clientes, que son los socios de nuestra caja de ahorro, de igual manera estamos representados en un círculo porque todos nos apoyamos y damos retroalimentación de manera continua.

Al ser tres personas las encargadas de la operación del grupo, una persona es gerente general y se encarga de la administración, finanzas, redes sociales y ventas. La segunda persona se encarga de la producción, que en el caso de la caja de ahorro sería la Secretaria que lleva el registro de todas las entradas (ahorros de los socios) y salidas (préstamos a socios) de dinero. Y la tercera persona se encarga de la comercialización y los clientes, que en el caso de la caja de ahorro, es el Tesorero, la persona que lleva el dinero y se encarga de hacer las compras de papelería y el material necesario para la operación de la caja de ahorro.

Es así como cada uno tiene su puesto, y las capacitaciones las buscamos con la ayuda de asesores que bien son estudiantes de universidades y persona jubiladas que apoyan a los proyectos de economía social.

**Ejecución:** En esta etapa nos concentramos en la parte financiera para ajustar nuestras actividades de acuerdo a nuestro presupuesto actual. Los tres miembros activos encargados de la operación de la caja de ahorro verificamos que las actividades se realicen conforme a lo planeado. En nuestro caso cada uno, como encargados de la operación de la caja de ahorro, nos supervisamos mutuamente en cada una de nuestras actividades, la

delegación de funciones o de autoridad y mando las realizamos en caso de que alguno de los encargados no pueda realizar sus actividades asignadas, por motivos de salud o cuestiones familiares que lo impidan, y los otros dos socios activos asumen las actividades de la persona que no podrá realizarlas, ya que nos basamos en nuestros valores principales como grupo, los cuales son el respeto, la honestidad, la confianza y la tolerancia. Estos valores fueron discutidos y valorados por las tres personas responsables de la operación de la caja de ahorro.

**Control:** En esta última parte del proceso, en Grupo Mozkalti evaluamos constantemente cómo se ha realizado cada actividad planeada. Aunque no tenemos estableciendo programas de evaluación de resultados y controles que permitan estandarizar los procesos de cada área, si nos evaluamos mutuamente al realizar nuestras actividades dentro de nuestra caja de ahorro comunitaria. Esto lo hacemos de manera verbal y por escrito realizamos una pequeña encuesta de evaluación de nuestro servicio a todos nuestros socios.

### 2.2 Economía Social y los aportes al proyecto

En la Maestría de Economía Social de la Universidad Iberoamericana Puebla aprendí lo que es la economía social y la principal diferencia entre una empresa de economía social y una empresa tradicional capitalista. Pues como lo mencioné anteriormente la diferencia es que en las empresas de economía social la persona es el centro de todo y lo más importante. Así como el trabajo es lo más importante antes que el

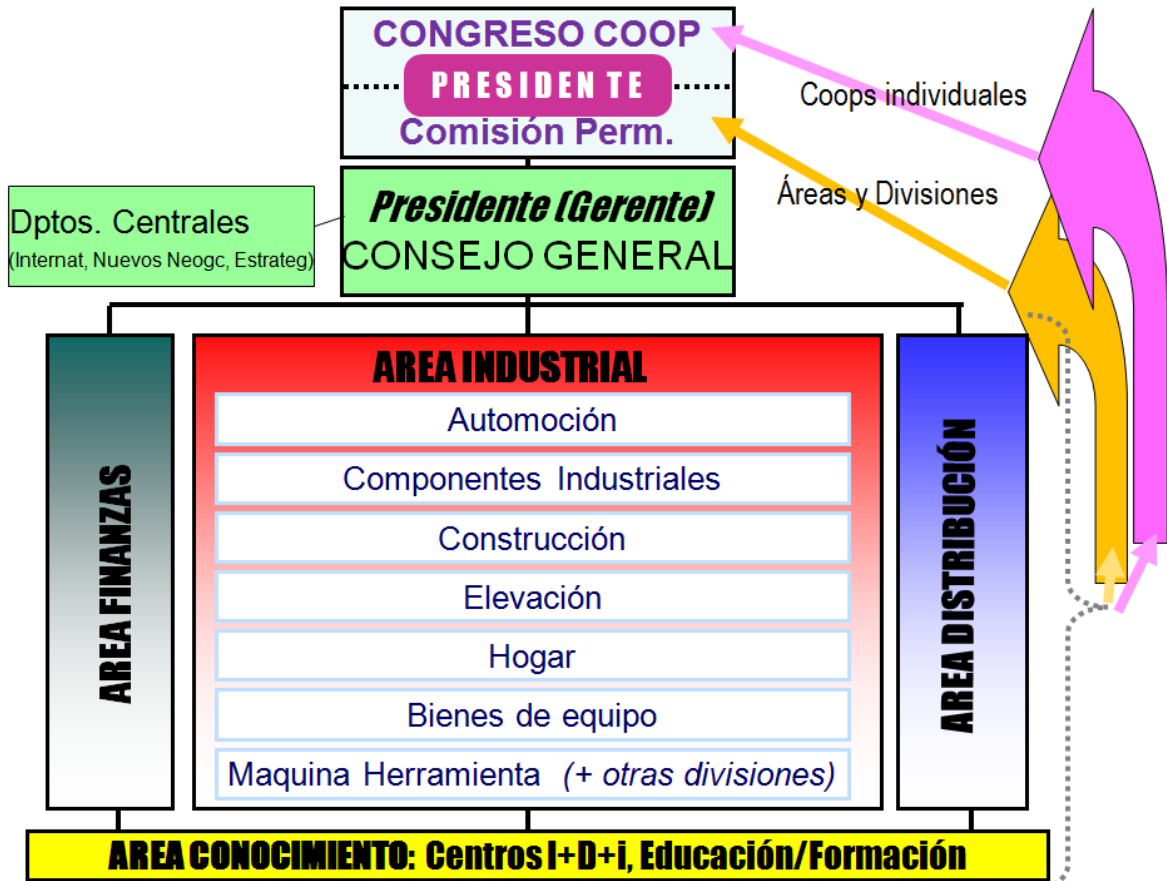
## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

capital. Sin embargo no por ser empresas de economía social quiere decir que no tienen la calidad y la tecnología más avanzada. Estas organizaciones cuentan con la misma tecnología y desarrollo que las empresas tradicionales capitalistas, pues lo único que cambia es que el trabajo y la persona son lo más importante.

De acuerdo a la definición extraída de los materiales para orientadores de empresas de economía social de la IBERO Puebla, las Empresas de Economía Social son empresas que producen y venden productos y servicios como cualquier otra, pero las personas que trabajan en ellas son dueños de las mismas. Las decisiones se toman de manera democrática: una persona, un voto.

Al formar parte de la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social, los principales aportes de los conocimientos adquiridos en la maestría a Grupo Mozkalti fueron la estructura y forma de gobierno de nuestra organización, pues en mi segundo módulo llamado Valores y Principios Cooperativos de Empresas de Economía Social impartido por el profesor Fred Freundlich de la Universidad de Mondragón, aprendí la siguiente estructura que todo grupo cooperativo debe tener:

Figura 2.2.1. Estructura Grupo Cooperativo Mondragón



Fuente: Gráfico extraído de (<http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/gobernanza/organizacion/>, 2016).

Este gráfico nos ayudó a organizarnos de tal manera que en nuestra caja de ahorro existe un consejo general formado por los tres miembros encargados de la operación de la caja de ahorro y por otros 7 socios, los cuales nos reunimos y tomamos decisiones cuando se presenta un caso especial con alguno de nuestros socios. Y como aún somos sólo una cooperativa, tenemos únicamente el área financiera, pero tenemos planeado crecer y tener más cooperativas de producción y de consumo. Pero ya tenemos una base para organizarnos de tal manera que todo sea parte de Grupo Mozkalti.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

De igual manera y de acuerdo a los apuntes de la clase del profesor Freundlich, aprendí que el cooperativismo es autoayuda local, resolver problemas económicos concretos. Esto es una parte fundamental en Grupo Mozkalti, pues para desarrollar la economía de mi comunidad debemos COOPERATIVIZAR todos los sectores (producción, agricultura, crédito/ahorro, consumo, servicios sociales), para poder generar mayor crecimiento económico. Pero antes de corporativizar, lo primero que debemos hacer es crear cooperativistas, es decir, enseñar a las personas de mi comunidad a ser cooperativistas, para que nuestras cooperativas tengan éxito, de lo contrario estas organizaciones serán un fracaso. Por lo que estamos desarrollando actividades y talleres para los niños, jóvenes y para nuestros socios interesados en aprender a hacer trabajos cooperativos.

Estos talleres son muy básicos, pues sólo se habla de un tema de interés para cada grupo y se realizan equipos para que por equipos representen lo aprendido en cada sesión. Esto es un reto, pero paso a paso vamos introduciendo estos términos en nuestra pequeña cooperativa, para formar una cultura cooperativa en nuestros socios.

Además, en nuestra caja de ahorro establecimos que el tipo de trato y las reglas son iguales y justos para todos; así como darle un tratamiento adecuado a los errores que cada socio cometa, pues al iniciar este nuevo proyecto, todos seguimos aprendiendo. Por lo que se respetan las reglas y ante cualquier inconformidad damos una respuesta adecuada,

siguiendo los principios básicos de las cooperativas, los cuales, y de acuerdo a la clase del profesor Freundlich, son los siguientes:

**Libre Adhesión:** Cada socios puede entrar y salir de manera voluntaria de nuestra caja de ahorro. Organización Democrática: Un socios es igual a un voto dentro de Grupo Mozkalti. No importa si es socio encargado de las operaciones de la caja de ahorro o no.

**Soberanía del Trabajo:** Derechos básicos iguales para todos los socios independientemente de su participación en el capital de la cooperativa. Ser socio se basa en la aportación de trabajo, no de capital. En nuestra caja de ahorro, todos los socios tienen los mismos derechos, obligaciones, sin importar el monto de sus ahorros. El reparto de beneficios entre socios es proporcional a su ahorro, de tal manera que todos reciben sus ahorros y beneficios correspondientes al final de cada año.

**Carácter Instrumental y Subordinado del Capital:** Todo socio debe pagar una “cuota” (una inversión de entrada como socio). En Grupo Mozkalti cada socio para una cuota al ingresar como socio de nuestra Caja de Ahorro, esta cuota es utilizada para la impresión de cada tarjeta de ahorrador, papelería y gastos administrativos correspondientes a la operación de la Caja de Ahorro.

**Participación en la Gestión:** Transparencia informativa, formación para comprender y utilizar la información y participar en general. En nuestra Caja de Ahorro, el compromiso tiene un estilo de gestión participativo – derecho y responsabilidad de todos.

**Solidaridad Retributiva:** Acorde con las posibilidades reales de cada Cooperativa y solidaria tanto en el ámbito interno de la Corporación como en su entorno social. En Grupo Mozkalti realizamos talleres (dibujo, regularización académica, inglés, computación, educación ambiental) y concursos (dibujo y bordado) gratuitos para niños, jóvenes, y adultos de nuestra comunidad. De esta forma tratamos de impulsar el cooperativismo y la solidaridad en nuestra gente.

**Intercooperación:** Creación de instituciones/organizaciones en común. Esta es una meta de Grupo Mozkalti.

**Transformación Social:** Mediante la reinversión mayoritaria de resultados, la creación de nuevos puestos de trabajo cooperativo y el apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario. Por el momento Grupo Mozkati está creando el hábito del ahorro en nuestra gente de la comunidad y con los talleres y concursos tratamos de transformar nuestra población. **Carácter Universal:** Promover el cooperativismo y la economía social en general. Con los talleres en nuestra Caja de Ahorro estamos promoviendo el cooperativismo y las empresas de economía social en nuestra comunidad.

**Educación:** Con la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la formación cooperativa y profesional. En nuestra Caja de Ahorro, con los talleres y concursos estamos educando a nuestros socios a ser cooperativistas.



Finalmente, con las clases de la maestría he podido expandir mi visión para el futuro de Grupo Mozkalti. Pues tenemos como base el ejemplo de Grupo Mondragón, una red de cooperativas que han impulsado la economía del País Vasco. Sin embargo, existen cuestiones educativas en México, que nos impiden ser cooperativistas, pues desde nuestra educación escolar siempre nos han enseñado a ser individualistas, por lo que es un gran reto empezar a enseñarles a las personas de mi comunidad a ser cooperativistas, que sí lo traemos por naturaleza, pues ante siniestros nos reunimos para cooperar y sacar las situaciones adelante. De igual manera para las fiestas patronales todos cooperamos para que las celebraciones religiosas y sociales sean un éxito. Ahora sólo falta impulsar la visión empresarial, que si hacemos lo mismo que para la parte religiosa y social, podríamos crear grandes empresas cooperativas, y de esa forma elevaremos la economía de nuestra comunidad.

### 2.3 Manejo de grupos y equipos en Chalchihuapan

El tema sobre manejo de grupos y equipos en Chalchihuapan es un poco complejo, empecemos con la teoría, pues de acuerdo con Margerison (2002) el éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo. Además en los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. Sin embargo, Robbins (2004) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que

las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

En Chalchihuapan existen diversos grupos políticos los cuales son controlados por los que están en el poder de la Antorcha Campesina y el Partido Revolucionario Institucional. También existen grupos para las colectas de las festividades religiosas-sociales y grupos religiosos dirigidos por el sacerdote de la comunidad. Pues como la mayoría de las personas, mi gente se mueve o realiza algo en grupo si adquiere algún beneficio o evita alguna pérdida material o personal, es decir actuamos de acuerdo a nuestros intereses. Por ejemplo, para organizar reuniones con fines políticos, los representantes de cada partido anuncian, en los aparatos de sonido de la comunidad, que tendrán reunión el día y a la hora señalada, y todos los que forman parte de ese grupo se reúnen. Para organizar la fiesta patronal de nuestra comunidad, se nombran grupos encargados de la organización de la fiesta, o inclusive algunos voluntarios quieren ser los encargados. Estos grupos de personas, como lo mencioné anteriormente, se encargan de coleccionar la cooperación por familia para las celebraciones religiosas y sociales de la comunidad.

El sacerdote de la iglesia, los representantes de los partidos políticos y el presidente de la comunidad representan un poder para organizar grupos de trabajo. Por ejemplo, existen grupos de la iglesia que se encargan de celebrar cuestiones religiosas y retiros para

padres, adultos jóvenes y niños, pero de igual manera estos mismos grupos celebran torneos deportivos y culturales como obras de teatro. Sin embargo estos grupos sólo se unen para un fin común, pero no llegan a conformar equipos, pues el tipo de liderazgo que hay no es compartido, siempre hay un líder, de igual manera el grupo no decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto, pues es el líder quien decide, discute y delega, la finalidad del grupo la decide alguien más, por lo regular es el sacerdote, el presidente de la comunidad o algún representante de la Antorcha Campesina o el Partido Revolucionario Institucional y no el mismo equipo, la responsabilidad es individual y no grupal.

Sin embargo, en Grupo Mozkalti los 545 socios formamos un grupo de ahorro, pues nos reunimos con el fin común que es el ahorro. También formamos grupos para dar los informes anuales, pero estos equipos los formamos de acuerdo al orden del número de tarjeta que cada ahorrador tiene. No obstante, los tres socios encargados de la operación de la Caja, somos un equipo, pues tenemos una frase que nos hace trabajar como equipo, la frase de acuerdo con la persona que me la compartió, fue extraída del Maya y con algunas modificaciones ajustadas para nuestro grupo, la frase dice: “Yo puedo saber mucho, pero no lo sé todo, tú sabes algo que yo no sé y yo sé algo que tú no sabes, entonces compartamos nuestro conocimiento y construyamos algo juntos,” de igual manera nuestra responsabilidad es colectiva y nos coordinamos para que todas nuestras actividades sean conforme a lo planeado. Además, nosotros como encargados de la operación de la caja de ahorro estamos impartiendo talleres para que nuestros socios aprendan a formar equipos y que entiendan que un grupo no es lo mismo que un equipo.

De igual manera de acuerdo con la teoría de comportamientos o atributos de equipos de alto rendimiento y de acuerdo con Schein (1997), los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo son los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras. Por el contrario, los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo son: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros. En Grupo Mozkali, estas características las trabajamos dentro de nuestros talleres y las aplicamos en nuestro equipo encargado de las operaciones de la caja de ahorro. También aplicamos en nuestros talleres las características de los equipos de alto rendimiento, que de acuerdo a las investigaciones de Bucholz y Roth (1992), los “Ocho atributos de los equipos de Alto Rendimiento” son los siguientes:

**Liderazgo participativo**, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros. En nuestros talleres propiciamos la participación de cada participante.

**Responsabilidad compartida**, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo. En los talleres de Grupo Mozkali promovemos la responsabilidad conjunta, pues los resultados positivos o negativos son causados por todos los participantes de cada actividad.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

**Comunidad de propósito**, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones. Esta parte también es explicada en cada taller que realizamos en nuestro grupo de ahorro.

**Buena comunicación**, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca. Esto también es aplicado en cada taller que realizamos.

**La mira en el futuro**, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento. Estamos enseñando a nuestros socios a que se visualicen en el futuro y que planeen como pueden llegar a ser o lograr eso que se imaginaron.

**Concentración en la tarea**, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos. Antes de iniciar cada taller se les explica, a nuestros socios, la tarea a realizar y los resultados a lograr, de tal manera que ellos vean la forma de realizar actividades en equipo.

**Talentos creativos**, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo. En nuestros talleres promovemos la creatividad de cada uno de los participantes, esto es más fácil de realizarlo con los niños, pues los jóvenes y adultos se rehúsan a aplicar su creatividad.

**Respuesta rápida**, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades. En cada taller también tratamos de que las personas identifiquen la finalidad del mismo y que definan las oportunidades que ven después de tomar el taller.

Para el proceso y etapas en la formación de equipos, que de acuerdo a los autores Koontz y Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo.
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito.
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales.
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sin embargo, en Grupo Mozkalti aún no hemos formado equipos eficaces, pues apenas estamos tratando que nuestros socios entiendan la diferencia entre formar grupos y formar equipos. Queremos que trabajen como equipos, sin embargo es un gran reto que aún tenemos. Pero siguiendo las recomendaciones anteriores y los pasos que Drexler y Sibbet (1992) han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, lograremos formar equipos eficaces en nuestro Grupo de ahorro, estos son los pasos en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. Orientación. ¿Por qué estoy aquí?
2. Creando confianza. ¿Quién es usted?
3. Aclaración de metas/roles. ¿Qué estamos haciendo?
4. Compromiso. ¿Cómo lo haremos?
5. Operacionalización. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?
6. Alto desempeño. Logro de los objetivos.
7. Renovación. ¿Por qué y cómo continuar?

Finalmente para formar equipos eficaces, en Grupo Mozkalti debemos seguir estableciendo relaciones de confianza, y con nuestros talleres pronto algunos socios entenderán que es mejor formar equipo de trabajo. De igual manera el manejo de estos equipos será más fácil si las personas comprenden los objetivos de cada actividad a realizar y se apropian del proyecto. De lo contrario será imposible crear nuevos proyectos productivos dentro de nuestro grupo de ahorradores.

## CAPÍTULO 3. Operación de la Caja de Ahorro Mozkalti y su modelo

Las personas que formamos el grupo para tomar las capacitaciones de SEDESOL fuimos diez mujeres de la comunidad, tres profesionistas, una administradora de empresas, una ingeniera ambiental y un artista en artes plásticas y visuales. Las otras señoras amas de casa, dos con preparatoria, cinco con educación básica, y de las cinco, dos con negocio de papelería/mercería. Las edades iban desde los 22 años hasta los 45 años. De este grupo, cinco señoras sólo se comprometieron a tomar la capacitación como requisito para poder formar nuestra caja de ahorro y ser reconocidas como caja de ahorro comunitaria en SEDESOL. Por lo que desde un inicio nos dijeron que no se comprometían a estar en la operación de la caja de ahorro una vez terminada las capacitaciones.

Las capacitaciones del modelo SEDESOL nos llegaron gracias a la búsqueda de capacitaciones para poder iniciar nuestra caja de ahorro comunitaria, pues aunque en el grupo se tenía a profesionistas, se necesitaban capacitaciones sobre la operación de una caja de ahorro. Por lo que se reunieron todos los requisitos para tomar las capacitaciones y así poder estar registrados ante SEDESOL. Esto con la finalidad de tener el conocimiento general de la operación de una caja de ahorro y otorgar a nuestros socios la confianza de estar registrados ante una entidad gubernamental.



### 3.1 Retos enfrentados con el modelo SEDESOL

Los principales retos enfrentados con el modelo de SEDESOL, el cual consistió en capacitaciones para la operación de la caja de ahorro comunitaria, empezaron desde tomar las capacitaciones los viernes de 3 a 5pm. Pues las capacitaciones eran en la ciudad de Puebla, en las oficinas que están por Plaza Dorada, el tiempo de traslado desde nuestra comunidad hasta las oficinas SEDESOL eran entre una hora y media y dos horas de trayecto, más las dos horas de las capacitaciones y las horas de regreso a nuestra comunidad, en total eran 6 horas aproximadamente, por lo que las 10 personas que tomamos la capacitación teníamos que invertir 6 horas cada viernes por 12 semanas. Esto fue todo un reto, pues más de una vez al menos una socia no podría asistir por motivos personales, afortunadamente hablamos con la capacitadora y nos permitió que una socia faltara pero con la condición de que en la siguiente sesión esa persona explicaría lo visto en la sesión anterior, así que nosotras teníamos que explicarle a la socia faltante para que nos siguiera permitiendo la ausencia de alguna de las socias. Como la mayoría no le entendía muy bien a los temas que la capacitadora nos daba, yo tenía que explicarles con mejores ejemplos aterrizados a nuestro contexto, de igual manera me correspondía explicarles a las socias que no podían asistir.

Fue un reto que las diez socias entendieran cómo hacer cálculo de los intereses, pero con mucha paciencia se logró que todas entendieran el por qué del cálculo de los intereses y la manera de calcularlo. Otro de nuestros desafíos fue a la hora de organizarnos para llevar la operación de una caja de ahorro comunitaria. Pues no era lo mismo la teoría a la hora de

la práctica, desde realizar nuestra acta constitutiva las socias no querían poner las penalizaciones por no cumplir con alguno de los requisitos, de igual manera pasó al momento de establecer nuestros reglamentos, sobre todo en los internos, pues a la mayoría de las 10 socias les daba terror pagar multa por llegar tarde o no cumplir con los acuerdos, pues en mi comunidad las personas se encuentran ocupadas trabajando en lo que les pueda generar ingresos a sus familias, las señoras de igual manera están ocupadas atendiendo las labores del hogar y trabajando torciendo cáñamo o realizando alguna manualidad, por lo que para algunas familias es difícil reunir los ingresos para solventar sus gastos familiares y sumado a esto el tener que pagar una multa les genera angustia, sin embargo al hacerles ver que era la mejor solución para trabajar de forma efectiva, aceptaron, aunque no fue fácil, tomó más de dos sesiones lograr convencerlas.

En los reglamentos externos fue más fácil estipularlos pues a la mayoría de las socias le gustó establecer las condiciones para que otras personas se unieran a este proyecto. Lo único que nos complicaba es que a veces una de las socias no podría asistir a nuestras reuniones de planeación, pero lo resolvimos estipulando que con la mayoría de las asistentes, la demás se comprometían a acatar las decisiones tomadas en la reunión y a realizar la parte que les correspondía, si es que se asignaban tareas individuales.

Otro gran reto fue establece el día y el horario de atención a los socios, pues debía ser en un día y a las horas que la mayoría de las socias pudiera, así que nos tomó dos semanas llegar a un acuerdo para establecer que los lunes sería nuestro día de ahorro y préstamo, de 3 a 6pm ahorro, y de 6 a 8pm otorgamiento de préstamos. De igual manera

nos tomó tiempo decidir quiénes de las 10 socias nos encargaríamos de la recepción y otorgamiento de préstamos, pues sólo se necesitaban tres personas para llevar a cabo los registros, por lo que al inicio decidimos ir rotándonos cada semana, posteriormente nos dimos cuenta que esto no funcionaba, pues algunas socias llevaban el registro de diferente manera y empezamos a tener mal entendidos con la captura de ahorros y préstamos, así que decidimos que sólo fueran 3 personas que estén de planta y que tuvieran el tiempo y el gusto por el manejo administrativo.

Posteriormente enfrenamos las cuestiones de los socios que se unían al proyecto, porque muchos no entendían muy bien la repartición de los rendimientos al final del año. Algunos sólo nos decían que sí habían entendido, aunque realmente no entendían, otros sólo nos decían que lo que les importa es recibir su dinero completo y un poco más, otros nos decían que lo que les interesaba eran los préstamos. También tuvimos algunos inconvenientes de personas que se enteraban del proyecto y nos iban a busca a nuestras casas para decir que si les podríamos prestar, pero al explicarles de las reglas para convertirse en socio, algunos no podían el día y la hora de la operación de la caja de ahorro, otros no les gustó la idea de estar ahorrando cada semana y las multas por incumplimiento, pero se les dejaba muy claro que no se presta a personas que no sean socios inscritos en el grupo de ahorro comunitario.

Además, un reto más fue el hacer las reuniones para informar un tema importante a todos los socios, pues esto no nos lo enseñaron en el programa SEDESOL, y como el lugar prestado no tenía suficiente espacio, separamos los grupos por número de tarjeta, y de 25 en

25 íbamos reuniendo a los socios en diferentes horarios. Sin embargo, esto no funcionaba bien al principio, pues era sesiones de media hora, pero como la mayoría no eran puntuales y llegaban a la mitad de la sesión, decidimos establecer multas por retardo de diez minutos, pasados los diez minutos ya era falta y la multa era mayor además tenían que duplicar su ahorro en su próximo depósito.

También, otro reto importante es el poder generar un trabajo remunerado para los encargados de la operación de la caja de ahorro. Pues hasta el momento nuestro trabajo es voluntario, sin embargo ya se ha tratado del tema con los socios y como esto empezó como algo voluntario, la mayoría de los socios se resisten a que se les quite de sus rendimientos para generar un salario mínimo para los encargados de la operación, pues la respuesta ha sido que se cambien por otros voluntarios, pero el problema es que no es fácil que cualquiera lleve a cabo la recepción del ahorro, el otorgamiento de préstamos y el control de los mismos en nuestros reportes. Pues no se trata sólo de capacitación, sino de la confianza que se necesita tener en la persona y la confianza que esa persona transmita a todos los socios. Por lo que se ha decidido iniciar otros proyectos desde la caja de ahorro que nos permita generar nuestros propios ingresos económicos.

Finalmente, otro de nuestros retos es poder formar a otras personas que sean de confianza y que sean reconocidas en la comunidad como personas en quienes los habitantes pueden confiar. Además de generar los conocimientos necesarios para que puedan llevar las operaciones de la caja de ahorro. Por lo que esas personas necesitan tener estudios, mínimo de una carrera técnica, preferentemente estudios universitarios. Pues es necesario tener

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

alternativas para cuando alguno de los socios quiera irse de la comunidad o que por cualquier motivo personal ya no pueda seguir a cargo de la operación de la caja de ahorro. Por el momento cuando alguno de los tres encargados no está presente, los otros dos doblan esfuerzos para encargarse de la recepción del ahorro, la entrega de los préstamos y el registro de las operaciones en nuestro control interno.

Sin embargo, cuando más de un socio no pueda estar presente los días de operación de la caja de ahorro, ahí si estaremos en problemas. Por lo que ya los que estamos dentro de las operaciones de la caja de ahorro, ya estamos buscando quiénes serían las personas idóneas para ocupar nuestros lugares y ya hemos estado capacitando a la hija de la señora que me apoyó desde el convencer a nuestros familiares. Pues esa señora es muy conocida por todos en la comunidad y por lo tanto su hija también es conocida, pero no le tienen tanta confianza como a la señora. Sin embargo al verla ahí dentro de la caja de ahorro, poco a poco se irá ganando la confianza de nuestros socios, de igual manera la hemos involucrado en algunos talleres que otorgamos, esto con la finalidad que nuestra gente la identifique como una persona interesada por el desarrollo de nuestra comunidad.

### 3.2 La confianza y la comunicación con los socios

El tema de la confianza para la creación de cualquier caja de ahorro es muy importante para el buen funcionamiento y duración del proyecto. Pues manejar dinero es algo que puede corromper a cualquier persona. Por lo tanto, en Caja de Ahorro Mozkalti el manejo de la confianza es un factor primordial y tratamos de ir fortaleciendo una confianza mutua, mediante reportes de cierre de caja y aceptando nuestros errores al contar o recibir los ahorros. Las tres personas encargadas de la operación de la caja de ahorro somos personas a las que se les tiene confianza en la comunidad. Pues anteriormente hemos trabajado realizando otros proyectos sociales, ambientales, culturales y educativos para los habitantes de nuestra población, por lo tanto los habitantes de nuestra población nos conocen como miembros activos y preocupados por el desarrollo de nuestra comunidad. Además, los tres encargados de la operación de la caja de ahorro conocíamos la forma de trabajar de cada uno.

Sin embargo, al iniciar la caja de ahorro no me quedó más que confiar en las demás señoras y familiares que tomamos la capacitación. Pues aunque conocía a algunas de las diez señoras, no había convivido ni trabajado con todas. Lo que nos ayudó fue que todas teníamos un objetivo común, el cual era la necesidad de ahorrar y obtener préstamos a un bajo interés, esto hizo que confiáramos mutuamente en cada una. Posteriormente, las personas de la comunidad se iban uniendo poco a poco porque las que iniciamos somos de la comunidad e invitamos a nuestros familiares y nuestros familiares invitaban al amigo, vecino o compadre y así fue incrementando nuestro número de socios. Además, nuestra

gente necesita los préstamos, por lo que fue una necesidad común un factor primordial en el tema de la confianza.

Al principio a muchas personas les llamó la atención, iban a preguntar sobre los requisitos, algunos nos preguntaban cómo les asegurábamos regresarles sus ahorros, y les explicábamos que de los préstamos que se realicen, se irán generando los intereses para regresarles sus ahorros más sus rendimientos o ganancias de acuerdo al monto de su ahorro. La mayoría se iba y nos decía que lo iban a consultar con la pareja. Posteriormente regresaban para inscribirse. Después al entregarnos sus ahorros, lo que les generó confianza es darles sus tarjetas de ahorrador, en donde les anotamos la fecha, cantidad del depósito a ahorrar, cantidad acumulada y la firma de la personas que recibe, aparte de que ellos igual firman en nuestros registros.

En mi comunidad las personas necesitan tener un comprobante para que estén seguros de que recibimos su dinero y así puedan comprobar que con nuestra firma en sus tarjetas, nosotros tenemos sus ahorros. Sin embargo, en el tema de las capacitaciones y talleres, los socios no asistían a los cursos ofrecidos a todos los socios de la caja de ahorro, pues en la vida cotidiana de nuestros socios, y en general de nuestra gente, están muy ocupados tratando de generar ingresos para sus hogares, pues los señores se van a trabajar casi todo el día, por lo general desde las 7am hasta las 5 o 6pm, en el caso de las señoras, algunas se quedan para hacer las labores del hogar, atender a sus hijos, ir a pláticas del centro de salud que son obligatorias para quienes tienen el programa Prospera del Gobierno Federal. Además, de que algunas tuercen cáñamo o hacen fibras de alambre para generar

más ingresos a la familia. Motivo por el cual no tienen mucho tiempo para asistir a nuestros talleres de la caja de ahorro. Sin embargo, se les informa de los talleres que habrá cuando van a depositar sus ahorros.

No obstante, algunos talleres son obligatorios para los socios, pues hay varios temas que requieren de capacitaciones o reuniones con todos los socios, para las cuestiones de entrega de rendimientos fue necesario darles una presentación en donde se aclararon dudas de cómo se realiza el cálculo al final del año, de igual manera para tratar temas de incumplimiento de algunos deudores, para informar de compra de equipo de cómputo y oficina. Por lo tanto, para estas reuniones se les avisa, a la hora de recibir sus ahorros, que son obligatorias y si no asisten se les aplica multa de \$25. Pero debido a las actividades de las personas nos solicitaron que si ellos no pueden asistir, que si podrían mandar a sus hijos. Así que los encargados de la operación de la caja de ahorro decidimos que si los socios no pueden, pueden mandar a la reunión a un hijo mayor de 15 años para que les informe de lo visto en la reunión. Y así ha funcionado bien en la mayoría de los casos, pues en ocasiones algunos jóvenes no les pasan el informe a sus padres, pero ahí ya es responsabilidad de cada socio, si su hijo no le informó de los acuerdos, ellos deben preguntar con otros socios.

Por lo general cuando un socio nos pregunta de sus rendimientos al final de año, es porque recibe menor rendimiento que el año anterior, y en ese momento se le explica que eso se debe al número de préstamos otorgados durante el año. Pues hay años en los que se dan más préstamos que otros. De igual manera algunas socias preguntan para qué es la



reunión obligatoria al momento de informarles y en ese preciso instante se le explica la importancia de la reunión. Así como de los talleres ofrecidos durante el año, algunas socias preguntan la finalidad, qué es lo que van aprender y se les responden todas sus inquietudes. Por lo que se buscan talleres con temas de interés para las señoras, por ejemplo compostas, tejido y bordado. Para los jóvenes y niños se buscan temas de deportes, pintura, dibujo y regularización académica. Esto con la finalidad de aumentar el número de asistentes a cada capacitación o taller.

### 3.3 Acompañamiento de Empresas de Economía Social

En junio 2014, una ex-compañera de trabajo sabía de nuestro proyecto de caja de ahorro, pues le conté de lo que estamos realizando y cómo iniciamos nuestra caja de ahorro, tiempo después ella me presentó a la Coordinadora del Programa de Acompañamiento a Empresas de Economía Social del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la IBERO Puebla, quien me explicó que el objetivo del programa es favorecer la creación y desarrollo de Emprendimientos Colectivos bajo los principios de la Economía Social. El programa consiste en reuniones de trabajo con una duración de 2 horas efectivas a la semana en el domicilio de la empresa o grupo. En cada reunión se aborda un tema (o varias sesiones para un tema). Se otorga un cuaderno de trabajo que se proporciona a cada grupo de emprendedores. Fuera de la reunión, el grupo tiene que realizar las actividades propias de su Empresa de Economía Social. Existen cursos y talleres diversos en el IDIT a los que las empresas acompañadas pueden asistir. De igual manera hay integración y fomento de redes empresariales y solidarias. Asimismo, le expliqué a la coordinadora de nuestro

proyecto y dijo que cumplíamos con el perfil para ser acompañados. Sin embargo, como el acompañamiento ya había iniciado a principio del año, a nosotros sólo podrían acompañarnos de julio a noviembre 2014, por lo que le dije a la coordinadora que les iba a consultar a mis socios encargados de la operación de nuestra caja de ahorro.

Posteriormente les informé a mis socios encargados de la operación de la caja de ahorro sobre esta oportunidad, les expliqué en lo que consistía el acompañamiento y junto con mis socios encargados de la operación de la caja de ahorro volvimos a tener una reunión con la coordinadora de programa de acompañamiento a Empresas de Economía Social para que ella nos explicará directamente y nos dijera de los compromisos que adquiriríamos como empresa acompañada, los cuales fueron: asistir a todas las reuniones de manera puntual, realizar los trabajos que se acuerden entre el grupo, disponer de tiempo para la puesta en marcha de la empresa y cuidar del cuaderno de trabajo.

Durante este acompañamiento por cuatro meses, nuestra orientadora nos ayudó a capacitarnos como socios encargados de la operación de la caja de ahorro, para que entendiéramos bien el concepto y el manejo de una empresa de economía social y se nos diéramos cuenta de que nosotros somos una empresa de economía social, de igual manera la orientadora nos ayudó a separar los tipos de préstamos otorgados, pues no es lo mismo prestarle a alguna persona para un evento social que a otra que lo necesita para un proyecto productivo. También la orientadora nos apoyó para mejorar nuestros reglamentos internos para la operación de la caja de ahorro y pensar en nuestra visión y valores, aunque previamente ya los habíamos establecido, pero aún no estaban presentes en nuestros planes

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

a futuro como una empresa de economía social. Por lo que con el apoyo de la orientadora establecimos nuestro corazón ideológico que incluye misión, visión y valores, quedando de la siguiente manera:

Caja de Ahorro Mozkalti, hábitos que transforman.

**Misión:** Somos una cooperativa de economía social que fomenta el ahorro sistemático y el estímulo a la formación de hábitos de previsión social de los habitantes de Chalchihuapan, buscando el desarrollo de nuestra comunidad.

**Visión:** Ser una caja de ahorro de economía social autosustentable y solidaria que establece relaciones de confianza entre los socios para el fortalecimiento de la comunidad de Chalchihuapan y sus alrededores.

### **Valores del grupo:**

Respeto

Confianza

Solidaridad

Somos una empresa de Economía Social porque para nosotros el desarrollo de las personas y de nuestra comunidad es lo más importante, nos concretamos en la gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la organización, o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

En Grupo Mozkalti deseamos tener un crecimiento sustentable en donde todos los socios crezcamos con la cooperativa. De igual manera identificamos nuestro mercado meta, que por el momento es sólo con los habitantes de nuestra comunidad, pues por el tema de la confianza, no aceptamos a personas que no sean de nuestra población. Además, con el apoyo de la orientadora desarrollamos nuestra oferta de valor, el cual es el siguiente:

- Flexibilidad en pagos
- Planes acorde a las necesidades de los clientes
- Bajo interés en créditos
- Ubicación accesible
- Alto rendimiento en ahorro
- Planes de emergencia
- Créditos a madres solteras
- Planes de pago en distintos plazos

De igual manera la orientadora nos hizo ver que aunque no tenemos competidores directos, debíamos analizar a nuestros competidores indirectos y evaluar cómo están trabajando ellos, comparar diferencias y similitudes, por lo que realizamos un análisis de

nuestros principales competidores indirectos, que básicamente son compartamos banco, caja popular y prestamistas de la comunidad.

Además durante este acompañamiento logramos establecer nuestros análisis

Matriz ERIC y análisis FODA:

**Figura 3.3.1 Matriz ERIC**

<b>ELIMINAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A socios morosos</li></ul>	<b>REDUCIR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempos de servicios</li></ul>
<b>INCREMENTAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Variabilidad de plazos</li><li>• Días de atención</li><li>• Capacitación en financiera y legal</li><li>• Capacitación a socios a cerca de rendimiento de ahorro</li></ul>	<b>CREAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diferentes tipos de créditos urgencias, crédito a la mujer, comerciantes y fiestas patronales.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los socios de Grupo Mozkalti

Figura 3.3.2. Análisis FODA

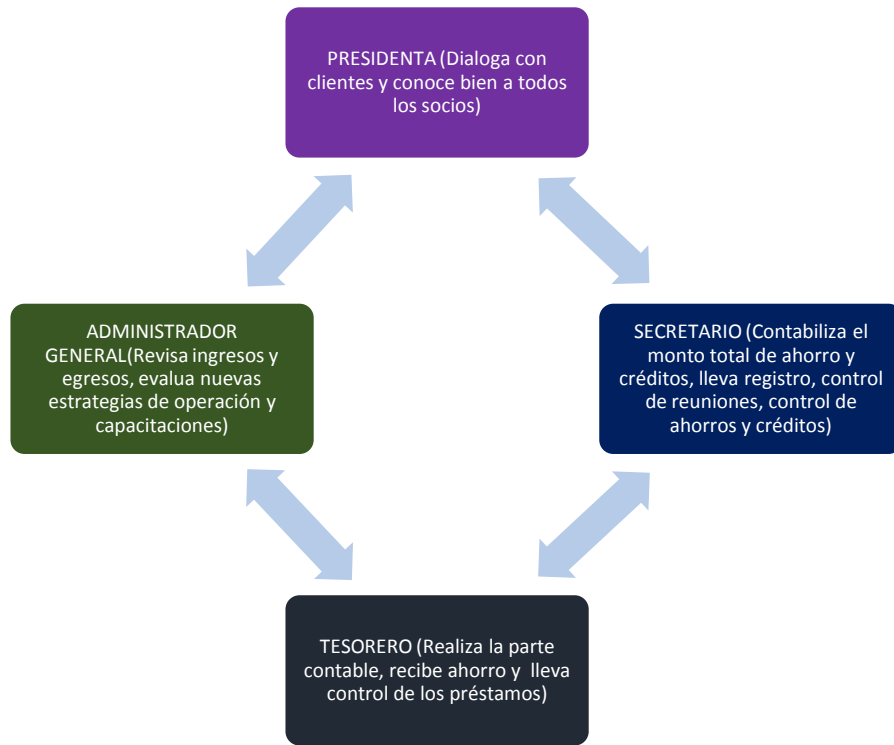
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seis años de experiencia</li> <li>- 545 socios activos</li> <li>- Conocemos a nuestros clientes</li> <li>- Flexibilidad de pagos</li> <li>- Lugar céntrico en la comunidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar servicios</li> <li>- Talleres a los socios</li> <li>- Cursos para PYMES</li> <li>- Incluir a comunidades aledañas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Días de servicio y horarios</li> <li>- Procesos de espera</li> <li>- Sueldos competitivos</li> <li>- Contar con un lugar propio</li> <li>- Falta de información legal sobre el manejo de cajas de ahorro.</li> <li>- Falta de información sobre cuestiones fiscales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tandas organizadas por otros grupos en la comunidad</li> <li>- Prestamistas internos y externos</li> <li>- Requisitos solicitados de trámites legales</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los socios de Grupo Mozkalti

Otro apoyo significativo del acompañamiento fue el llegar a establecer nuestro organigrama, pues aunque ya sabíamos nuestras funciones dentro de la operación de la caja

de ahorro, no lo teníamos establecido como organigrama por falta de tiempo, por lo que la siguiente figura muestra el organigrama actual de la Caja de Ahorro Mozkalti:

Figura 3.3.3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de los socios de Grupo Mozkalti

De igual forma, con el acompañamiento tuvimos oportunidad para que el equipo encargado de la operación se reuniera para planear y pensar en el futuro de la caja de ahorro, por lo que desarrollamos objetivos y metas, las cuales se muestran a continuación:

Figura 3.3.4. Objetivos y metas de la empresa

Metas corto plazo	Objetivos mediano plazo	Objetivos largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar sueldos para el equipo interno. 2019</li> <li>- Diversificar nuestros servicios. 2019</li> <li>- Realizar y promocionar cursos diversos adicionales. 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un lugar propio para las actividades de la caja de ahorro. 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener sucursales en las comunidades aledañas. 2025</li> <li>- Generar empleos 2025</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los socios de Grupo Mozkalti

Finalmente con el acompañamiento recibido pudimos ajustar nuestro reglamento interno, pues con el modelo SEDESOL lo realizamos de manera general, ya que no habíamos considerado las multas por retardo e incumplimiento de actividades asignadas y la forma de establecer las reglas de convivencia. Así que realizamos los siguientes ajustes a nuestro reglamento:



## Reglamento interno

**Toma de decisiones:** Las decisiones las toman todos los miembros del grupo interno de manera democrática. Los miembros del grupo deben estar presentes. Si uno de los miembros no puede asistir y la decisión se tiene que tomar en ese momento, se decidirá si está más del 50% del grupo. De lo contrario la decisión puede esperar.

**Acuerdos tomados para mejorar la comunicación:** Los trabajos se envían al correo del grupo y la administradora general informa sobre las reuniones y actividades a realizar.

**Descripción breve de reglamento interno:** El reglamento es únicamente para los encargados de la operación de la caja de ahorro.

**Revisión de reglas de operación y convivencia:** Se revisaron las reglas de operación, especificando quién se encarga de ciertas actividades, limitando las funciones de acuerdo al puesto dentro de la caja de ahorro.

### **Estructuración del reglamento:**

1. Generalidades
2. Ingreso a equipo de trabajo
3. Toma de decisiones

4. Derecho de los socios
5. Obligaciones de los socios
6. Salida de los socios del equipo
7. Representantes o directivos de la empresa
8. Sanciones de la empresa

La orientadora también nos ayudó a ver la importancia de llevar un registro contable en nuestra caja de ahorro, porque aunque no estamos recibiendo un salario, es una empresa y necesitamos llevar nuestra contabilidad como tal. Así que nos contactó con una contadora especialista en el manejo de cajas de ahorro, quien en la actualidad nos está asesorando para llevar el registro contable y hacer todo conforme a la ley.

### 3.4 Ajustes al modelo de acuerdo a necesidades reales

Al iniciar fueron varios ajustes los que realizamos, pues ajustamos la forma de atención de acuerdo a la forma de ser de las personas en la comunidad de San Bernardino, por lo que uno de los principales ajustes fue el horarios de atención a los socios, pues de acuerdo a las capacitaciones en 5 horas se recibía el ahorro y se otorgaban los préstamos. Pero en la práctica nos dimos cuenta que no era así, necesitábamos más de seis horas para recibir el ahorro y para otorgar los préstamos, pues en nuestra caja de ahorro cada socio nos dice por qué necesita el préstamo y cómo nos asegura devolvernos la cantidad prestada más los intereses. Este proceso decidimos realizarlo para asegurar que la persona va a poder

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

devolver el préstamo que está solicitando, pues dependiendo las respuestas de socios sabremos si podrá devolvernos el préstamo, además con esto decidimos si le prestamos la cantidad que solicita o sólo una parte. De igual manera sus respuestas nos sirven para sugerirle el plazo que mejor le convenga, dependiendo la situación, para regresarnos la cantidad prestada mas los intereses, pues la finalidad es que todos los socios puedan pagar en el plazo establecido. Asimismo nosotros les explicamos a cada socio, que quiere un préstamo, que no puede pedir una cantidad muy elevada que no pueda pagar, pues los préstamos deben ser similares al monto de sus ahorro.

Además, las multas se necesitaron para el buen funcionamiento de la caja de ahorro, pues en mi comunidad y debido a las diversas actividades de cada socio, la mayoría llega cinco o diez minutos tarde, pero algunos socios no tomaban con seriedad nuestras reuniones y llegaban hasta treinta minutos después, por lo que se habló del tema y la importancia de la puntualidad, pues si todos llegaban a la hora señalada se iban a la hora indicada, así que se les hizo ver que la puntualidad es fundamental pues es parte del respeto de las persona que dará la plática, capacitación o taller, pues es tiempo extra para los que estamos encargados de la operación de la caja de ahorro, por lo que se acordó que si llegan después de los diez minutos de tolerancia, se les aplicará multa de cinco pesos, pero sí no asisten la multa es de veinticinco pesos, pues para ser justos con las personas que hicieron todo lo posible para asistir.

Por lo tanto, esto también fue un ajuste al programa de SEDESOL. Por consiguiente, ajustamos nuestra acta constitutiva y reglamentos de acuerdo a la forma de

ser de las personas de nuestra comunidad y las cantidades de multas cobradas por llegar tarde, cinco pesos, por no ahorrar en una semana, veinticinco pesos, y la misma cantidad por incumplimiento de actividades planteadas. De igual manera con los aportes de la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social, ajustamos nuestra misión y visión, valores y la estructura de gobierno de nuestra caja de ahorro.

Otro ajuste fue la forma de registrar los ahorros y préstamos, pues hacerlo manualmente nos tomaba demasiado tiempo, por lo que lo realizamos en hojas de Excel por computadora. Sin embargo para esto se necesitaba una computadora que fuera exclusiva de la caja de ahorro, por lo que decidimos aumentar la cuota de inscripción para cubrir costos de compra de papelería y de equipo de cómputo, bancas y demás requisitos para la operación de la caja de ahorro, por lo que después del primer año, se hizo reunión con todos los socios para informarle de las necesidades para la operación de la caja de ahorro y todos estuvieron de acuerdo en incrementar la cuota de inscripción, pues se daban cuenta de que las cosas se necesitaban, de igual manera sabían que las tres personas a cargo de la recepción del ahorro y la entregar los préstamos están trabajando de manera voluntaria, sólo para el bien común de todos los socios y para el desarrollo de la comunidad.

Posteriormente nos dimos cuenta que necesitábamos un programa especial para hacer los reportes de ahorro y préstamo, así como para el cierre anual de la caja de ahorro. Pues aún con las hojas de Excel, nos tardábamos demasiadas horas en hacer las cuentas por cada socio para entregarle sus rendimientos de acuerdo al monto de su ahorro. Por lo tanto, decidimos contratar a un estudiante de la comunidad que estaba por terminar su carrera en

sistemas computacionales y software, para que nos desarrollará un programa especial para las operaciones de la caja de ahorro, y del monto recolectado en las cuotas por inscripción, se utilizó parte del dinero para pagarle al chico de la misma comunidad.

### 3.5 Vivencias personales y de los socios, experiencias, miedos y retos

Al iniciar con las operaciones de la caja de ahorro y al tratarse del manejo de dinero en efectivo, fueron emergiendo algunos miedos, pues en mi experiencia personal mis principales miedos fueron recibir mal los préstamos e intereses, dar mal el cambio, contar mal el dinero, recibir billetes falsos. Esto también fue el miedo de los otros encargados de la operación de la caja de ahorro, pues nos decíamos unos a otros, cuenten bien el dinero, no vayan a dar cambio de más, anoten bien las cantidades, vean que los billetes no sean falsos. Y como al iniciar no contábamos con la experiencia del manejo de dinero, nos pasaron cuatro billetes falsos, tres billetes de doscientos pesos y uno de quinientos pesos.

Para resolver este primer suceso, realizamos cooperación entre los tres socios encargados de la operación de la caja de ahorro, para reponer esos billetes utilizando dinero de nuestra bolsa. Posteriormente al tener este suceso, compramos los plumones detectores de billetes falsos, y por consiguiente al recibir los ahorros vamos verificando que no nos entreguen un billete falso, y si lo detectamos se lo decimos al socio y no se lo aceptamos, por lo que ya no nos ha pasado, aunque esto también aumentó nuestro tiempo para recibir los ahorros, por lo que realizamos una reunión con todos los socios para informarle de lo ocurrido y por consiguiente avisarles de que debíamos separar a los socios en dos grupos e

incrementamos los días miércoles en el mismo horario para recibir ahorros y entregar préstamos. Esta separación fue por número de tarjeta.

Otra vivencia, miedo y reto fue el conteo del dinero al final de cada día para cerrar las cuentas del ahorro y préstamos otorgados, pues al final de cada día se hacen cuentas y tiene que estar exacto el dinero sobrante de acuerdo con los resultados de las cuentas, en caso de que no sea así, se revisan nuevamente las cuentas y se rectifican algunos errores detectados, y si aún identificados los errores sigue faltando dinero, por lo regular en algunas ocasiones ha faltado veinte, treinta o hasta cincuenta pesos, entre los socios encargados de la administración de la caja de ahorro se coopera para reponer el dinero faltante. Siempre falta, pero nunca sobra. Los encargados de la operación de la caja de ahorro aceptamos que debemos estar bien atentos en el manejo del dinero y debemos asumir algún pequeño error, pues somos humanos y algunas veces tenemos errores, pero como equipo resolvemos la situación. Ya que estamos para ayudar a nuestra gente y comunidad. Es cuestión de hacerse responsables de la administración de la caja de ahorro, que es muy importante.

Comprobar que al final del año todo coincida con el total de ahorro y el total de intereses generados por los préstamos, con los reportes de ahorro y préstamos de la caja de ahorro no es fácil, sigue siendo un reto en la actualidad. Pues aun con el sistema, obtener los reportes de ahorro y préstamos diarios, mensuales y anuales es más sencillo, porque el sistema te brinda los reportes finales de acuerdo al ahorro de cada socio, pero aún así debemos contar todo el dinero y separarlo por cada socio. Por lo que revisar cuentas y

separar el ahorro más los intereses de cada socio y hacer que todo cuadre con la cantidad total, sigue siendo un miedo y un reto actual.

De igual manera como vivencia hemos tenido problemas con una socia que estaba encargada de la operación de la caja de ahorro, pues como era la encargada de llevar el registro de los préstamos y por la confianza que le teníamos, la persona abuso del derecho que tenía y sacó más préstamos de los que podía pagar. Al final del año cuando era el tiempo de entregar los rendimientos de los socios, nos dimos cuenta que hacía falta una gran cantidad de dinero y ya fue cuando descubrimos que ella no había pagado en tiempo y forma sus préstamos, por lo que hablamos seriamente con ella, y le recordamos que estamos para apoyarnos mutuamente y para el beneficio de nuestra comunidad, que no podríamos defraudar la confianza que nos teníamos mutuamente, pues es uno de nuestros principales valores estipulados al iniciar nuestra caja de ahorro. Debido a que no podía pagar toda la cantidad que debía y como no se hizo responsable de su acto, los otros dos socios, encargados de la operación de la caja de ahorro, tuvimos que solicitar un préstamo externo para poder devolver los ahorros y rendimientos a todos los demás socios. Posteriormente esta persona pagó lo que debía, pero no lo hizo en tiempo y forma.

Al inicio del siguiente año, esta persona que estaba a cargo del registro de los préstamos ya no solicitó seguir en el puesto y sólo se inscribió como socia normal. Después de que hablamos seriamente con ella, entendió que no era capaz de hacerse responsable de los registros de los préstamos, además de que había defraudado nuestra confianza. Así que para sustituir a esta persona, debíamos incorporar a otra de las socias que tomó la

capacitación y que pudiera hacerse cargo de las operaciones de la caja de ahorro, pues necesitamos a tres socias que estén a cargo de las operaciones de la caja de ahorro, ya que estar cambiando descontrola las operaciones. Por lo que otra de las socias pudo incorporarse de planta para llevar los registros de los préstamos. Sin embargo fue un reto poder decidir quién era la socia indicada para este puesto, pero debido a que de esta socia ya conocíamos cómo trabaja, pues nos había ayudado en algunos talleres que dimos antes de iniciar la caja de ahorro, es como decidimos que era la indicada.

Además, otro nuestros principales retos y que responde a nuestras expectativas de crecer, pues los encargados de la operación de la caja de ahorro queremos recibir un sueldo y trabajar en la caja de ahorro para poder generar ingresos para nuestras familias, por lo que deseamos crecer y diversificar nuestros servicios. Sin embargo, para crecer necesitamos otra forma de trabajar, pues en nuestra comunidad nuestra gente nos conoce y nosotros los conocemos a ellos, pero para iniciar en otra comunidad diferente en donde no nos conocen y ni nosotros conocemos a las personas, es un gran reto a enfrentar.

Otro reto es poder producir un producto y formar una cooperativa de producción con la organización de nuestros socios de la caja de ahorro, y que esta cooperativa sea parte de Grupo Mozkalti, pues nuestras expectativas es poder llegar a tener una organización como la unión de Cooperativas “Tosepan Titataniske” (Unidos Venceremos, en náhuatl). Ya que este grupo tiene varias cooperativas de producción de café, miel, turismo y demás proyectos productivos. Además de que proporcionan capacitaciones a sus socios.



Por lo que este modelo es nuestra inspiración para seguir y lograr a llegar a formar una unión de cooperativas en nuestra comunidad de San Bernardino Chalchihuapan.

Finalmente otro de nuestros retos es ser sostenibles como caja de ahorro comunitaria y generar empleos en nuestra comunidad, pues detrás de poder generar nuevas cooperativas de producción y consumo en nuestra comunidad está el gran deseo de los tres socios activos de la caja de ahorro, pues los tres deseamos disminuir el alto índice de emigración a los Estados Unidos de América (EUA). En lo personal mi padre se emigró cuando yo tenía 4 años y durante tres años me faltó el cariño de un padre. De igual manera lo que me ha motivado a seguir con este proyecto es la respuesta de los niños de sexto año de primaria que lo único que están esperando y desean es irse a los EUA.

### 3.6 Logros actuales y futuros

Uno de nuestros principales logros fue el ya tener nuestro propio sistema que nos agiliza el proceso de registro de las operaciones de la caja de ahorro. Además también logramos ser acompañados por un orientador de Empresas de Economía Social de la IBERO Puebla, quien de julio a noviembre 2014 nos ayudó a capacitar a los socios encargados de la operación de la caja de ahorro, para que entendieran bien el concepto y el manejo de una empresa de economía social y nos diéramos cuenta de que nosotros somos una empresa de economía social. Además de varias realizar varios ajustes administrativos y contables, también nos estamos preparando para constituirnos legalmente en el futuro, pues lo necesitaremos en un futuro para poder crecer. Porque si queremos expandirnos en otras comunidades, necesitaremos estar constituidos legalmente.

## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

Aunque este tema ya lo hemos mencionado con todos los socios y les hemos explicado, de acuerdo a las capacitaciones de nuestra contadora, que al constituirnos legalmente ya no podremos darles los mismos rendimientos, pues se deben pagar impuestos al gobierno y demás cuestiones que nos exigen al estar recibiendo ahorros y otorgando préstamos. Por lo tanto la mayoría de los socios no está de acuerdo e constituirnos, pues a ellos es importa recibir más rendimientos por sus ahorros. Sin embargo, los tres socios encargados de la operación de la caja de ahorro estamos preparándonos de tal manera que estamos realizando el registro contable conforme a la Ley, pues hemos seguido los consejos de nuestra contadora que para el momento que decidamos expandirnos ya estemos preparados con los registros contables que solicita el gobierno para poder funcionar legalmente.

Los principales beneficios de constituirnos legalmente es que ya estaremos registrados legalmente y podremos expandiros en otras comunidades sin ningún problema como Caja de Ahorro Mozkalti. Pues hasta el momento sólo estamos reconocidos como caja de ahorro comunitarias ante SEDESOL, pero por ende no podemos expandirnos en otras comunidades como la misma caja de ahorro. Por otro lado las desventajas son que ya no podremos prestar con un bajo interés ni otorgar altos rendimientos, pues por el pago de impuestos y salarios, ya no podremos estar funcionando como actualmente lo estamos realizando.

De igual manera estamos los tres encargados de la operación de la caja de ahorro estamos otorgando talleres a nuestros socios y sus familias, para las señoras se les dan

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

talleres de composta, bordado y manualidades, para los jóvenes se les dan talleres de dibujo, pintura, regularización académica, computación e inglés, en los que en temas de interés para ellos, estamos incorporando la terminología de cooperativas, empresas de economía social y trabajo en equipo, para que nuestros socios se vuelvan cooperativistas y vean que si nos unimos podemos lograr auto-emplearnos formando nuestras propias empresas, además de otras cosas en beneficio nuestro y de nuestra comunidad. Esta es la idea de otorgar dichos talleres pues existe una gran necesidad de formar cooperativistas en nuestra comunidad para posteriormente iniciar nuestras cooperativas de producción y/o consumo. A estos talleres asisten los socios e hijos de los socios, pero también aceptamos a personas que no sean socias pero que estén interesadas en tomar los talleres.

En los talleres a señoras asisten entre 10 y 15 socias, en los talleres para niños y jóvenes asisten entre 20 y 25 hijos de nuestros socios, y de 5 a 10 niños y jóvenes que no son socios de nuestra caja de ahorro. Estos talleres se ofrecen durante las vacaciones de verano que es cuando la mayoría de las señoras se desocupan un poco, pues sus hijos están de vacaciones y los niños y jóvenes pueden asistir a estos talleres.

De igual manera hemos iniciado un programa especial para apoyar las iniciativas empresariales de los habitantes de la comunidad, pues el interés en préstamos para apoyar la construcción de nuevos negocios es menor. Y los resultados han sido muy satisfactorios, pues varios negocios como jarcierías, carnicerías, y tienda de abarrotes se han mejorado o iniciado gracias a préstamos que han obtenido de nuestra caja de ahorro. Un ejemplo claro es el de uno de nuestros socios quienes tienen una carnicería y que estaban a punto de

cerrar, pues el señor ha sido carnicero durante toda su vida, ya que es una profesión que se la heredó su padre, y su esposa le ayuda con el negocio. Sin embargo, el señor ya es una persona mayor de edad y ya no cuenta con la misma fuerza que antes. Al inicio del año 2014, la pareja nos solicitó un préstamo para poder solventar los gastos de su familia, pues están a cargo de sus 2 hijas jóvenes y 2 ahijadas adolescentes que adopto cuando los padres de ellas fallecieron.

Al momento de solicitar el préstamo y decirnos que nos lo iba a regresar vendiendo artículos de jarciería como la mayoría de los habitante, pues en la carnicería ya era muy cansado para ellos pues no contaban con la herramienta necesaria para cortar la carne y ofrecer mayor variedad de productos como carne molida o aplanada. En ese momento les propuse que si les otorgábamos un préstamo sería para comprar la herramienta que necesita para cortar la carne y seguir con su carnicería, lo único que tenía que hacer es investigar cuánto necesita para comprar la maquinaria esencial para cortar la carne, ya que esto le iba a facilitar el trabajo y nos podría asegurar regresar el préstamo al final de año, pues él es un carnicero conocido en la comunidad y la mayoría le compra por tradición y antigüedad. La pareja no había pensado en esta alternativa, pero después de escuchar mi propuesta se entusiasmaron con la idea y a la semana siguiente regresaron con el presupuesto en mano, pues eso es lo que necesitaban desde hace tiempo. Además de que el monto del préstamo más los pequeños intereses los pudieron pagar en un año, sin ningún retraso, actualmente la familia está vendiendo carne de res y cerdo, pues gracias a que ya cuentan con la cortadora para carne, es más fácil realizar su trabajo.

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

La idea no es sólo seguir impulsando proyectos familiares, sino mostrar que si más de tres personas se unen como cooperativa pueden crear nuevas oportunidades laborales en la comunidad, es cuestión de organizarse e iniciar empresas en equipos. Esto es un gran reto, por lo que primero iniciaremos con el ejemplo, para que nuestra gente visualice que si se puede, y así como con la caja de ahorro, posteriormente más personas se irán uniendo a esta filosofía cooperativa.

Otro logro actual es que ya estamos iniciando nuestra cooperativa de producción, pues al no estar generando ingresos para los encargados de la operación de la caja de ahorro, necesitamos generar nuestro empleo del cual podamos obtener ingresos para nuestros gastos familiares. Por lo que ya iniciamos con la siembra de chile manzano, y la idea es procesarlo para venderlo en conserva y poder elaborar otros productos con este tipo de chile más otros frutos que se dan naturalmente en la comunidad.

Para nosotros han sido muy satisfactorios los logros que hemos tenido, pues no sólo es que ya somos 545 socios de la caja de ahorro Mozkalti, sino que estamos iniciando con otro tipo de cooperativas que en un futuro nos permitan generar empleo en nuestra comunidad para así tratar de disminuir el porcentaje de emigrantes a los Estados Unidos de América. Esto nos ayudará a resolver otros problemas sociales como la drogadicción de jóvenes que no tienen a sus padres con ellos pues están trabajando en los Estados Unidos para poder mantener a su familia.

## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

Además para las tres personas encargadas de la operación de la caja de ahorro hemos aprendido varias cosas valiosas como los valores y las partes que conforman a las organizaciones de economía social. Y las diferentes formas para la formulación de ideas para llegar a los objetivos y metas. De igual manera hemos visto que la fuerza del equipo es la fuerza de la organización.

## CAPÍTULO 4. Conclusiones

La Caja de Ahorro Comunitaria Mozkalti es el sueño de varias señoras que tenían la necesidad en común del ahorro, y en especial de obtener los préstamos a bajo interés desde su propia comunidad. A partir de esta experiencia creo que este modelo puede ser replicado fácilmente en comunidades indígenas, o no indígenas, en donde exista la necesidad y haya un interés común de formar una caja de ahorro en al menos 10 familias, ya que posteriormente se van uniendo más personas. Sin embargo, es fundamental que en el grupo iniciador ya hayan trabajado mutuamente por lo menos tres personas y se tengan la confianza previa antes de iniciar con el proyecto, pues el hecho de que ya se conozcan y hayan trabajado juntos desarrollando alguna actividad o taller en común, brindará una solidez en cualquier proyecto a iniciar. Pues sólo así sabrán la forma de trabajar de cada uno y el grado de confianza que se le tiene a cada persona.

### **Comunidad Indígena**

En el caso específico de la Caja de Ahorro Mozkalti, fue iniciada en nuestra comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, la cual es una comunidad indígena y que por varios años ha conservado sus fiestas y tradiciones, esto fue un aspecto a favor, además de que las iniciadoras del proyecto somos de la misma comunidad, en donde todas las personas nos conocemos, pues crecimos en el mismo lugar y compartimos varias características que nos hacen ser parte de un grupo. Entre estas características está la falta de oportunidades para tener mejores empleos y así generar un mayor ingreso para nuestras

familias. Por ello la mayoría de nuestros socios comparten la misma necesidad de obtener una ayuda financiera que les permita crecer en su negocio o salir de alguna emergencia por cuestiones de salud. De igual manera también están las cuestiones sociales, que hacen que algunas familias se endeuden, pero esas traiciones también son parte de los usos y costumbres de una comunidad indígena, en donde la fiesta del patrón San Bernardino es más importante que ir a vender ese día, esto específicamente aplica para la mayoría de los habitantes que se dedican a la comercialización de artículos de limpieza o tienen sus propios negocios en la comunidad. Estas cuestiones se tienen que entender para que los proyectos funcionen, tomando en cuenta a los habitantes, su forma de ser y sus tradiciones. Ya que si las celebraciones caen en días de ahorro, las personas no asistirán y por lo tanto esas fechas se cambian, esto se debe planear desde el inicio de año y avisar a los socios de los cambios en los días de ahorro.

### **Familias de la comunidad, hábitos de consumo y de ahorro**

Asimismo, quiero resaltar que en las comunidades indígenas existen familias que han crecido con el hábito del ahorro, pues desde nuestros ancestros quienes guardaban oro, plata o su dinero en ollas y lugares estratégicos de sus casas como debajo de la cama, entre las paredes, en algún baúl o mueble, hasta hoy en día en donde las familias con pocos recursos económicos se quitan el comer carne o alguna otra comida que represente mayor gasto que sólo comer frijoles o arroz, para ahorrar lo poco que les va sobrando del gasto familiar. Por lo que ser pobre no significa que no tengan un hábito del ahorro, pues en las comunidades indígenas esto también se va pasando de generación en generación. De hecho



algunas personas no arreglan sus casas y no visten bien con tal de tener un ahorro para las cuestiones de salud o para alguna festividad religiosa o social.

Sin embargo, aunque la mayoría de las personas de mi comunidad por tradición ya tenían el hábito del ahorro, casi ninguna persona tenía el hábito de depositarlo en un lugar que no fuese su propio hogar. De igual manera no tenían el hábito de ahorrar una cantidad mínima de manera semanal. Pues las familias ahorran dependiendo cómo les va en la quincena o al mes. Pero con la caja de ahorro, se vieron motivados a ahorrar de manera semanal. Asimismo, el solicitar un préstamo y pagar de manera semanal fue algo nuevo para mi gente. Esto es el hábito que se está creando en todos nuestros socios y en los hijos de los socios quienes también tienen sus propios ahorros de lo poco que les dan sus padres o familiares. Ya que para los niños aceptamos desde un peso en adelante. Obviamente los niños a los niños no se les otorgan préstamos, pero sí se les reparte lo recaudado por las multas generadas durante el año. Ya que el motivo principal de llevar el ahorro de los niños, es generarles el hábito de ahorro semanal.

Estas cuestiones son importantes identificarlas en una comunidad, pues si los habitantes tienden a ahorrar, es más fácil que quieran unirse a una caja de ahorro. De igual manera es importante resaltar que no se deben crear estereotipos y asumir que los pobres no ahorran o que no les interesa formarse un hábito de ahorro. Pues muchas veces las personas están esperando una oportunidad para poder formar su pequeño guardadito que le sirva para cubrir algunos gastos necesarios para sus familias.

Es por ello que antes de iniciar algún proyecto en mi comunidad, primero decidí investigar a profundidad las principales necesidades de mi gente, pues aunque soy de la

misma comunidad, no podía saber lo que realmente las personas y sus familias necesitan, tampoco podía generalizar asumiendo que las necesidades de mi familia son las necesidades de las demás familias. Pues al principio tenía otra idea de negocio, pero al estar entrevistando y platicando con diversas personas de mi población, me di cuenta que sus ahorros son muy limados, ya que la mayoría necesita generar más ingresos para tener lo suficiente y así poder invertir en algún negocio, por lo que casi todos concluían en que necesitaban préstamos. Es así como surgió la idea de iniciar una caja de ahorro comunitaria.

### **Capacitación SEDESOL**

El programa de capacitación de SEDESOL nos dio las herramientas necesarias para poder manejar una caja de ahorro comunitaria, sin embargo, esto no garantizó el éxito de nuestro grupo de ahorro. Pues la clave está en la confianza que haya entre los que estén a cargo de la operación de la caja de ahorro, además de saber identificar las necesidades de las personas. De igual manera para que el proyecto perdure debe haber un trato amable y conocer a las personas para garantizar que el préstamo será regresado, además de que las familias sean beneficiadas. El buen trato y la confianza son factores indispensables para que el proyecto tenga éxito.

Si embargo es indispensable que los que quieran formar la caja de ahorro cuenten con una capacitación en finanzas para el cálculo de los intereses y la repartición de utilidades. De igual manera en la parte administrativa para llevar las operaciones de una caja de ahorro. Pues esto ayudó a iniciar con el proyecto. Pero el crecer y tener los resultados esperados tienen que ver con el buen trato y la generación de confianza.

### **Teoría administrativa y de economía social**

La teoría administrativa y de economía social ayudó a estructurar el modelo de la caja de ahorro. Pues hoy en día nos reconocemos como una empresa de economía social en donde administramos nuestro negocio de tal manera que continúe operando y pueda crecer. Ya que, como lo mencioné anteriormente, nuestro objetivo es expandirnos en otras comunidades aledañas a nuestra población e iniciar otras cooperativas de producción y consumo en nuestra comunidad, esto con la finalidad de generar empleos y así poder disminuir el porcentaje de emigración de nuestra gente a los Estados Unidos de América.

### **Manejo de grupos y equipos en Chalchihuapan**

Además de que mis conocimientos administrativos y financieros nos ayudaron a garantizar el éxito de nuestra caja de ahorro, también fue fundamental el manejo de grupos y equipos en Chalchihuapan. Ya que afortunadamente mi gente está acostumbrada a trabajar en pequeños grupos y a cooperar, ya sea por cuestiones políticas, religiosas o sociales. Sin embargo, aunque mi gente está dispuesta a cooperar para un fin social en beneficio de todos, no está acostumbrada a trabajar como equipo, ni a cooperar para iniciar una empresa, por lo que esto ha sido un reto para poder iniciar proyectos empresariales como cooperativas, pues antes debemos enseñar a las personas a ser cooperativistas. Es por ello que con nuestros pequeños talleres y capacitaciones estamos introduciendo la importancia de ser cooperativistas e ir generando ideas que ellos mismos las adopten. Este

proceso es lento, pero estamos seguros que darán muy buenos resultados en un futuro a mediano plazo.

### **Operación de la Caja de Ahorro Mozkalti y su modelo**

La operación de la caja de ahorro Mozkalti enfrentó varios retos con el modelo SEDESOL, pues no estaba diseñado para enfrentar cuestiones culturales propias de la comunidad, como el de generar multas por llegar tarde o por incumplimiento de un préstamo o no ahorrar en una semana. De igual manera con el modelo SEDESOL no aprendimos cómo atender y comunicarnos con nuestros socios, saber cómo evaluar los proyectos empresariales, cómo saber si las personas nos están diciendo la verdad. Esto sólo se sabe conociendo a las personas de la comunidad y con la experiencia. Por lo que se le realizaron varios ajustes al modelo de acuerdo a necesidades y comportamientos reales de nuestros socios.

En estos ajustes realizados, fue de mucha ayuda recibir el acompañamiento de Empresas de Economía Social por algunos meses. Ya que no es lo mismo que yo les diga las cosas a mis socios encargados de la operación, a que otra persona fuera de nuestra organización les hiciera ver lo importante de realizar la planeación y cuestiones administrativas de nuestra caja de ahorro.

Las vivencias personales, los miedos y los retos que he enfrentado en el manejo de la caja de ahorro, me han hecho aprender varias cuestiones para mi profesión como son el

manejo del dinero y la habilidad de contarlo, llevando un control por medio de reportes. Por otra parte, también he aprendido cuestiones personales como el poder que tiene la confianza que me tienen las personas de mi comunidad, así como la importancia que tiene el recibir el ahorro de las familias, pues es una gran responsabilidad. Ya que ahora al estar dentro de la operación de la caja de ahorro, me he dado cuenta de los grandes esfuerzos que algunas familias hacen día a día para generar los recursos necesarios y así poder mantener los gastos básicos de la familia. Esto me motiva a seguir con el proyecto y seguir capacitando a más personas, para que esta caja de ahorro se pase de generación en generación.

Durante estos seis años de operación de la caja de ahorro, se han logrado varias cosas, sin embargo me he dado cuenta que necesitamos a más profesionistas en la comunidad. Pues el manejo de la operación de la caja de ahorro lo estamos llevando personas con licenciatura. De igual manera si queremos generar nuevas cooperativas, necesitaremos otros profesionistas que se encarguen de la operación de cada cooperativa, de lo contrario se necesitarían varias capacitaciones para que una persona con primaria o secundaria de la comunidad pueda hacerse cargo de un proyecto empresarial. Sin embargo, lo que sí es fundamental es que las personas encargadas de la operación de los proyectos sean de la comunidad. Pues esto genera confianza a los habitantes de nuestra población. Y como lo dije anteriormente, la confianza es la clave del éxito de cualquier proyecto.

La respuesta de los habitantes de mi comunidad en cuanto a la Caja de Ahorro ha sido satisfactoria, pues algunos socios se han ido convenciendo de que estamos realizando algo diferente y que somos una empresa como tal. Por el contrario, algunas personas no les

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

interesan las cuestiones de hacer cosas diferentes para el desarrollo de nuestra comunidad, pues lo único que les importa es obtener sus ahorros y rendimientos al final del año. Y esto es aceptable, ya que por lo general no siempre todos están de acuerdo en realizar proyectos en los que se obtenga un beneficio en común. Pues algunas familias están preocupadas por ir generando los ingresos suficientes para cubrir sus gastos familiares.

En cuanto a las capacitaciones y talleres que hemos ofrecido, algunos socios si asisten, pero otros aunque quieren no han podido asistir por cuestiones relacionadas a sus trabajos y demás asuntos personales que les impiden estar presentes, aunque también hay algunas familias que no les interesa, pues ya cuentan con sus negocios propios. Sin embargo, con el hecho de tener algunos socios que si asisten, para mí es un logro, pues con que una o dos personas hayan cambiado su forma de pensar y sean cooperativistas, sabré que he logrado mi objetivo.

En cuanto a las reuniones obligatorias para los socios, si contamos con la mayoría de los socios asistentes a cada reunión, pero también de acuerdo a nuestras listas de asistencias, tenemos a un 26% de nuestros socios que no asisten personalmente, sino que mandan a sus hijos adolescentes a las reuniones y esto es porque realmente ellos no pueden asistir. Sin embargo, aún no contamos con varios socios asistentes a nuestros talleres o capacitaciones, pues como no son obligatorios los socios no asisten. Y no podemos obligar a los socios a que asistan a nuestros talleres y capacitaciones de cooperativismo, porque tienen sus asuntos de trabajo en casa que les impiden acudir a estos talleres. Por lo que en cada reunión obligatoria les pasamos un video o les hablamos de proyectos cooperativos

## APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA

para ir despertando en ellos el interés por saber más y así poco a poco se irá incrementando el número de asistentes a los talleres exclusivos para el desarrollo cooperativistas y de ideas de proyectos para formar cooperativas.

Lo que me alegra es ver que en algunos señores, señoras, jóvenes y niños están empezando a cambiar su forma de ahorrar, pues se están creando un hábito de ahorro semanal. Además de que empiezan a ver las oportunidades que pueden tener si hacen una buena inversión de esos ahorros. Aunque cada uno lo vea de manera individual y no colectiva, por lo menos ya están despertando ese interés en crear algún negocio con sus ahorros. Incluso uno de las cosas que más me ha sorprendido, es que un niño al recibir sus ahorros del año, nos solicitó darle permiso para vender gelatinas, a las horas en que los socios están esperando su turno para pasar a depositar sus ahorros, para apoyar a su papá que estaba con problemas de salud y no podía trabajar. Eso fue lo más impactante que he tenido durante mi participación en nuestra caja de ahorro. Y por ello estoy segura de que en más niños y jóvenes despertará el ser cooperativista e iniciar una empresa en conjunto con los demás miembros de la comunidad.

De igual manera los socios se sienten a gusto al ir a depositar sus ahorros y ver su balance actual, esto lo sé porque puedo ver la sonrisa de las señoras al entrar a dejar su ahorro y al salir, pues cada vez que un socio va a depositar su ahorro, sabe que su ahorro va incrementando y empiezan a ponerse una meta de ahorro al final del año. Esto con la finalidad de comprar algo para su hogar o alguna cuestión que cada familia tiene planeado hacer con su ahorro. También es gratificante ver la felicidad de las personas cuando les

## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

aprobamos un préstamo para realizar lo que tanto deseaban, ya sea para alguna celebración familiar, la compra de útiles escolares de los hijos o cubrir cuestiones de salud para los socios o sus familiares.

Esta Caja de Ahorro puede tener un gran impacto en la vida económica de los habitantes de mi comunidad. Pues si logramos nuestras expectativas de que de la Caja de Ahorro surjan nuevas cooperativas de producción o de consumo, se generarán nuevos empleos y oportunidades para generar nuestros propios ingresos económicos. Hasta el momento sólo algunos de nuestros socios han reaccionado al solicitar préstamos para iniciar o mejorar sus negocios, sin embargo, la idea es que los habitantes se den cuenta de que si varios socios se unen y realizan una cooperativa, podrán obtener mayores beneficios. Este es nuestro mayor deseo a lograr, por lo que al igual que con la Caja de Ahorro, primero pondremos el ejemplo y después las personas de nuestra comunidad se irán uniendo o iniciando otras cooperativas.



## CAPÍTULO 5. Recomendaciones

Para iniciar una caja de ahorro en una comunidad en donde las características sean similares a las de mi comunidad, San Bernardino Chalchihuapan, primero es muy importante conocer a las personas, la población, sus costumbres, recorrer las calles y observar las diferentes actividades de cada persona. Posteriormente hablar con los habitantes para saber cuáles son sus necesidades y qué es lo que ellos necesitan para mejorar su calidad de vida.

Una vez identificadas las necesidades de las personas, y si ellos dijeron que necesitan préstamos para sus negocios o gastos familiares en general, se debe identificar a tres personas con las que ya se haya trabajado anteriormente y se les tenga confianza. Es mejor si ya se ha trabajado en proyectos anteriores y ya se sabe el grado de compromiso de cada persona. Pues una caja de ahorro necesita de compromiso, responsabilidad, gusto por los números y mucha paciencia.

Una vez teniendo el equipo de trabajo, quienes se van a encargar del manejo de la caja de ahorro, se buscan las capacitaciones si es que no se cuenta con el conocimiento del tema, estas capacitaciones las otorga el gobierno federal u organizaciones enfocadas en temas financieros. Posteriormente, es necesario iniciar con la caja de ahorro, por lo que se puede invitar a familiares y amigos a unirse como socios ahorradores, y a su vez que ellos pasen la voz con sus amistades. Ya que poco a poco las demás personas se van uniendo al proyecto, es cuestión de paciencia.

Como recomendación, antes de que un socio se una, se le debe dar el reglamento y explicarles que están incorporándose en una empresa de economía social, explicándole lo que es, las reglas, los compromisos y que pueden obtener beneficios de sus propios ahorros y trabajando en comunidad. Esto es de suma importancia para que desde el inicio, los socios se sientan parte de una empresa. Pues las empresas y los proyectos funcionan si se trabaja en conjunto con las personas involucradas, ya que esto es lo que hace que un proyecto sea exitoso. Sobre todo en las comunidades en donde alguien externo no puede llegar y proponer un proyecto en el que sin haberlo consultado con los habitantes de la población pretenda que funcione y genere los resultados planeados, pues esto no es así.

Si las mismas personas involucradas no adoptan el proyecto como suyos, es muy difícil que se sientan parte y perduren en el proyecto. De ahí el fracaso de muchos programas de gobierno en el que las personas se juntan con el único propósito de obtener un recurso económico. Pero al no sentirse parte del proyecto y al no hacer lo que realmente deseaban, la mayoría de los proyectos fracasan en el primer año. Es por ello la importancia de tener un equipo sólido en donde todos se sientan parte del proyecto y tengan una meta en común.

Otra recomendación es saber identificar los billetes falsos y buscar una manera para facilitar este proceso, esto con la finalidad de revisar bien los billetes desde el inicio de la operación de la caja de ahorro, para no recibir billetes falsos. De igual manera es fundamental poner las reglas claras entre el equipo encargado de la operación de la caja de ahorro, para que no surjan mal interpretaciones como el de aprovechar el poder para no

pagar a tiempo los préstamos que se soliciten como socios. Ya que no importa si se está como socio trabajador o no, los préstamos se deben pagar en tiempo y forma.

Asimismo es fundamental conocer los objetivos de los encargados de la operación de la caja de ahorro, pues si se tiene el mismo objetivo y desean el desarrollo económico de los habitantes de una comunidad, pueden replicar el modelo en otras comunidades con características similares. De aquí la importancia de la comunicación constante entre los encargados de la operación, pues es necesario expresar todo lo que se piensa, se siente y en las cuestiones en las que no se está de acuerdo, decir las razones y proponer otras soluciones que ayuden a mejorar el proceso de operación de la caja de ahorro. Es por ello que se debe estar abierto a las opiniones de todos, pues compartir tanto propuestas, miedos o retos ayudan a incrementar la confianza entre el equipo de trabajo.

De igual forma, es fundamental respetar las costumbres y tradiciones de las comunidades y aprovechar de algunos hábitos para mejorar aspectos que puedan surgir de esos hábitos existentes en los habitantes. Pues si no respetamos las creencias de las personas, se puede tener problemas a la hora de generar la confianza con los socios. Asimismo es importante tener mucha paciencia para explicarles a las personas la forma de calcular los intereses y la repartición de rendimientos, pues habrá que explicárselos de la manera más simple y con ejemplos aterrizados a sus contextos, de lo contrario no lo entenderán.

Otra cuestión que no se debe dejar pasar es la capacitación constante del equipo encargado de la operación de la caja de ahorro, pues es necesario contar con alguien externo para que los capacite en temas de manejo de equipos, control y planeación administrativa de cooperativas. Pues es necesario que a la par se vayan generando reuniones en las que se planeen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, ya que es necesario que el equipo de trabajo y todos los socios sepan hasta dónde quieren llegar con el proyecto.

También es importante resaltar que una capacitación y las reglas de operación no son las mismas para el manejo de una caja de ahorro, pues depende de las características de los socios y los hábitos que se tengan en una comunidad, para modificar, ajustar o introducir nuevas reglas de operación. El objetivo es asegurar el éxito de la Caja de Ahorro mediante la observación de la forma de ser de los socios. Sin embargo, lo que sí es fundamental es creer en el proyecto y en uno mismo, pues el hecho de no haber estudiado finanzas no significa que no se tenga la capacidad para poder manejar una caja de ahorro. De igual forma es fundamental no tener miedo a equivocarse, pues de los errores se aprende aún más, además de que son inevitables. Lo importante es asumir y aceptar cada error en equipo.

De igual manera es de suma importancia buscar capacitaciones y hacer talleres para introducir el pensamiento cooperativo en los socios. Aunque esto es lento, poco a poco dará los resultados deseados. Asimismo, es crucial enseñar a los niños y jóvenes a ser cooperativistas y a crearles un hábito de ahorro. Pues no se pueden crear cooperativas

exitosas cuando no hay cooperativistas, de ahí la importancia de primero enseñar a las personas a ser cooperativistas. Y esto se puede ir enseñando a la par al iniciar una caja de ahorro, pues en las reuniones obligatorias, se puede ir introduciendo esta idea en los socios.

Otra recomendación es saber escuchar a los socios a la hora de los préstamos y en cualquier momento en los que tengan alguna duda o sugerencia, pues es crucial identificar si los socios que solicitan un préstamo podrán pagarlo. De lo contrario, es mejor hacerles ver a las personas que si su ahorro es menor que su pago semanal del préstamo más los intereses, es de suma importancia no endeudarse. Pero explicándoles con ejemplos del por qué no podrán pagarlo, pues muchas veces los socios que necesitan un préstamo no analizan el monto del pago y el tiempo, además de que deben continuar ahorrando la cantidad mínima. Por lo que es importante decirles el monto total de su préstamo más intereses y ahorro.

Asimismo, es mejor otorgarles los porcentajes de los rendimientos dependiendo de los montos ahorrados por rangos de saldo acumulado, ya que esto facilita la repartición de los rendimientos. Además de que los socios sabrán del porcentaje que les corresponde al final del año dependiendo en el rango en donde estén sus ahorros al final del periodo. Esto ayudará a no generar falsas expectativas y a motivar a los socios a esforzarse en ahorrar mayores cantidades. De igual manera, es recomendable no otorgar los ahorros al final del año, es mejor explicar a los socios que saquen sus ahorros como préstamos, pues a fin de cuentas el pago de los intereses es para ellos mismos.

## **APRENDE, CRECE Y DESARROLLA – OLIVA VERÓNICA PONCE XELHUA**

Finalmente es importante que desde el inicio se les informe a los socios que las personas encargadas de la operación de la caja de ahorro deben recibir un sueldo por el tiempo y dedicación, pues es un trabajo que conlleva mucha responsabilidad y compromiso. Ya que si se inicia como un trabajo voluntario, posteriormente es muy difícil que los socios acepten quitarle de sus rendimientos para pagar los sueldos. Otra de las cuestiones de las que hemos aprendido como encargados de la operación de la caja de ahorro, es que no es recomendable dar información detallada a todos los socios, es decir, si el sueldo sale de sus rendimientos o no, pues esto generará que no estén de acuerdo. Por lo que es mejor no especificar los detalles para no generar desacuerdos.

## REFERENCIAS

- Balbuena, E., Jiménez, M., y Jiménez, L. (1996-1999). *Memoria de la administración 1996-1999*. Capítulo X. Memoria de las actividades del la administración del H. Ayuntamiento Auxiliar Municipal de San Bernardino Chalchihuapan. Abril, 1999.
- Buchloz, S. y Roth, T. (1992). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Editorial Atlántida, Buenos Aires.
- Censo 2012. Unidad Médica de Salud de la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan.
- Codina, A. (2006). *Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales. Gerencia y Negocios*. Información recuperada el 27 de agosto 2016, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>.
- Drexler, A. y Sibbet, D. (1992). *Guía Gráfica para las Mejores Prácticas del Equipo*. Sistema para el Modelo de alto desempeño del equipo. S/E, L, A.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. 15<sup>a</sup> edición. El Ateneo.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). *Censos y conteos de población y viviendas 2010*. Información recuperada el 29 de abril 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=21>.

Koontz, H. y Weirich, H. (2004). *Administración “Una perspectiva Global.”* 12<sup>a</sup> edición, editorial McGraw Hill. México D.F.

Margerison, C. (2014). *Team Leadership: A Guide to Success with Team Management Systems*. Publisher: Cengage Learning EMEA; 1 edition.

Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas 2: Teoría y práctica*. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Schein, E. (1997). *Consultoría de Procesos: Su perfil en el Desarrollo Organizacional*. Tomo 1. México: Addyson Wesley.

Stoner, J. (1996). *Administración*. 6ta edición. Prentice Hall, México, D.F.

Taylor, F. (2003). *Principios de la administración científica*. 2<sup>a</sup> edición. Edigrama.