

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE LOS ALTOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Título:

Análisis de la cartera de crédito de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo.

Estudio de caso de dos sucursales

**Trabajo recepcional para obtener el Grado de  
Maestra en Administración de Negocios**

Presenta:

Lili del Carmen Coronado Romo

Directora:

Dra. Gizelle Guadalupe Macías González

Tepatitlán de Morelos, Jalisco, diciembre de 2019

## **Liberación VOBO**

## **Agradecimientos**

Gracias a mi familia y amigos por su apoyo constante, y a la Cooperativa por permitirme analizar la información de la cartera de crédito de la institución.

## **Resumen**

En el presente trabajo se muestra un estudio de caso sobre el análisis a la cartera de créditos de una cooperativa de ahorro y préstamo, más específicamente, se realiza una comparación de la cartera crediticia de dos sucursales con el fin de encontrar las variables que tienen mayor influencia en la colocación de préstamos. Se elabora una base de datos integrada por reportes mensuales por un período de seis años, comprendido desde enero de 2013 a diciembre de 2018. Se detectan tres variables importantes que son las actividades económicas de los socios, los períodos de uso del crédito y los productos de préstamo; sin embargo, durante el desarrollo del análisis se detecta una cuarta variable que es la planeación estratégica. Los socios dedicados a la agricultura son los que han manejado un porcentaje superior de la cartera crediticia de las dos sucursales estudiadas, el período que representa más proporción en cuanto a monto de colocación de créditos es el segundo trimestre del año el cual coincide con los meses en que se realizan los gastos de la siembra y el producto más otorgado es el CREDINSUMOS el cual se utiliza para pago de insumos. Los objetivos estratégicos para el área de crédito se deben determinar considerando lo descubierto con este análisis, estableciendo metas específicas para el sector agrícola y principales actividades económicas de los socios de ambas sucursales estudiadas, estableciendo cantidades superiores para segundo y tercer trimestre siendo éstos los períodos en los que se otorga más crédito y que son los de mayor inversión para los agricultores, así mismo, dejando metas por cada tipo de producto dando una proporción mayor a los productos más vendidos.

## Tabla de Contenidos

Capítulo I Naturaleza de la investigación	8
Antecedentes.....	8
Problema de investigación.....	9
Justificación, alcance y viabilidad. ....	9
Pregunta de investigación.....	10
Preguntas específicas.....	10
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos .....	11
Capítulo II	11
Bases teóricas y estado del arte	11
2.1 Las microfinanzas y el crédito .....	11
2.1.1 Conceptos de microfinanzas.....	11
2.1.2 Antecedentes de las microfinanzas, las Cajas Solidarias, del sector de ahorro y crédito popular. ....	12
2.1.3 Legislación. ....	13
2.1.4 Microfinanzas en México.....	14
2.1.5 Estudios de microfinanzas.....	14
2.1.5.1 Estudios sobre la deuda y el crédito – microfinanzas.....	14
2.1.5.2 Teorías sociales sobre el uso popular del dinero. ....	15
2.2 Cartera crediticia .....	15
2.2.1 Créditos. ....	15
2.2.2 Actividades económicas de los usuarios de crédito.....	16
2.2.3 Clasificación de los préstamos y portafolio de productos de las instituciones microfinancieras.....	16
2.2.4 Períodos de uso del crédito.....	18
2.2.5 Investigaciones sobre elementos de colocación y cartera de crédito.....	18
	5

2.3. La planeación estratégica.....	19
Capítulo III	20
Marco metodológico	20
3.1 Estudio de caso.....	20
3.1.1 Diseño del estudio de caso.....	20
3.1.2 Tipo de estudio.....	21
3.1.3 Diseño.....	21
3.1.4 Técnica para procesamiento de la información y análisis.....	21
Capítulo IV.	23
Resultados y análisis de la investigación	23
4.1 Resultados.....	23
4.1.1 Identificar el caso.....	23
4.1.2 Investigación de antecedentes y su contexto.....	24
4.1.3 Solicitar y obtener permiso de los directivos y representante legal de la empresa.	24
4.1.4 Involucrar a la institución.....	24
4.1.5 Trabajo de campo.....	25
4.1.6 Análisis de los datos.....	25
4.1.7 Elaboración del reporte de caso.....	25
4.1.7.1 La Cooperativa.....	25
4.1.7.2 Actividades económicas de los socios acreditados.....	26
4.1.7.3 Productos de crédito en la Cooperativa.....	30
4.1.7.4 Períodos de uso del préstamo.....	36
4.1.7.5 Planeación estratégica.....	39
Capítulo V.	57
5.1 Discusión.....	57
5.2 Conclusiones.....	60
Referencias consultadas.....	62

## Lista de tablas

Tabla 1. Población ocupada por sucursal	28
Tabla 2. Colocación de crédito por sucursal por actividad económica.	29
Tabla 3. Cartera de crédito por sucursal por año.	30
Tabla 4. Crédito otorgado por sucursal por producto, en porcentaje.	32
Tabla 5. Crédito otorgado por sucursal por producto, en pesos.	33
Tabla 6. Cartera de crédito por sucursal, por año, por producto.	34
Tabla 7. Cartera de CREDINSUMOS, por sucursal, por año.	35
Tabla 8. Cartera de CREDIFIJO, por sucursal, por año.	36
Tabla 9. Cartera de crédito de VIVIENDA, por sucursal, por año.	37
Tabla 10. Crédito entregado por sucursal, por trimestre.	39
Tabla 11. Crecimiento de la cartera de crédito por trimestre, de 2013 a 2018.	41
Tabla 12. Pronóstico de colocación anual para la Sucursal A	42
Tabla 13. Pronóstico de colocación anual a agricultores de la Sucursal A	43
Tabla 14. Pronóstico de colocación anual a ganaderos de la Sucursal A	44
Tabla 15. Pronóstico de colocación anual a comerciantes de la Sucursal A	45
Tabla 16. Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal A	46
Tabla 17. Pronóstico de colocación anual de CREDINSUMOS para la Sucursal A	47
Tabla 18. Pronóstico de colocación anual de CREDIFIJO para la Sucursal A	48
Tabla 19. Pronóstico de colocación anual de crédito de VIVIENDA para la Sucursal A	49
Tabla 20. Pronóstico de colocación anual para la Sucursal B	50
Tabla 21. Pronóstico de colocación anual a agricultores de la Sucursal B	51
Tabla 22. Pronóstico de colocación anual a la industria en la Sucursal B	52
Tabla 23. Pronóstico de colocación anual a comerciantes de la Sucursal B	53
Tabla 24. Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal B	54
Tabla 25. Pronóstico de colocación anual de CREDINSUMOS de la Sucursal B	55
Tabla 26. Pronóstico de colocación anual de CREDIFIJO de la Sucursal B	56
Tabla 27. Pronóstico de colocación anual de VIVIENDA de la Sucursal B	57

## **Capítulo I**

### **Naturaleza de la investigación**

#### **Antecedentes**

La colocación de crédito en las cooperativas tiene como base el ahorro. Las cajas solidarias, al ser cooperativas de ahorro y préstamo, requieren impulsar tanto la captación de ahorros como la colocación de préstamos, es por eso que tener determinada cantidad de ahorro suele ser un requisito para solicitar un crédito.

Las cajas solidarias se formaron por socios con la finalidad de ayudarse mutuamente, llegando a lugares poco atendidos por la banca tradicional, trabajando por la inclusión financiera a través del ahorro y el crédito.

Las cajas de ahorro han brindado servicios financieros a sectores no atendidos por los bancos, manejando programas de inclusión financiera. Esos programas incluyen también estrategias para el otorgamiento de préstamos, los cuales deben ser adecuados a las necesidades y posibilidades de estos sectores. La inclusión financiera no depende únicamente de la voluntad de las instituciones para ofrecer servicios a las poblaciones financieramente excluidas, la inclusión tiene que ver con costumbres locales y culturas; es importante conocer cómo es la dinámica de endeudamiento en las poblaciones para evaluar el grado que se utiliza el crédito formal, con el propósito de identificar el nivel de inclusión, y partir de ahí determinar estrategias de colocación crediticia (Villarreal y Angulo, 2012).

Las cajas de ahorro en México tienen 70 años de historia y se establecieron en la noción del cooperativismo donde el saldo del ahorro del socio es la base del crédito, con plazos más largos y montos individuales variados (Villarreal y Angulo, 2012).

A raíz de fraudes cometidos por algunas cajas se generó desconfianza hacia el sector. Torres-Menchaca, a través de la coordinación de Villarreal y Angulo (2012), señala que los problemas suscitados en las cajas populares generaron un efecto dominó para todo el sector del ahorro y crédito popular, propiciando un alto descrédito hacia las cajas. A raíz de eso, se crearon la Ley General para Sociedades Cooperativas, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, la Ley de Ahorro y Crédito Popular y finalmente la Ley para Regular



las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Algunas Cajas han resentido el impacto por las obligaciones impuestas a través de nuevas disposiciones legales, significa un incremento en sus costos de operación. Además, el gobierno otorgó prórrogas a otras cajas para lograr su autorización, lo que provoca desventajas competitivas para cajas que ya están operando de acuerdo a las nuevas disposiciones.

### **Problema de investigación**

El problema de investigación es analizar la cartera de crédito de dos sucursales de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo ubicada en la región de Los Altos. Durante los últimos seis años, una sucursal ha crecido exponencialmente mientras que la otra tiene un crecimiento lento, principalmente en los créditos manejados en cada una de las sucursales. El objetivo es analizar las determinantes de la cartera de crédito entre dos sucursales a través de las variables de influencia en la colocación de préstamos.

### **Justificación, alcance y viabilidad.**

El estudio se lleva a cabo porque es conveniente para la Cooperativa identificar los elementos determinantes en el nivel de cartera de las diferentes sucursales.

Es relevante y tendrá beneficio debido a que se conocerán las áreas de oportunidad de cada sucursal de la Cooperativa. Se tendrán implicaciones prácticas ya que actualmente no se tiene certeza de las razones por las que una sucursal crece y otra se estanca.

La limitante para la realización de estudios relacionados con las finanzas de las personas es obtener información detallada al respecto, se teme por la seguridad personal y familiar. Como bien lo mencionan Bazán Levy y Saraví (2012), una limitación se encuentra en que el común de la gente tiende ser reticente a hablar de sus ingresos, de sus créditos vigentes y sus deudas, o de sus ahorros e inversiones; la economía del hogar se maneja con discreción, tanto en tiempos de bonanza como de carestía y, más aún frente a extraños y en contextos signados por la inseguridad.

Este estudio podrá servir como base para la planeación estratégica de la Cooperativa proyectada a largo plazo, para definir los planes mercadológicos, financieros y de recursos humanos. Toda la empresa debe involucrarse en la planeación estratégica, logrando tener un

plan con funciones y tareas bien definidas. La Caja está en una etapa de expansión, por lo que se requiere de objetivos empresariales enfocados a obtener más participación en el mercado. El estilo de administración debe cambiar, se pretende dar un enfoque hacia el futuro, analizando el exterior de la empresa de factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos, orientando objetivos hacia el cliente o socio y los resultados, fomentando la participación de todo el personal. Analizar y tener presente en cada actividad los aspectos internos como la misión, visión y objetivos, teniendo en cuenta los recursos financieros, materiales, humanos, mercadológicos, administrativos y tecnológicos disponibles, dándole importancia a mantener un buen clima laboral y motivación necesaria. La planeación estratégica será la guía para poner en acción las tareas por áreas y lograr las metas establecidas (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Como parte también de la planeación estratégica está el desarrollar una estrategia de mercadotecnia, donde sea básico descubrir cuáles de los tipos de crédito son interrogantes, estrellas, vacas de efectivo y perros, con la finalidad de destinar los recursos adecuados para estructurar, sostener, cosechar o eliminar a cada uno de ellos, según sea el caso. La estrategia debe incluir la segmentación del mercado para identificar nichos y especializar las operaciones para atacarlos. Determinar la posición de cada tipo de préstamo en la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, introducción, crecimiento, madurez o declinación. Es trascendente contar con la adecuada administración de la fuerza de ventas debido a que es esencial para lograr la consecución de los objetivos de la empresa (Kotler, 2001).

### **Pregunta de investigación.**

¿Cuáles son las determinantes de la cartera de crédito entre dos sucursales a través de las variables de influencia en la colocación de préstamos?

### **Preguntas específicas.**

¿De qué manera influyen las actividades económicas de las localidades objetivo en la cartera de crédito?

¿Cómo es la influencia de los tipos de préstamo en la cartera de crédito?

¿Cómo influyen los períodos de uso del crédito en la cartera de crédito de cada sucursal?

¿Cuáles son las variables a considerar para elaboración la planeación estratégica?

### **Objetivo general**

Analizar las determinantes de la cartera de crédito entre dos sucursales a través de las variables de influencia en la colocación de préstamos.

### **Objetivos específicos**

Determinar de qué manera influyen las actividades económicas de las localidades objetivo en la cartera de crédito.

Obtener el grado de influencia de los tipos de préstamo en la cartera de crédito.

Detectar cómo influyen los períodos de uso del crédito en el nivel de cartera.

Identificar las variables a considerar para la planeación estratégica.

## **Capítulo II**

### **Bases teóricas y estado del arte**

#### **2.1 Las microfinanzas y el crédito**

##### **2.1.1 Conceptos de microfinanzas.**

El término microfinanzas, de acuerdo con Conde Bofil (2009), incluye los diferentes tipos de servicios financieros que se pueden ofrecer a la población de bajos recursos, ya que no sólo es el crédito, sino que también se ofrecen opciones para ahorrar. Las microfinanzas surgieron a principios de los años setenta con el fin de llegar a los más pobres, especialmente al sector rural, en cantidad suficiente y con la certeza de que pagarían sus créditos. Los resultados han sido muy satisfactorios (Esquivel, 2010), se ha logrado llegar a sectores lejanos a la banca.

El microfinanciamiento se maneja para diferentes destinos o proyectos, se utiliza como crédito personal, crédito para adquirir bienes muebles, resolver emergencias o para invertir en la vivienda o patrimonio. Es decir, con el microfinanciamiento además de créditos productivos, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAPS) y otras instituciones ofrecen tipos de créditos que ayudan a satisfacer otras necesidades de financiamiento de sus socios o clientes (Conde Bofil, 2009).

El Banco de México define al crédito como un acto en que una persona confía dinero a otra a cambio de que lo devuelva con intereses en un periodo determinado. Coincidiendo con Luengo y Medina (2014), el crédito se trata de un financiamiento solicitado por una persona física o moral a cambio de devolver el monto otorgado más un interés; se formaliza a través un contrato donde se estipula la forma de pago, periodicidad, tasa de interés, monto de las cuotas y otras condiciones.

Por otro lado, la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (1932) señala que las operaciones de crédito son actos de comercio y pueden ser efectuados por todos los que tengan capacidad legal para contratarlas. Se formalizan por medio de títulos de crédito, los cuales son definidos como los documentos necesarios para ejercer el derecho ahí consignado.

### **2.1.2 Antecedentes de las microfinanzas, las Cajas Solidarias, del sector de ahorro y crédito popular.**

Las microfinanzas llegaron a principio de los setenta en zonas rurales de Bangladesh, ofreciendo alcanzar a los más pobres, en especial al sector rural, con la seguridad de que estos pagarían sus créditos. En México existe el caso del Grameen Trust Chiapas que fue un modelo de microcrédito para mujeres rurales (Esquivel, 2010).

Las cajas solidarias nacen en 1993 con la recuperación del Programa de Crédito a la Palabra surgido en 1989, éste era un programa administrado por la Secretaría de Desarrollo Social el cual consistía en otorgar préstamos a productores agrícolas para invertir en siembra de máximo tres hectáreas y a un plazo máximo de un año; el monto recuperado era destinado a obras en beneficio de la comunidad; finalmente, la mayoría de las comunidades decidieron destinar los recursos para formar las cajas solidarias (Gómez Soto y González-Vega, 2006). Conde Bofil (2000) continúa mencionando la historia de la creación de estas cajas: en octubre de 1992 agricultores de 6 municipios de Nayarit deciden buscar nuevas fuentes de financiamiento; y, en noviembre del mismo año, el gobierno federal informa la creación de las cajas solidarias, donde la autoridad máxima es la asamblea general de socios, la cual nombra a un consejo de administración quien es el responsable de la administración de los recursos, así

como de la recuperación de los créditos e intereses generados; también se nombra un consejo de vigilancia.

De acuerdo a lo establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el sector de ahorro y crédito popular está integrado por las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP), Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) y Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO). Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) son intermediarios financieros sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es brindar servicios de ahorro y préstamo a sus socios, contribuyendo a la inclusión financiera de las comunidades en las que operan. Así mismo, las SOCAP cuentan con distintos niveles de operación según sus activos; el nivel básico son sociedades con activos iguales o inferiores a 2.5 millones de UDIS y no son reguladas por la CNBV; las sociedades que cuentan con activos superiores a 2.5 millones de UDIS son de nivel I, II, III o IV y cuentan con la protección de seguro de depósitos con cobertura de hasta 25,000 UDIS por socio (art. 42 de la LRASCAP). Las SOCAP autorizadas atienden a más de 6 millones de socios en México a través de 152 entidades al cierre de febrero de 2017 (Banxico).

De acuerdo a lo mencionado por Server Izquierdo & Melián Navarro (2001) el fin de las cooperativas es servir las necesidades de sus socios, incluyendo la del crédito.

### **2.1.3 Legislación.**

Las SOCAP deben operar de acuerdo a lo establecido en la normatividad oficial aplicable a dichas sociedades, principalmente deben seguir lo señalado en la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP) publicada el 13 de agosto de 2009 y las Disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo publicadas el 04 de junio de 2012 y su modificación más reciente del 04 de abril de 2017 (Banxico).

En las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Ley, 2014) continúan con los cambios que dicta la regulación: contar con procesos de calificación de cartera crediticia y adecuados sistemas de información para estimar riesgos diversos, y con órganos de fiscalización y control propios, punto señalado por Angulo Salazar (2014). La calidad de la cartera crediticia

de cualquier institución financiera es determinada por el factor de riesgo de crédito (Wilhelm, 2000).

#### **2.1.4 Microfinanzas en México.**

Las microfinanzas en México, como en otros países, surgieron como una medida para mejorar las condiciones de vida de los pobres, otorgando crédito para que puedan invertir o iniciar sus propios negocios y logren ser autosuficientes (Aguirre, 2008). Las microfinanzas no nacieron en países desarrollados, sino que países como Estados Unidos y el Banco Mundial optaron por apoyar el movimiento debido al fracaso de las políticas públicas para el combate a la pobreza (Esquivel, 2010).

#### **2.1.5 Estudios de microfinanzas.**

##### ***2.1.5.1 Estudios sobre la deuda y el crédito – microfinanzas.***

Entre las principales teorías sobre crédito está el planteamiento de Yunus en Bangladesh y la escuela de Ohio que contradice a Yunus. Por un lado, Yunus plantea el crédito como un derecho humano; mientras que los principios de la escuela de Ohio señalan que el crédito debe darse sólo para atender las necesidades reales y que no puede crear un mercado inexistente; esta escuela se opone a destinar préstamos a sectores específicos y al subsidio de instituciones gubernamentales; señalan también que las instituciones de microcrédito en la pobreza realmente no la reducen o la detienen, el interés subsidiado es aprovechado por los ricos más que por los pobres debido a que para las entidades de crédito es más barato otorgar un crédito grande que muchos pequeños. (Hernández Cortés, Castillo Ramos, & Ornelas Delgado, 2015).

Una característica en el sector, había sido que las cooperativas no eran autosuficientes y dependían de los subsidios a los que eran acreedores. Aguirre (2008), en su tesina “Una aplicación del modelo agente-principal a las microfinanzas en México” tiene como fin primordial desarrollar un modelo teórico para elaborar contratos de crédito y que los clientes tomen una mejor decisión, el modelo pretende tomar a las microfinancieras como empresas que maximizan beneficios sin depender de subsidios; por lo que se describen varios entornos con problemas de información asimétrica al momento de entregar un crédito, como riesgo moral y

selección adversa. En este estudio, las variables clave son la tasa de interés y el monto otorgado; en el desarrollo se evalúan distintos supuestos y se comparan contratos óptimos.

#### ***2.1.5.2 Teorías sociales sobre el uso popular del dinero.***

El destino que se le da a los préstamos puede ser muy diverso, se invierte en proyectos productivos, para los que se otorga financiamiento con el objetivo de impulsar los negocios de los socios de las cooperativas o para necesidades de liquidez; proyectos de vivienda que puede ser adquisición de inmuebles, construcción o remodelación de casas habitación; así como para fines de consumo. Ballescá atribuye que los efectos del microcrédito se presentan como financiamiento anticipado para cubrir gastos personales o familiares ordinarios esperando liquidar con la tanda, remesas, subsidios gubernamentales o venta de algún bien; para no descapitalizarse cuando se presentan gastos imprevistos o emergencias; cuando el pago del crédito depende de los ingresos de un negocio o de la principal fuente de ingresos del usuario (Villarreal y Angulo, 2012). Esta última, parece ser la circunstancia más apropiada para enfocar una estrategia de colocación.

En las Cooperativas se busca, principalmente, apoyar proyectos de negocios o que incrementen el patrimonio de los socios. Hernández Cortés, Castillo Ramos, & Ornelas Delgado (2015), señalan que las microfinanzas y el microfinanciamiento permiten inducir las actividades productivas a través de impulsar los micronegocios y el autoempleo.

## **2.2 Cartera crediticia**

### **2.2.1 Créditos.**

La definición de crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, que significa tener confianza. El crédito es un préstamo de dinero que el acreditado se compromete a pagar al acreditante, estableciendo un plazo y forma de pago determinados.

Cuando hablamos de colocación crediticia nos referimos a los préstamos que la institución financiera otorga a sus clientes en condiciones competitivas (Aguirre, Castillo y Herrera, 2015).

Los créditos deben ser para generar patrimonio, invertirse en actividades productivas y en bienes de producción, refiere (Guzmán, 2014), por lo que el riesgo se eleva cuando se destinan

al consumo, más cuando no se tiene el cuidado de no sobre endeudar a los acreditados por parte de las instituciones financieras.

El crédito permite financiar capital de trabajo o hacer inversiones en activo fijo, además permite mantener el consumo sin necesidad de deshacerse de activos productivos (Ghosh, Mookherjee y Ray, 2000).

El término cartera de crédito es utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros; y se refiere al conjunto de créditos o financiamientos otorgados a personas físicas o morales.

### ***2.2.2 Actividades económicas de los usuarios de crédito.***

Las sociedades cooperativas pueden otorgar créditos a sus socios cualquiera que sea su actividad económica, siempre y cuando ésta sea lícita.

Las actividades económicas son procesos productivos mediante los cuales se crean bienes y servicios para cubrir las necesidades de los consumidores. En México, estas actividades se clasifican en primarias, secundarias y terciarias (Josué, 2018).

La actividad económica del usuario de crédito es importante debido a que de ésta depende, en gran medida, del diseño y condiciones de los productos de crédito que ofrecen las instituciones microfinancieras.

### ***2.2.3 Clasificación de los préstamos y portafolio de productos de las instituciones microfinancieras.***

De acuerdo a lo establecido en Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y en las Disposiciones de Carácter General aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, en relación al destino, los créditos se pueden clasificar en comerciales: de habilitación o avío, refaccionario, microcrédito productivo; a la vivienda: interés social y media / residencial; y al consumo: tarjetas de crédito, personales o de nómina, adquisición de bienes muebles.

El endeudamiento implica aspectos sociológicos, los tipos de préstamos permiten destinar el recurso a propósitos diversos, desde la adquisición de bienes básicos para la sobrevivencia o para invertir en una actividad económica hasta cubrir gastos ceremoniales (Villarreal, 2004).



Las personas que reciben remesas, pueden ser un nicho a explorar para ofertar créditos, principalmente de vivienda o consumo. Sulmont refiere que los proyectos de vivienda son el objetivo principal para los migrantes, ya sea para la compra de un terreno o la construcción o ampliación de una casa. Aunque el mismo Sulmont dice que la conexión entre remesas y crédito es débil, ya que las remesas son una estrategia de financiamiento; sin embargo, podría ser una oportunidad, pocos son los hogares transnacionales que solicitan crédito y se puede lograr que la oferta del crédito sea una alternativa de colocación (Villarreal y Angulo, 2012).

Si bien es cierto que los tipos de créditos ofertados por las microfinancieras podrían satisfacer cualquier necesidad de financiamiento, es conveniente realizar un análisis de los productos existentes y tener precaución en el número de opciones que se manejan. Wong y Quesada (2009) sugieren que si existen muchas alternativas la gente tiene dificultades al analizarlas; incluso mencionan que las personas buscan otras opciones o prefieren no elegir. Señalan también que se ha demostrado que la evaluación y selección de la información es afectado por el número disponible de opciones.

Es vital tener un adecuado catálogo de productos que ayude a mantener una diversificación de la cartera, ya que al concentrar créditos en acreditados dedicados a la misma actividad productiva el riesgo de crédito es mayor. Durante las últimas décadas, la diversificación de las carteras de créditos agrícolas y no agrícolas han apoyado para la integración de las finanzas rurales y populares al sistema financiero mexicano (Alpízar & González, 2006).

La base de la cartera de crédito de las cajas solidarias, desde su fundación, ha sido el financiamiento a los agricultores para solventar gastos de la siembra, principalmente, de maíz; sin embargo, Smith (2002) menciona que se había tenido una concepción equivocada de que la necesidad prioritaria de los agricultores era financiar la producción agrícola, sino que para muchos su principal necesidad son créditos de consumo en los meses previos a la venta de su cosecha. Asimismo, Conde Bofil (2000) sugiere que en las microfinanzas los productos y servicios ofrecidos deben orientarse a las características de la demanda.

#### **2.2.4 *Períodos de uso del crédito.***

Con períodos de uso se hace referencia a las fechas en que se otorga mayor monto de crédito.

Considerando que la base de acreditados son los agricultores y que la agricultura es una actividad cíclica con períodos de labranza definidos, los períodos en que se otorga un mayor número de préstamos suelen ser similares cada año, por lo que el comportamiento de la cartera de crédito puede ser cíclico.

#### **2.2.5 Investigaciones sobre elementos de colocación y cartera de crédito**

El desarrollo de las microfinanzas en México, comenta Conde Bofil (2009), se puede analizar desde el punto de vista cuantitativo y también del cualitativo.

Para estudios cuantitativos, en temas de financiamiento, pueden existir un gran número de variables como opciones a considerar para la realización de investigaciones, debido a que antes de determinar otorgar un crédito, las instituciones evalúan el perfil del prospecto y la viabilidad del proyecto de inversión. Virod Díaz (2014) desarrolla su tesis sobre factores que influyen en el endeudamiento por tarjetas de crédito, mediante la correlación de variables como edad, tener pareja, tener cuenta corriente, número de ocupados, enseñanza media, deudas altas y excesivas. Este tipo de variables son consideradas, normalmente, en créditos personales.

En investigaciones cualitativas, Caiza Tocalema (2011) realiza una tesis sobre la gestión de créditos y su efecto en la rentabilidad de una cooperativa, utilizando la investigación descriptiva y la asociación de variables que es correlacional ya que el propósito es medir la incidencia de la variable independiente entre la dependiente, se llevan a cabo entrevistas no estructuradas a directivos de la empresa, así como a personal operativo y socios con crédito.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015 arrojan que un 35.1% utiliza el préstamo otorgado en gastos de comida, personales o pago de servicios; un 20.1% en gastos de salud; el 13.9% en gastos de educación; 12.9% para atender una emergencia o imprevistos; un 12.6% para comprar, reparar, remodelar o ampliar una casa, comprar terrenos, vehículos, joyas, animales, etc.; el 7.4% para pagar deudas; únicamente un 6.4% para comenzar, ampliar y operar un negocio (materia prima, maquinaria y equipo); el 3.3% lo utiliza en pagar

vacaciones o fiestas; y un 2.7% en otros. Cabe señalar que, a nivel nacional, solamente un 29.1% adquirió crédito formal; en el sector rural fue aún menor: 19.4%. Además, el 67.5% de la población con crédito formal cuenta con tarjeta de crédito departamental o de autoservicio; el 37% cuenta con tarjeta de crédito bancaria; un 8.8% tiene préstamo de nómina; el 13.2% tiene crédito personal; un 4.5% crédito automotriz; un 15.1% cuenta con crédito hipotecario; y el 7% tiene crédito grupal, comunal o solidario (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2015).

### **2.3. La planeación estratégica**

La planeación estratégica tiene como fin principal fijar los objetivos que guiarán las acciones de la Cooperativa. Contar con información detallada ayudará a diseñar las estrategias más adecuadas para lograr el objetivo de la empresa, estableciendo metas acordes a cada sucursal, con la finalidad de que todas abonen para obtener los indicadores deseados. En la planeación se determina el rumbo de organización y los resultados que se pretenden obtener, a través del análisis del entorno y la definición de estrategias para lograr la misión y visión organizacional (Münch, 2014).

El plan estratégico es el resultado del análisis, revisión y discusión de los diferentes puntos de vista por parte del gerente general y los responsables de las diferentes áreas de la institución, para su posterior aprobación formal por parte del Consejo de Administración. Como lo refiere Münch (2014), es a través de las estrategias que se plantea la forma específica en que se van a lograr los objetivos.

Se establecen los objetivos estratégicos partiendo de la revisión de la filosofía institucional, así como de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Caja; considerando el análisis del entorno, de la cartera de crédito, de captación y de las finanzas de la Cooperativa, se revisa el comportamiento de los indicadores financieros considerando que es importante saber que éstos son considerados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para identificar las fortalezas y deficiencias de las instituciones financieras del sector popular.

Los objetivos estratégicos se pueden establecer desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, para facilitar su comprensión y visualización para dar

seguimiento, se trata de un modelo de gestión que traduce la estrategia en planes de acción, medidos a través de indicadores, permitiendo alinear el comportamiento de los colaboradores de la institución (Fernández, 2001). En su artículo sobre la importancia de estas cuatro perspectivas, Pérez (2015) señala que el Balanced Scorecard es una metodología muy utilizada actualmente en las organizaciones; es una herramienta de medición y gestión que tiene el fin de convertir la visión de la empresa en acciones concretas mediante indicadores divididos en las siguientes cuatro categorías:

Financiera: esta categoría tiene como objetivo crear valor mediante indicadores de rendimiento que permitan reflejar el comportamiento operativo y crecimiento de la empresa.

Enfoque del cliente: desde esta perspectiva se pretende centrarse en lo que la empresa requiere para retener y atraer a los clientes para obtener la rentabilidad.

Procesos internos: aquí se debe identificar los objetivos relacionados directamente con el cliente, normalmente los indicadores para medir esta categoría se diseñan posterior a los financieros y de enfoque del cliente, ya que permite alinear las actividades de los colaboradores con los procesos clave para establecer los objetivos.

Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva está relacionada con el desarrollo y conocimiento de las áreas de talento humano, sistemas e infraestructura y clima organizacional, con el objetivo de mejorar el nivel profesional de los colaboradores de la organización. Se considera a esta categoría como clave en el éxito de la implementación del Balanced Scorecard, al ser el talento humano un activo imprescindible de la empresa.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Estudio de caso**

##### **3.1.1 Diseño del estudio de caso**

Se lleva a cabo un estudio de caso analizando a la Cooperativa sistémica y holísticamente, además de considerarse la relación con su entorno.

### **3.1.2 Tipo de estudio**

Se realiza un estudio de tipo explicativo debido a que se pretende explicar las causas que originaron el nivel de cartera crediticia de cada sucursal. En la investigación explicativa “además de describir el fenómeno, tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables” (Sabino, 2006).

### **3.1.3 Diseño**

El diseño de la investigación es de casos múltiples entrelazados, ya que se revisa el caso de dos sucursales, con la finalidad de identificar patrones y profundizar en cada caso en particular para encontrar similitudes y diferencias.

En este estudio se analiza la relación de las variables que son las actividades económicas, los periodos de uso y los tipos de productos, con la variable dependiente que son los niveles de cartera crediticia en cada sucursal mediante correlaciones, siguiendo las fases para el estudio de caso en organizaciones establecidas por Harvard Business School (1997) (Ricardo, 2012):

1. Identificar el caso
2. Investigación de antecedentes y su contexto
3. Solicitar y obtener permiso de los directivos y representante legal de la empresa
4. Involucrar a la institución
5. Trabajo de campo
6. Análisis de los datos
7. Elaboración del reporte de caso

### **3.1.4 Técnica para procesamiento de la información y análisis**

Una vez integrados los datos proporcionados, se procederá al análisis estadístico respectivo. Los datos serán presentados en tablas y gráficos.

La técnica de análisis se realiza a través de la minería de datos con la metodología CRISP-DM utilizando la herramienta Tableau, con el fin de descubrir relaciones, patrones y tendencias al examinar la información de las dos sucursales estudiadas; por lo que se maneja la técnica descriptiva de discriminación de datos (Data Discrimination), la cual se basa en una

comparación entre las características generales de los objetos de una clase respecto a las de otro conjunto contrastante (Torres y Farroñay, 2015).

La minería de datos (Data Mining) también es conocida como exploración de datos, y consiste en el análisis de grandes cantidades de datos, con la finalidad de descubrir patrones que resuman la gran cantidad de datos de una manera comprensible y útil, obteniendo así información pertinente y oportuna para la toma de decisiones (Márquez, 2015).

De acuerdo con Altamiranda Echeverri, Peña Retamoza, Ospino de la Rosa, Volpe Barros, Ortega Álvarez y Cantillo Guerrero (2013), el proceso de minería consta de cinco pasos básicos:

Selección de datos: en esta fase se determina el objetivo de descubrir las principales variables que influyen en el nivel de cartera de crédito de las sucursales analizadas a través de la minería de datos, utilizando la herramienta Tableau. La técnica utilizada es la revisión de registros, es decir, a partir de las bases de datos de la Cooperativa.

Transformación de datos: para esta segunda parte del proceso se organizan los datos de forma ordenada y útil. La organización de los datos se efectúa de la siguiente manera: 1) obtención de las radiografías mensuales de la Cooperativa, correspondiente al periodo de enero de 2013 a diciembre de 2018, en Excel; 2) integración de todas las radiografías a un solo archivo de Excel; 3) eliminación de los datos personales y de identificación de los socios, como son el nombre, domicilio, RFC y CURP; 4) depuración de información incompleta, debido a que el formato de la radiografía ha cambiado a lo largo de los años: valor y fecha de avalúo de garantía prendaria e hipotecaria, destino específico del crédito; 5) exclusión de información no útil para el análisis: intereses devengados vigentes y vencidos, fecha de cartera vencida, intereses normales y moratorios pagados, cantidad vencida, fecha y monto de último pago, requerimientos de reserva, fecha de solicitud, comprobante de domicilio, comprobante de ingresos y buró de crédito, usuario que entregó y autorizó el préstamo; 6) limpieza de datos: igualar los nombres de los productos partiendo del número de cuenta y de acuerdo a las fichas técnicas; 7) conversión de tipos de datos: sustituir el número de sucursal por el nombre de ésta; 8) categorización de actividades económicas, basado en la clasificación manejada por el INEGI.

Minería de datos: la técnica utilizada para la extracción de patrones es el agrupamiento o clustering, el cual consiste en dividir y agrupar los datos, con base en las semejanzas o diferencias.

Interpretación de resultados y validación: para evidenciar los resultados de la investigación se hacen explicaciones de cada una de las gráficas o tablas, las cuales aportan características para determinar la influencia de las variables estudiadas sobre la cartera de crédito de las sucursales. La interpretación de los resultados se realiza con la comparación de las variables en ambas sucursales.

Incorporación del conocimiento descubierto: partiendo de los resultados de la investigación se afinan las estrategias de colocación de la Cooperativa con la finalidad de llevar a cabo una adecuada planeación estratégica. El plan estratégico debe incluir, desde la perspectiva del cliente, objetivos enfocados a la colocación de créditos a agricultores siendo éstos los clientes actuales; por otro lado, considerar objetivos para clientes potenciales. En cuanto a la perspectiva interna, el conocimiento descubierto apoya a desarrollar productos especializados para las actividades agropecuarias. Al respecto de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, debe existir capacitación específica sobre las actividades económicas desarrolladas en la región donde se ubican las sucursales, para llevar a cabo ventas adecuadas a las necesidades de los socios. Dentro de la perspectiva financiera, los resultados se irán dando con el cumplimiento de las metas ya que se parte de los indicadores deseados para establecerlas.

## **Capítulo IV.**

### **Resultados y análisis de la investigación**

#### **4.1 Resultados**

Se realiza el análisis con base en las fases para el estudio de caso en organizaciones establecidas por Harvard Business School, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

##### **4.1.1 Identificar el caso.**

La identificación del caso se da al detectar una diferencia importante en el nivel de cartera entre las dos sucursales de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo, es decir, en el monto de crédito manejado por cada una de ellas, en una de las cuales la cartera de crédito se ha ido incrementando satisfactoriamente, mientras que en la otra el crecimiento de la cartera ha sido más lento.

#### **4.1.2 Investigación de antecedentes y su contexto.**

Se realiza investigación documental y análisis de bases de datos de la Cooperativa. En esta fase se investiga sobre la historia de la Cooperativa, los productos ofertados y demás información de la cartera de crédito a través del estudio de las bases de datos.

La investigación documental se realiza a través de la revisión del manual de inducción de la Caja y el manual de crédito, así como de la integración de las bases de datos mensuales.

#### **4.1.3 Solicitar y obtener permiso de los directivos y representante legal de la empresa.**

En la tercera fase se procede a solicitar los permisos del representante legal de la empresa para realizar y publicar este análisis, obteniendo la respuesta positiva. Desde el inicio del estudio se anuncia el proyecto a desarrollar, el cual es apoyado por parte de la empresa, permitiendo hacer uso de la información interna de la Cooperativa, teniendo el debido cuidado sobre los datos particulares de los socios y manteniendo la confidencialidad establecida por la ley y manuales de la institución.

#### **4.1.4 Involucrar a la institución.**

Para la cuarta fase se involucra a la Cooperativa al obtener las bases de datos mensuales correspondientes a los años de 2013 a 2018, así como la utilización de las características de los productos de crédito descritas en las fichas técnicas contenidas en el Manual de Crédito. Se presentan los resultados y, en general, el estudio realizado a la gerencia general para su visto bueno, previo a la presentación del informe.



#### **4.1.5 Trabajo de campo.**

Las bases de datos contienen información suficiente para llevar a cabo el análisis planeado, una parte de esa información es obtenida en el día a día mediante entrevistas a los socios, así como visitas de verificación, establecidas en las políticas y procedimientos oficiales de la Cooperativa.

#### **4.1.6 Análisis de los datos.**

La sexta fase es la que incluye el análisis de datos, el cual se lleva a cabo a través de la minería de datos utilizando la herramienta Tableau. El proceso de minería de datos consta de cinco pasos, comenzando con la selección de los datos, posteriormente se lleva a cabo la transformación de los mismos, para proceder a la tercera fase que es la minería de datos, en la cuarta fase se hace la interpretación de los resultados y, por último, se recomienda la incorporación del conocimiento descubierto.

#### **4.1.7 Elaboración del reporte de caso.**

Por último, se elabora el reporte del caso el cual incluye descripción, tablas y gráficas.

##### ***4.1.7.1 La Cooperativa.***

La Caja es una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo, institución dedicada principalmente a captar ahorro y colocar crédito entre sus asociados nacida en 1995 en la región de Los Altos de Jalisco. Años más tarde se lleva a cabo la apertura de las sucursales y se obtiene la autorización por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Varios años después se logra el cambio de nivel de operaciones a nivel II, lo que representa, entre otras cosas, aumento en el límite de plazo de los préstamos a 8 años.

Con los constantes cambios a la regulación, es un reto dar cumplimiento puntual a las autoridades y no desviar el objetivo de las estrategias de colocación de créditos y expansión de la Cooperativa.

Villafani-Ibarnegaray y González-Vega describen la clasificación de los estratos económicos en México en 6 capas según el ingreso mensual en el hogar: A y B, con al menos \$82,000.00; C+, desde \$33,000 hasta \$81,999.00; C, con ingresos de \$11,000.00 hasta

\$32,999.00; D+, de \$6,600.00 hasta \$10,999.00; D, de \$2,600 a \$ 6,599.00; y E, con menos de \$2,600.00. Ballescá señala que más del 70% de la población en México se encuentra en los estratos económicos de C y menores, por lo que representa el universo a atacar por las SOCAP y Cajas Populares, una vez que los bancos se enfocan en los clientes tipo A y B (Villarreal y Angulo, 2012). La Cooperativa al principio estuvo enfocada en atender los sectores bajos, sin embargo, en la actualidad parte de la cartera crediticia está colocada en los sectores A y B.

#### ***4.1.7.2 Actividades económicas de los socios acreditados.***

Las actividades económicas a las que se dedican los socios sujetos de crédito son una variable que influye directamente en el nivel de cartera de crédito de la Cooperativa. Los agricultores han sido la base de la cartera de socios; desde su creación, la Caja ha destinado esfuerzos y actividades para atender las necesidades de financiamiento de los agricultores de la zona de influencia de la Cooperativa.

La zona de influencia, de acuerdo con el Manual de Crédito de la Cooperativa, se ubica, principalmente, en los municipios donde se cuenta con sucursal.

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los municipios analizados, Sucursal A y Sucursal B, las principales ocupaciones se encuentran en el sector secundario, quedando el sector primario en segundo lugar, como se muestra en la tabla 1 de este documento.

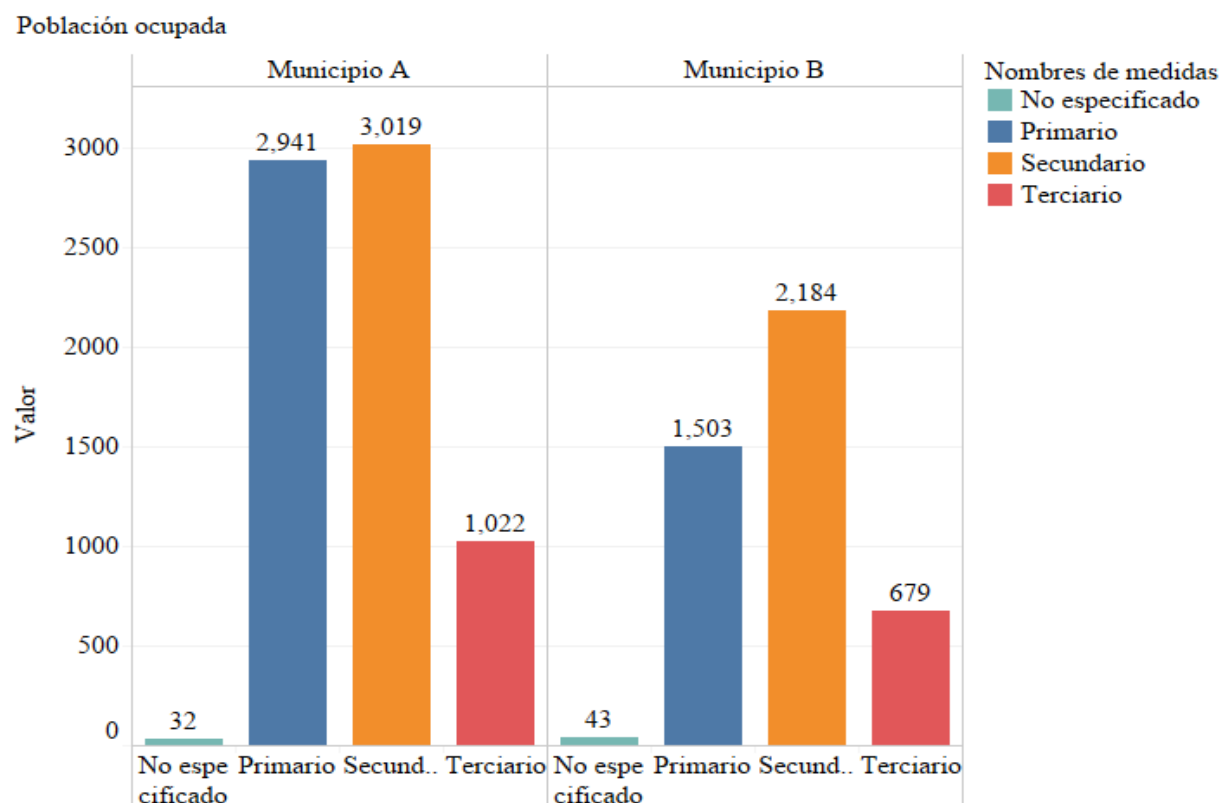
Según la información del INEGI (2016), en Jalisco el sector que más aporta al PIB son las actividades terciarias con el 62.4 %, seguido de las actividades secundarias con un 32 % y, en tercer lugar, las actividades primarias aportan un 5.7 %.

En el municipio de la Sucursal A, la distribución por sectores revela un predominio de la actividad del comercio con un 41.8 %, seguido por el sector de servicios con el 36.2 % y la industria con 21.7 %, mientras que la agricultura representa únicamente el 0.3 % (IIEG, 2018).

Por otro lado, en el municipio de la Sucursal B, las actividades de comercio representan un 52.2 %, el sector servicios aporta el 39.4 %, la industria un 9.4 % y la agricultura un 0 % (IIEG, 2018).

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), la población ocupada de las localidades donde se ubican las sucursales está dedicada en mayor porcentaje al sector secundario, seguido del sector primario, el sector servicios queda en tercer lugar y con menor porcentaje el sector terciario. La distribución es similar en ambos municipios. Ver tabla 1.

Tabla 1. Población ocupada por sucursal



No especificado, Primario, Secundario y Terciario para cada Nombre. El color muestra detalles acerca de No especificado, Primario, Secundario y Terciario. La vista se filtra en Nombre, lo que conserva Municipio A y Municipio B.

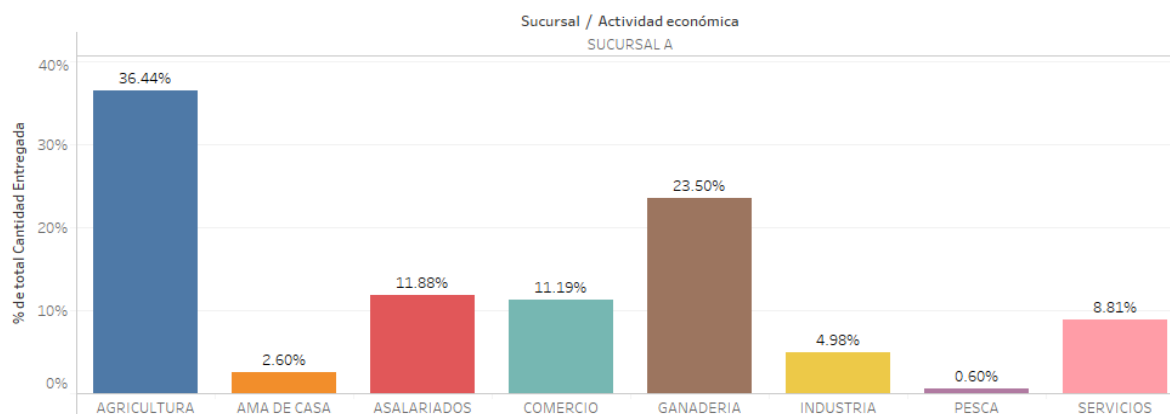
Fuente: Diagnóstico del municipio. Instituto de Información Estadística y Geográfica.

La tabla siguiente muestra que, durante el período analizado, se financió mayormente a los socios dedicados a la agricultura en ambas sucursales, en Sucursal A se otorgó el 36.44 % y en Sucursal B el 27.56 %. En la Sucursal A, la actividad económica que queda en segundo lugar es la ganadería al otorgarles el 23.50 %, en la Sucursal B lo ocupan los comerciantes con el 20.39 % de lo entregado. Destaca la agricultura como principal fuente de ingresos en ambas

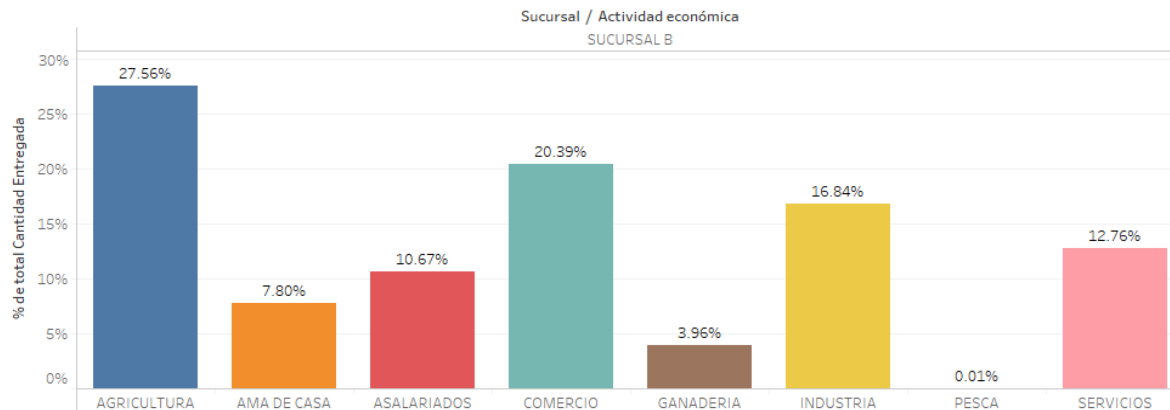
sucursales, el crédito a los agricultores es notoriamente sobresaliente; los socios dedicados al cultivo en la Sucursal A, principalmente de maíz y chíá, han desembolsado 77.2 millones de pesos en crédito durante los últimos 6 años, mientras que los de la Sucursal B, dedicados mayormente a la siembra de maíz, han obtenido 14.5 millones de pesos en crédito.

*Tabla 2. Colocación de crédito por sucursal por actividad económica.*

Colocación de crédito de la sucursal A por actividad económica



Colocación de crédito de la sucursal B por actividad económica

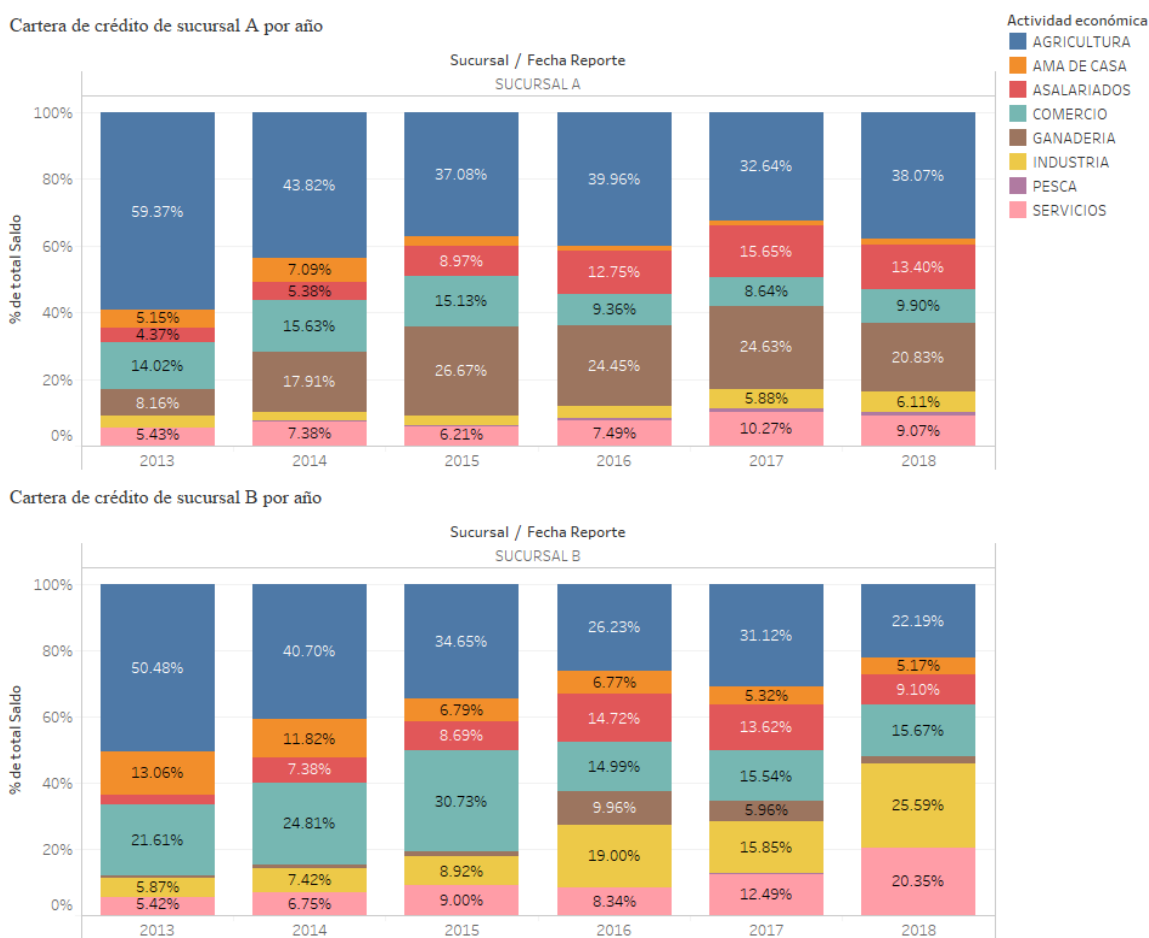


Fuente: elaboración propia, 2019

Continuando con el análisis de la cartera de crédito por actividad económica, la siguiente gráfica presenta el porcentaje que representa cada actividad económica por sucursal al cierre de cada año analizado. Se observa que los socios dedicados a la agricultura son los que mayor saldo de crédito manejan, en ambas sucursales; en el caso de la Sucursal A, durante todos los años tuvieron la mayor proporción al representar más del 32 % de la cartera de la sucursal; para

Sucursal B, únicamente al cierre del año 2018 los agricultores quedaron en segundo lugar al representar el 22.19 % del saldo de la cartera de crédito de su sucursal, únicamente por debajo de los socios que se dedican a la industria, a los cuales les corresponde el 25.59 % de la cartera.

Tabla 3. Cartera de crédito por sucursal por año.



Fuente: elaboración propia, 2019

Las tablas 2 y 3 muestran el comportamiento de la cartera de crédito en las sucursales estudiadas, se mide desde dos perspectivas, una es la cantidad de dinero desembolsada por la Cooperativa y la otra es el saldo acumulado que representan al cierre de cada año. Con estas dos gráficas queda demostrado que los socios dedicados a la agricultura son los que más confían en la institución para financiar sus proyectos, quizás este sector sigue siendo la base de la Cooperativa.

#### *4.1.7.3 Productos de crédito en la Cooperativa.*

La Cooperativa cuenta con diez productos de crédito, los cuales se describen a través de las fichas técnicas contenidas en el Manual de Crédito de la institución. Estas fichas están elaboradas conforme a las leyes y disposiciones aplicables a las operaciones de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, principalmente, la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y las Disposiciones de carácter general aplicables a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo; complementadas con las políticas internas que se han desarrollado tomando en cuenta factores como, las actividades económicas de los socios, nivel de ingresos, características de los productos de la competencia, entre otros.

Los tipos de préstamo o productos ofertados por la Cooperativa son diez, a continuación, se describen:

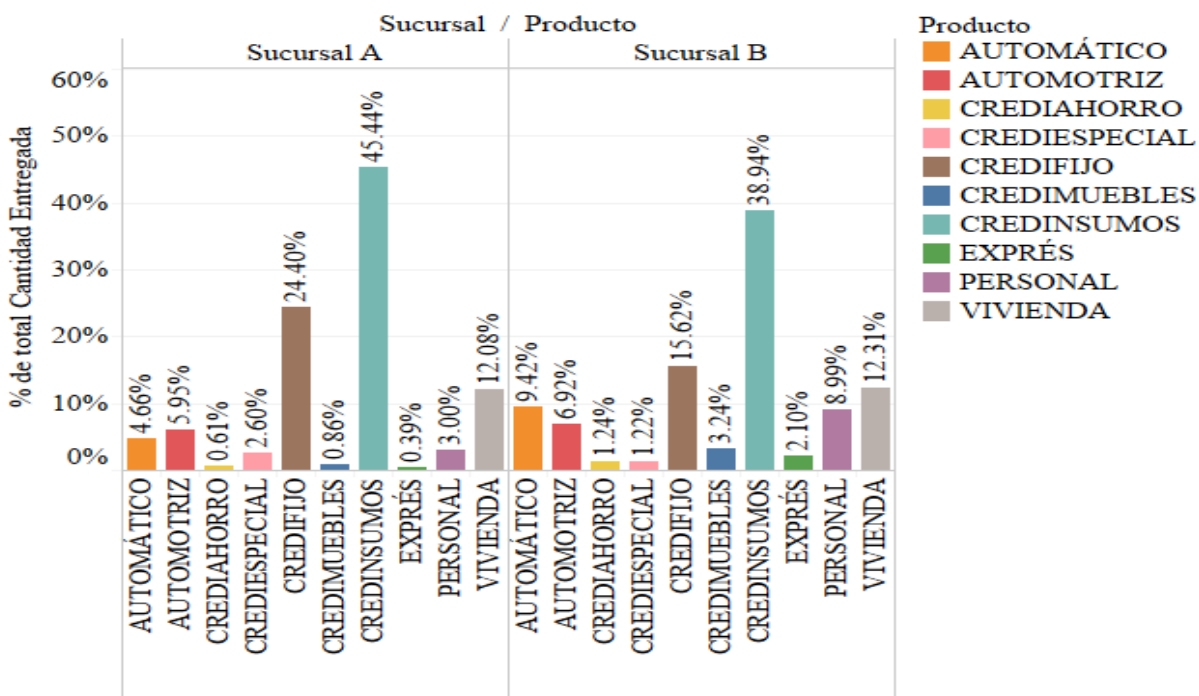
- CREDINSUMOS: préstamo comercial utilizado para compra de insumos, materias primas o mercancías para su transformación y venta.
- CREDIFIJO: préstamo comercial para la adquisición o reparación de activos fijos usados en el negocio o actividad económica del socio.
- PERSONAL: préstamo de consumo para gastos médicos, de estudio, vacaciones y otros gastos personales.
- CREDIMUEBLES: préstamo personal usado para la adquisición de bienes muebles para el hogar.
- CREDIAHORRO: préstamo personal basado en el monto de ahorros del socio en la Cooperativa.
- AUTOMÁTICO: préstamo personal exclusivo para socios con aportaciones permanentes derivadas del programa “crédito a la palabra” de SEDESOL, con las cuales se fundaron las cajas solidarias.
- CREDIESPECIAL: préstamo personal pre autorizado a socios con buen historial crediticio en la Cooperativa.
- AUTOMOTRIZ: préstamo personal para adquirir vehículos nuevos o usados.
- EXPRÉS: préstamo personal otorgado a socios con buen historial crediticio.

- **VIVIENDA:** préstamo destinado a la adquisición, construcción remodelación de casa-habitación, así como a la compra de terrenos para vivienda.

La gráfica muestra el porcentaje de representación del total de crédito otorgado por cada sucursal durante el período de enero de 2013 a diciembre de 2018, dividido por tipo de producto. Se observa que en ambas sucursales el crédito que más se otorga es el CREDINSUMOS, en la Sucursal A representa el 45.44%, mientras que en la Sucursal B es el 38.94%. Los productos que le siguen son el CREDIFIJO y VIVIENDA con un 24.40% y 12.08%, respectivamente, en Sucursal A; y 15.62% y 12.31% en Sucursal B, respectivamente.

Tabla 4. Crédito otorgado por sucursal por producto, en porcentaje.

Crédito otorgado por sucursal por producto (pesos)



% de total Cantidad Entregada para cada Producto desglosado por Sucursal. El color muestra detalles acerca de Producto. La vista se filtra en Sucursal, lo que conserva Sucursal A y Sucursal B. Los porcentajes se basan en cada panel de la tabla.

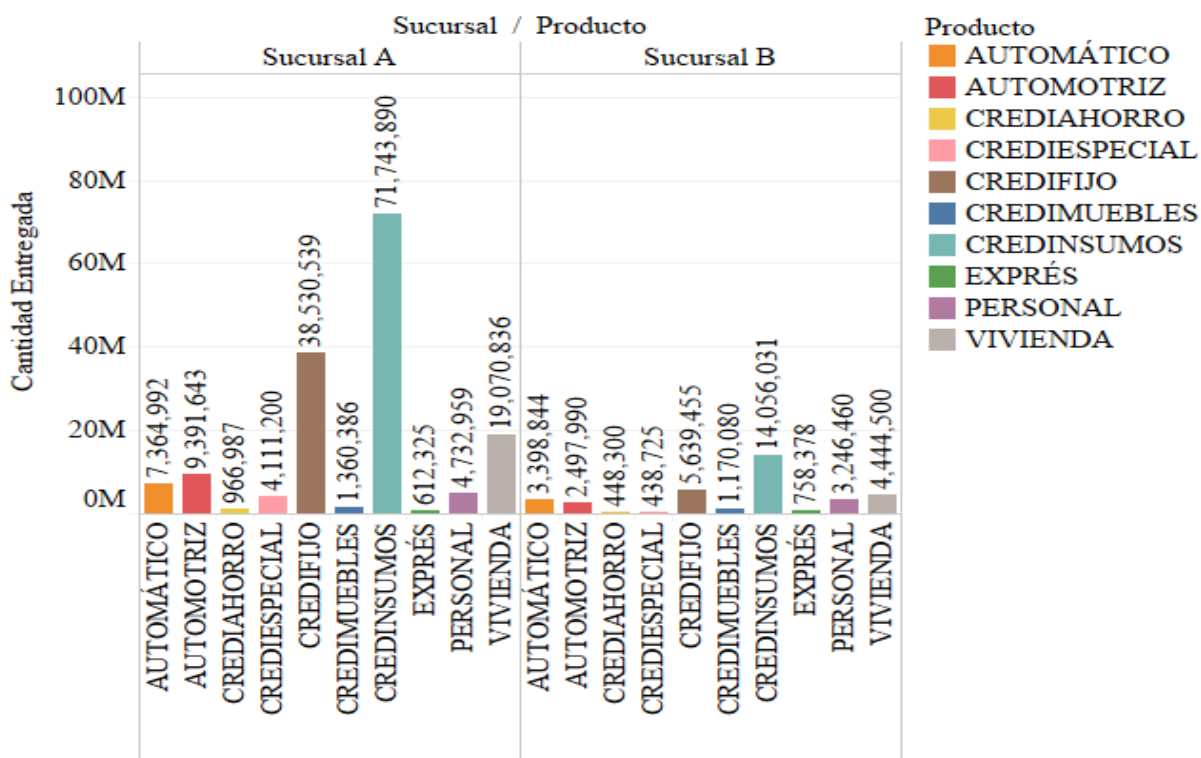
Fuente: elaboración propia, 2019

Si bien la división de la cartera por producto en cada sucursal puede ser similar respecto de préstamo otorgado durante los últimos seis años, en cuanto a montos otorgados la diferencia es grande como se observa en la siguiente gráfica. En la Sucursal A, se otorgaron 71.7 millones

de pesos en CREDINSUMOS, mientras que en Sucursal B se entregaron 14 millones. En crédito CREDIFIJO se prestaron 38.5 millones en Sucursal A y 5.6 millones en Sucursal B. En el préstamo VIVIENDA, Sucursal A otorgó 19 millones y Sucursal B sólo 4.4 millones. Cabe recordar que el CREDINSUMOS es utilizado para la compra de materia prima o insumos, así como para adquisición de mercancías, es decir, inversión en capital de trabajo para la actividad económica del acreditado.

Tabla 5. Crédito otorgado por sucursal por producto, en pesos.

Crédito otorgado por sucursal por producto (pesos)



Suma de Cantidad Entregada para cada Producto desglosado por Sucursal. El color muestra detalles acerca de Producto. La vista se filtra en Sucursal, lo que conserva Sucursal A y Sucursal B.

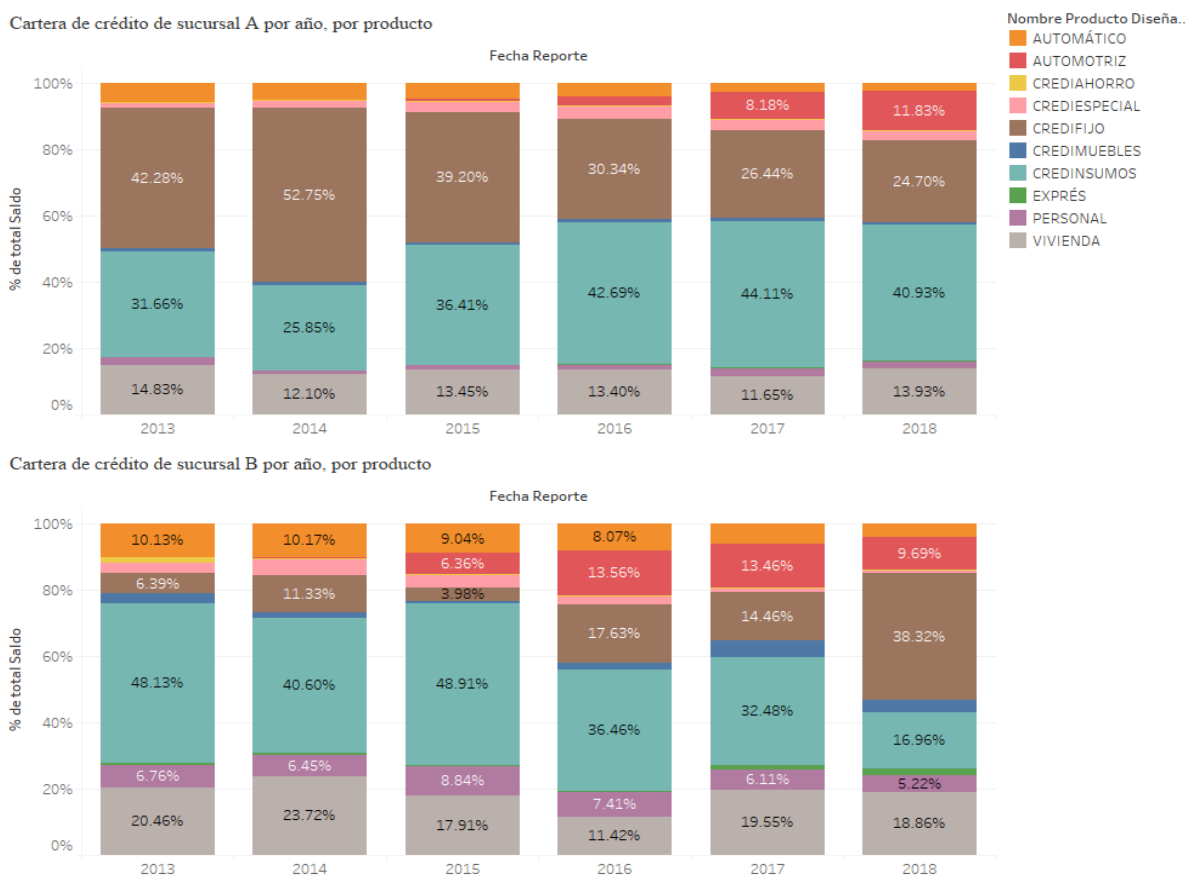
Fuente: elaboración propia, 2019

Notablemente, como se observa en gráfica siguiente, la cartera de crédito de ambas sucursales se ha concentrado en tres productos de crédito a lo largo de los últimos seis años, los cuales son CREDINSUMOS, CREDIFIJO y VIVIENDA. Históricamente, el CREDINSUMOS ha sido el de mayor representación tanto en la Sucursal A como en la Sucursal B, al representar



hasta el 44.11 % y 48.91 % por año, respectivamente. En segundo lugar, está el CREDIFIJO que ha representado hasta el 52.75 % en Sucursal A, resaltando que ha venido a la baja durante los últimos 4 años, y el 38.32 % en Sucursal B. En cuanto al crédito VIVIENDA, en la Sucursal A se ha mantenido estable al representar del 11.65 % al 14.83 %; mientras que en Sucursal B ha representado hasta el 23.72 %.

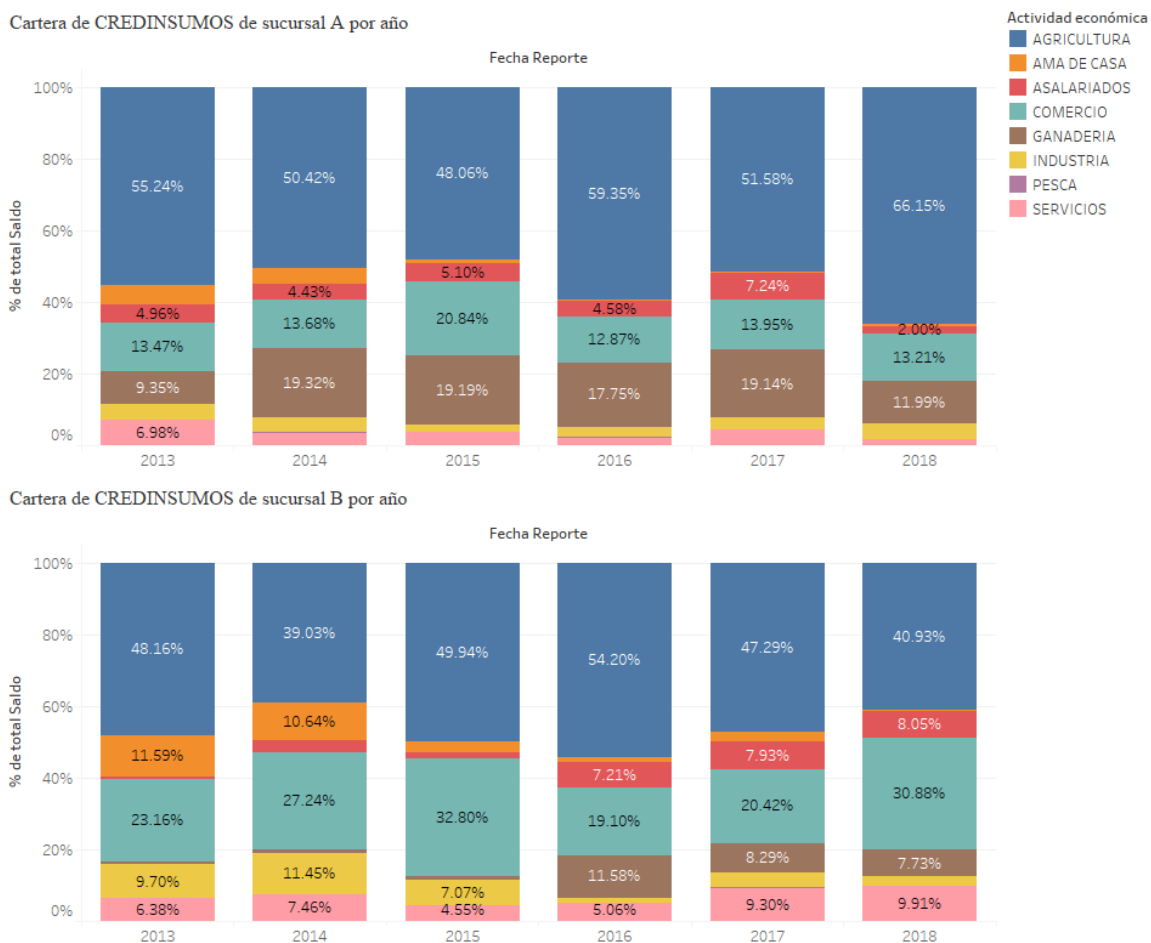
Tabla 6. Cartera de crédito por sucursal, por año, por producto.



Fuente: elaboración propia, 2019

La cartera de CREDINSUMOS es, en buena proporción, determinada por el financiamiento a los socios agricultores los cuales manejaron el mayor porcentaje de la cartera respecto de socios dedicados a otras actividades económicas, demostrado en la gráfica siguiente. En la Sucursal A durante el cierre de los seis años analizados representó al menos el 48.06 % de la cartera total de la sucursal. En la Sucursal B el porcentaje fue mínimo del 39.03 %.

Tabla 7. Cartera de CREDINSUMOS, por sucursal, por año.

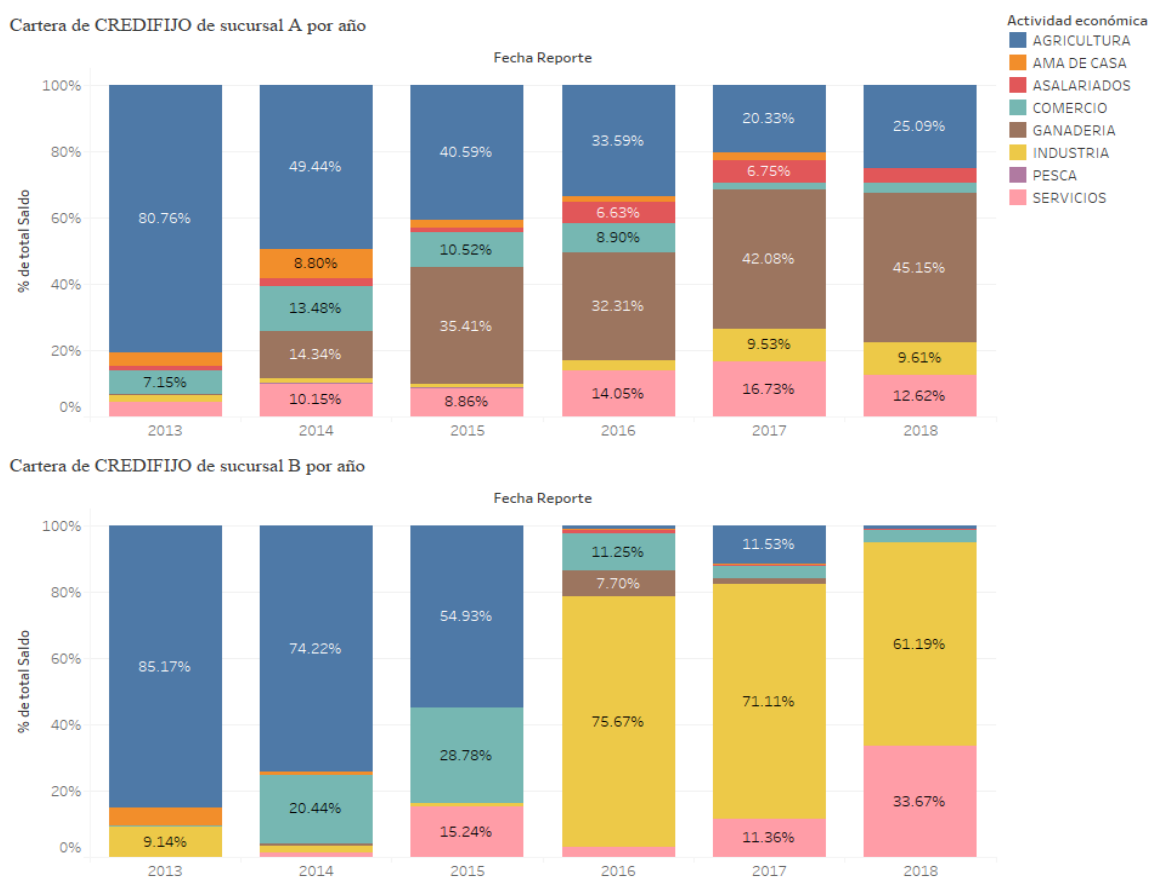


Fuente: elaboración propia, 2019

Como se muestra a continuación, para el caso del CREDIFIJO, la cartera está más diversificada, ya no depende en su mayoría del saldo de crédito manejado por los socios agricultores. En la Sucursal A, al cierre de 2013, lo manejado por los agricultores representaba el 80.76 % de la cartera del CREDIFIJO, sin embargo, durante los siguientes cuatro años, la representación fue disminuyendo año con año, de manera que, en los últimos dos años, los socios con mayor porcentaje de cartera fueron los dedicados a la ganadería, los cuales representaron el 42.08 % y 45.15 % cada año, respectivamente. En la Sucursal B durante 2013, 2014 y 2015 los agricultores representaron la mayor parte de la cartera del producto CREDIFIJO

con el 85.17 %, 74.22 % y 54.93 %, respectivamente; durante los últimos tres años, los socios que principalmente manejan este tipo de producto son los dedicados a la industria con el 75.67 % en 2016, 71.11 % durante 2017 y 61.19 % en 2018.

Tabla 8. Cartera de CREDIFIJO, por sucursal, por año.

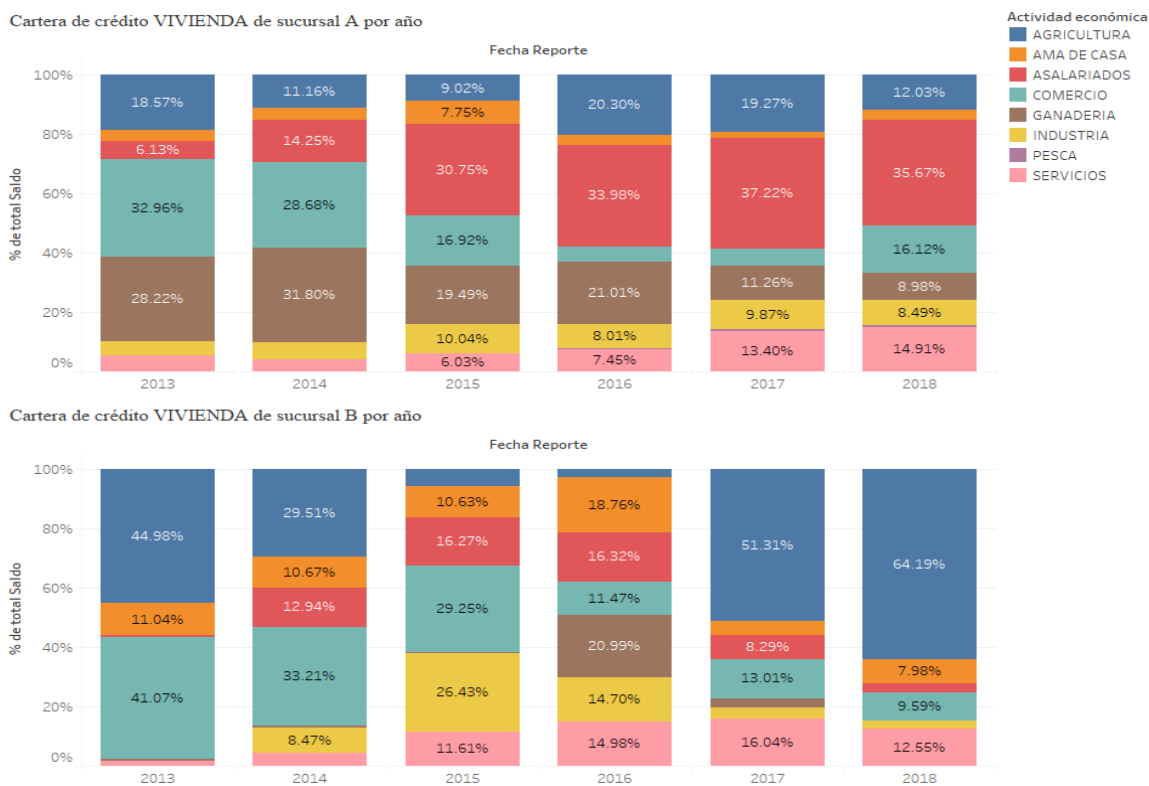


Fuente: elaboración propia, 2019

En la gráfica siguiente podemos ver que la cartera de crédito VIVIENDA está aún más diversificada que la del CREDIFIJO. En Sucursal A, durante 2013 y 2014, los socios dedicados al comercio y a la ganadería representan el 60 % de la cartera de VIVIENDA; a partir de 2015 los asalariados han manejado del 30.75 % al 37.22 %; los agricultores se han mantenido activos también en este tipo de producto, pero con una proporción menor a la del CREDINSUMOS o CREDIFIJO al representar máximo 20.30 % en 2016. En la Sucursal B, los agricultores han sido los principales acreditados en crédito VIVIENDA durante 2013, 2017 y 2018

representando el 44.98 %, 51.31 % y 64.19 %, respectivamente; junto con los comerciantes, los agricultores representaban el 86 % de la cartera de vivienda en 2013; en 2017 y 2018 los agricultores vuelven a manejar la mayor parte de la cartera de vivienda de la sucursal, representando el 51.31 % y 64.19 %, respectivamente.

Tabla 9. Cartera de crédito de VIVIENDA, por sucursal, por año.



Fuente: elaboración propia, 2019

#### 4.1.7.4 Períodos de uso del préstamo.

Los períodos de uso del préstamo se analizan partiendo de la política de la Cooperativa de establecer metas trimestrales de colocación de crédito, dando seguimiento quincenal al cumplimiento de éstas. Las metas a corto plazo permiten corregir el rumbo si éste no es el adecuado, ayudan a la motivación de los equipos ya que los resultados se dan de manera rápida (Battan, 2018).

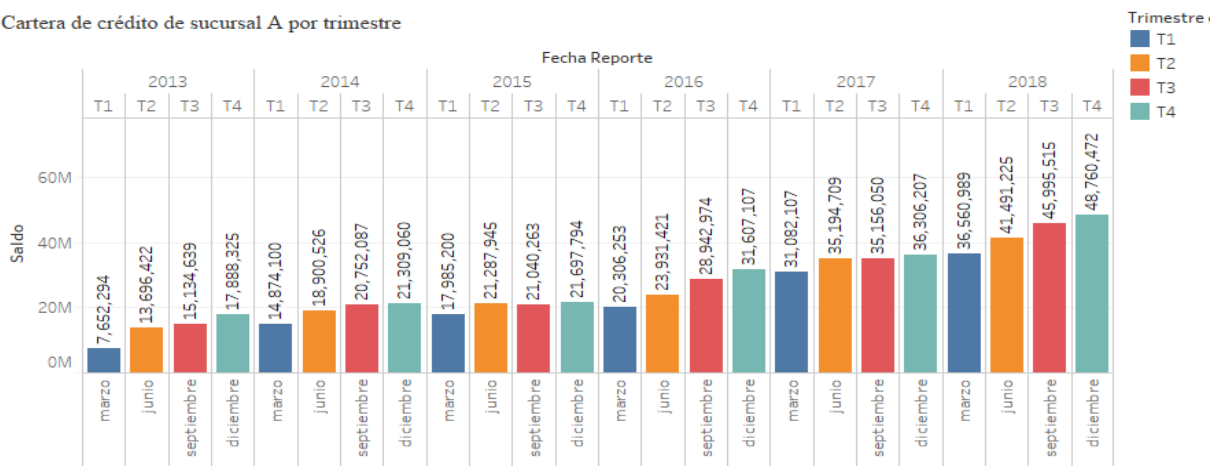
Los períodos de uso o la época del año en que se coloca una mayor cantidad de dinero en crédito están relacionada con el período de siembra del maíz y la chía en Jalisco. De acuerdo con el INIFAP (2017), el período de siembra de la chía es del 15 al 31 de julio, debido a que sembrar antes de esa fecha puede causar excesivo follaje y, hacerlo después puede disminuir el rendimiento.

El período para la siembra del maíz es durante el ciclo primavera-verano para la siembra maíz para forraje. En el caso de la siembra de maíz para grano, las fechas de siembra en seco se sugiere que sean la última semana de mayo, dejando como cierre de siembras del 5 al 10 de julio, en fechas posteriores puede producirse reducción en el rendimiento de grano (INIFAP, 2017).

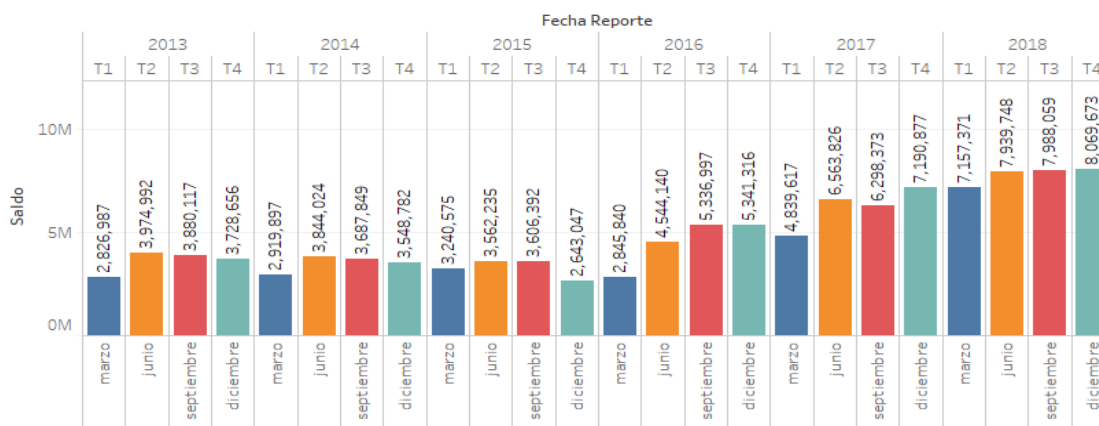
La gráfica 10 ilustra la cantidad de dinero colocada en cada trimestre de cada año. Como se ve, para la Sucursal B el segundo trimestre del año es el mejor, con excepción del último año donde el primer trimestre fue el de mayor colocación crediticia; mientras que para la Sucursal A el segundo trimestre fue el de mayor colocación en 3 de los 6 años, los otros 3 años fue el primer trimestre el de mayor otorgamiento de créditos. Tomando en cuenta que durante la última semana de mayo y la primera quincena de junio son las fechas para sembrar, que los agricultores son los más acreditados y que el producto CREDINSUMOS es el más otorgado, parece normal que el segundo trimestre destaque por la cantidad entregada en préstamo.

Tabla 10. Crédito entregado por sucursal, por trimestre.

Cartera de crédito de sucursal A por trimestre



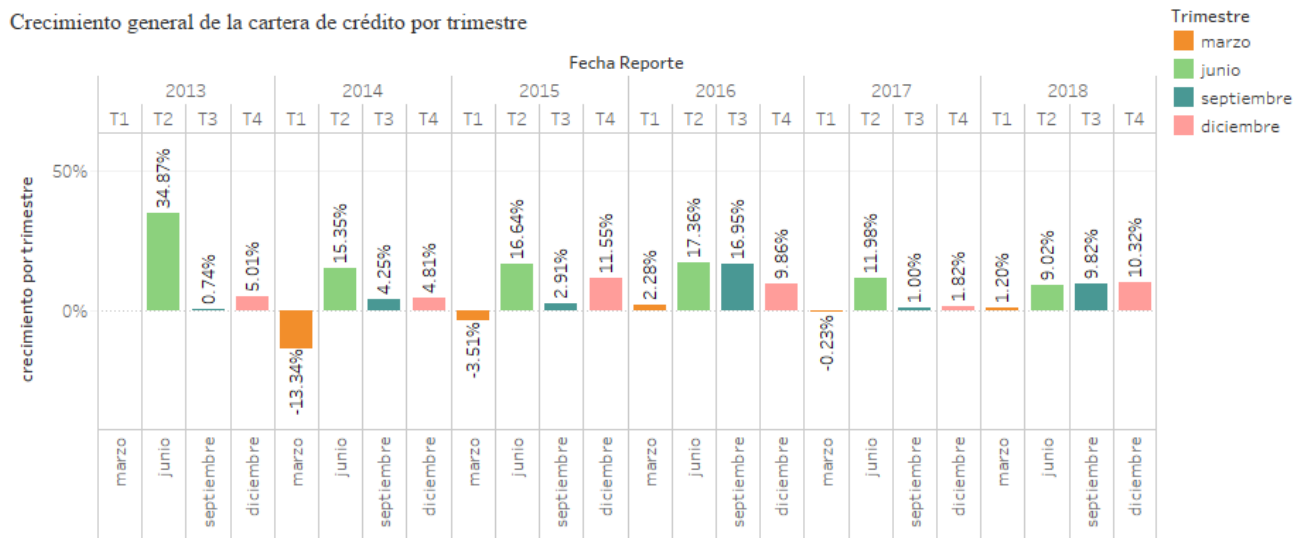
Cartera de crédito de sucursal B por trimestre



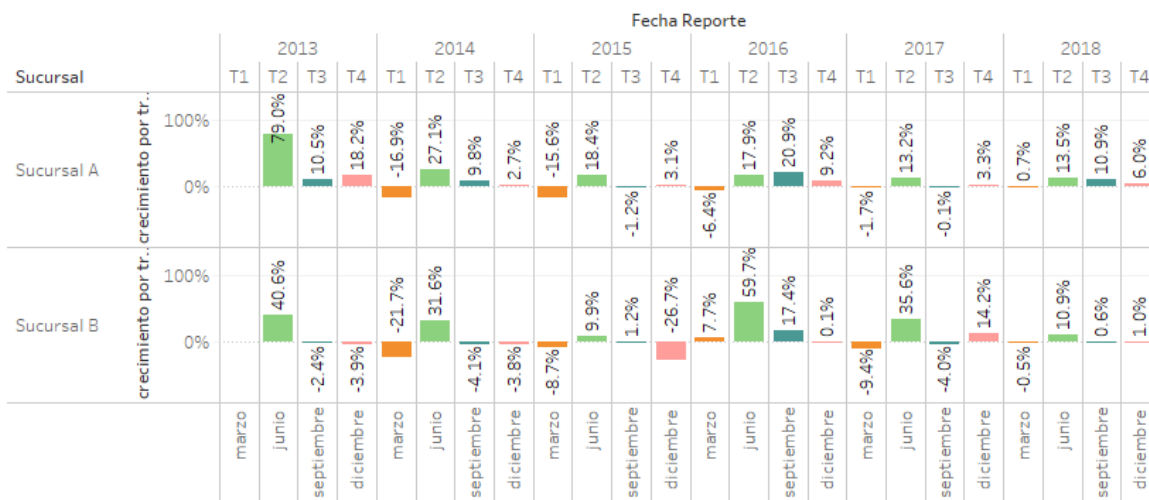
Fuente: elaboración propia, 2019

En la siguiente tabla se muestra el crecimiento continuo de la cartera crediticia de la Cooperativa, se observa que en 21 de los 24 trimestres analizados hubo un aumento en el saldo del crédito; durante el mismo período, la Sucursal A mantiene un crecimiento constante, mientras que la Sucursal B aumenta principalmente en el segundo trimestre de cada año.

Tabla 11. Crecimiento de la cartera de crédito por trimestre, de 2013 a 2018.



Crecimiento de la cartera de crédito por sucursal



Fuente: elaboración propia, 2019

#### 4.1.7.5 Planeación estratégica

Para la planeación estratégica, basado en el Balanced Scorecard, en la Cooperativa se busca cumplir con diferentes indicadores. Al respecto de la perspectiva financiera, los indicadores más comunes son el rendimiento sobre activos, rentabilidad financiera y de gastos de administración; en cuanto a la perspectiva del enfoque del cliente, la Cooperativa busca

estrategias que ayuden a incrementar el número de socios, captar ahorros y colocar préstamos con el menor riesgo posible.

Los resultados del estudio permiten desarrollar los objetivos estratégicos para el enfoque del cliente, bajo la perspectiva del Balanced Scorecard, para ambas sucursales.

Objetivo 1: Incrementar la cartera de la Sucursal A en un 30% anual.

Actividades principales:

Desarrollar estrategias de promoción enfocadas al mercado meta de agricultores, ganaderos, comerciantes y asalariados.

Evaluar las características de los productos de crédito y realizar las modificaciones pertinentes.

Indicador 1: Porcentaje de crecimiento de colocación de la Sucursal A.

Parámetros:

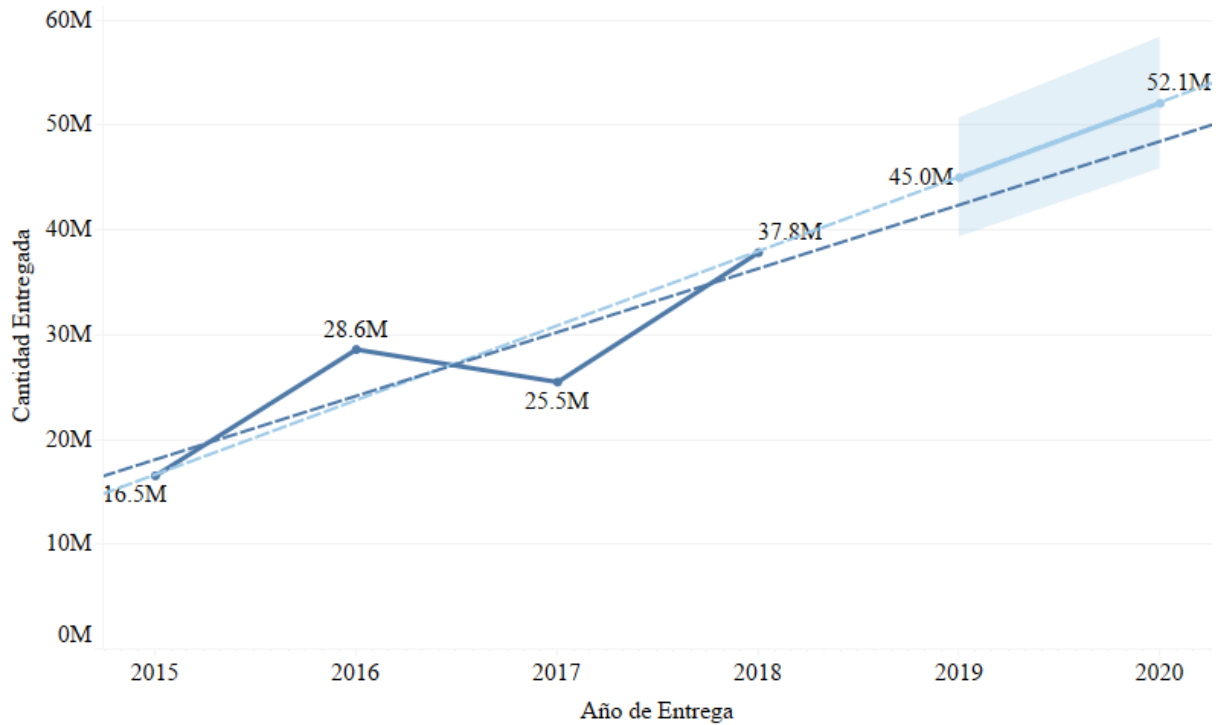
- a) Crecimiento de la colocación para el primer trimestre en un 1 %.
- b) Crecimiento de la colocación para el segundo trimestre en un 13 %.
- c) Crecimiento de la colocación para el tercer trimestre en un 11 %.
- d) Crecimiento de la colocación para el cuarto trimestre en un 10 %.



e) Colocación anual de 52.1 millones de pesos. Ver tabla 12.

Tabla 12. Pronóstico de colocación anual para la Sucursal A

Pronóstico de colocación anual para la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año y Sucursal. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A.

Indicador de pronóstico

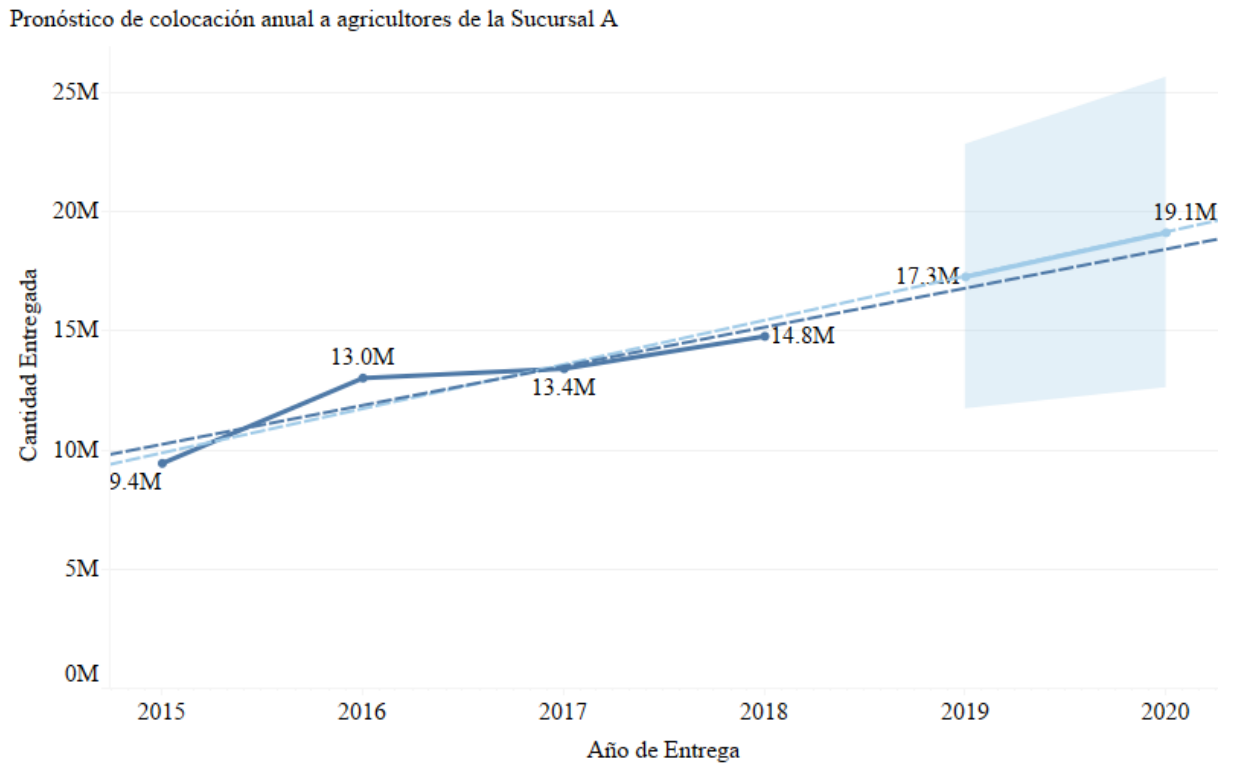
■ Actual

■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

f) Colocación anual por 19.1 millones de pesos a los agricultores. Ver tabla 13.

Tabla 13. Pronóstico de colocación anual a agricultores de la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Ocupación conserva AGRICULTURA.

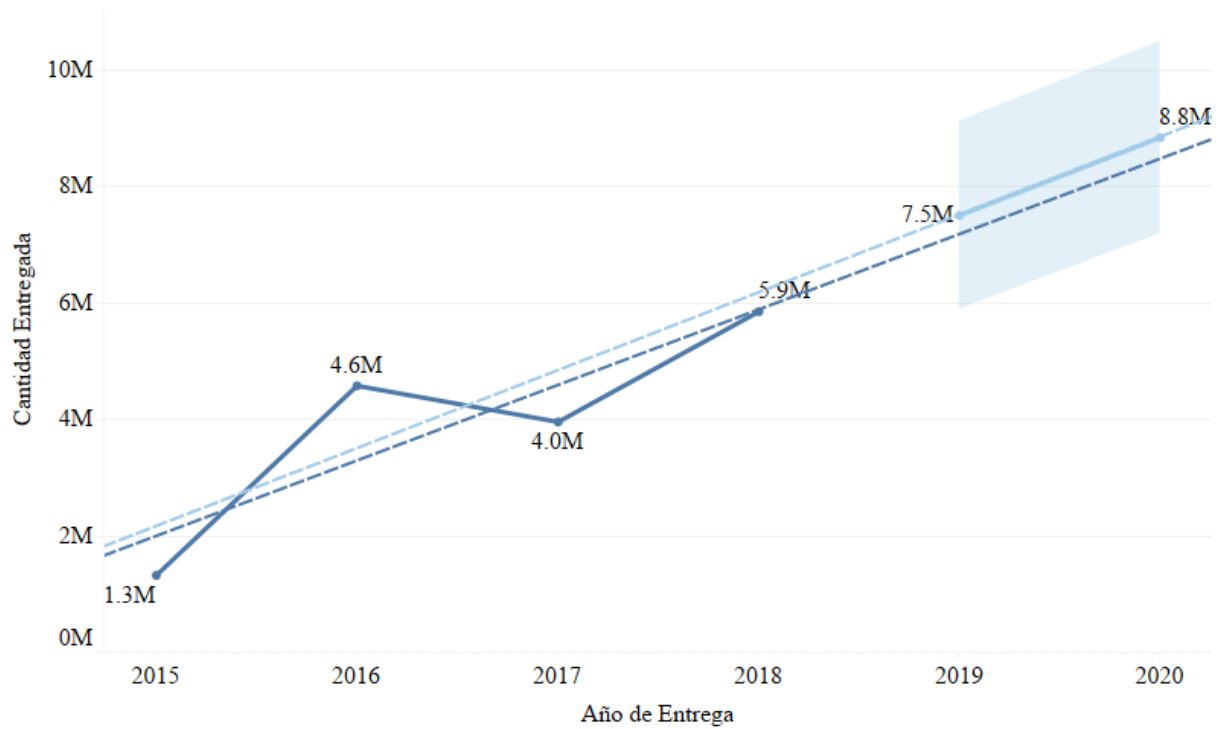
Indicador de pronóstico  
■ Actual  
■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

g) Colocación anual por 8.8 millones de pesos a los ganaderos. Ver tabla 14.

Tabla 14. Pronóstico de colocación anual a ganaderos de la Sucursal A

Pronóstico de colocación anual a ganaderos de la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Ocupación conserva GANADERIA.

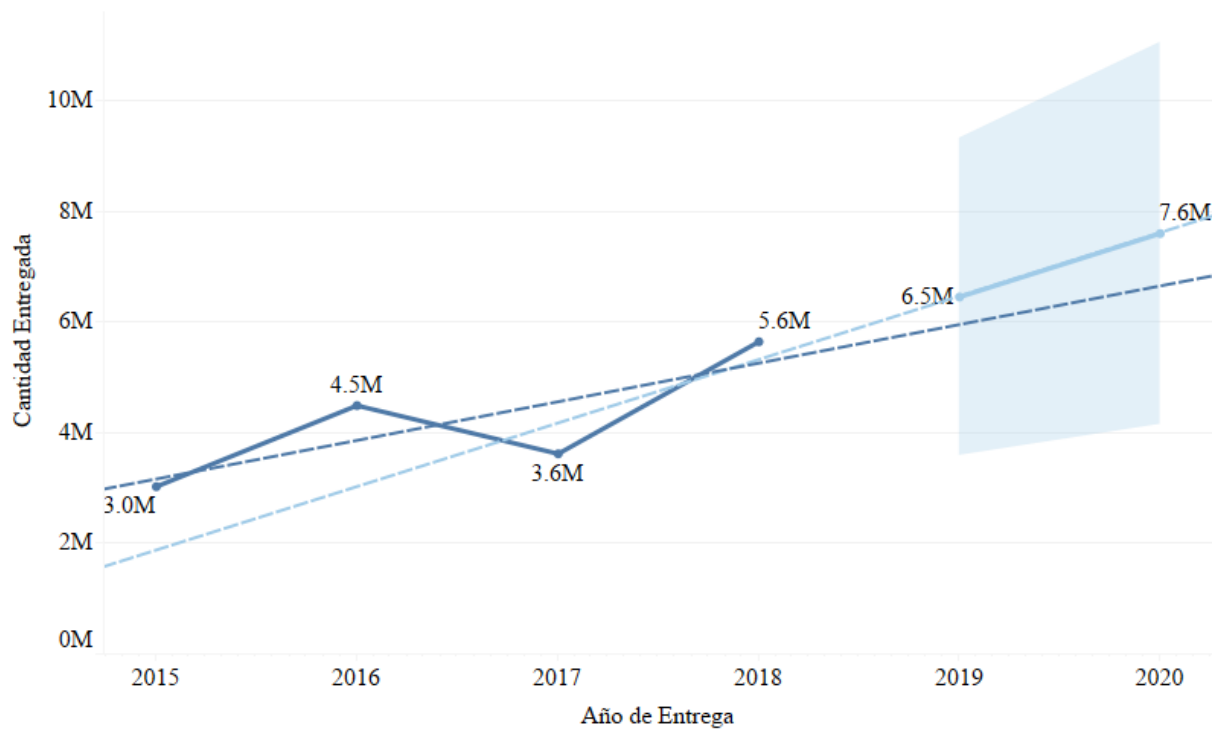
Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

h) Colocación anual por 7.6 millones de pesos a los comerciantes. Ver tabla 15.

Tabla 15. Pronóstico de colocación anual a comerciantes de la Sucursal A

Pronóstico de colocación anual a comerciantes de la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Ocupación conserva COMERCIO.

Indicador de pronóstico

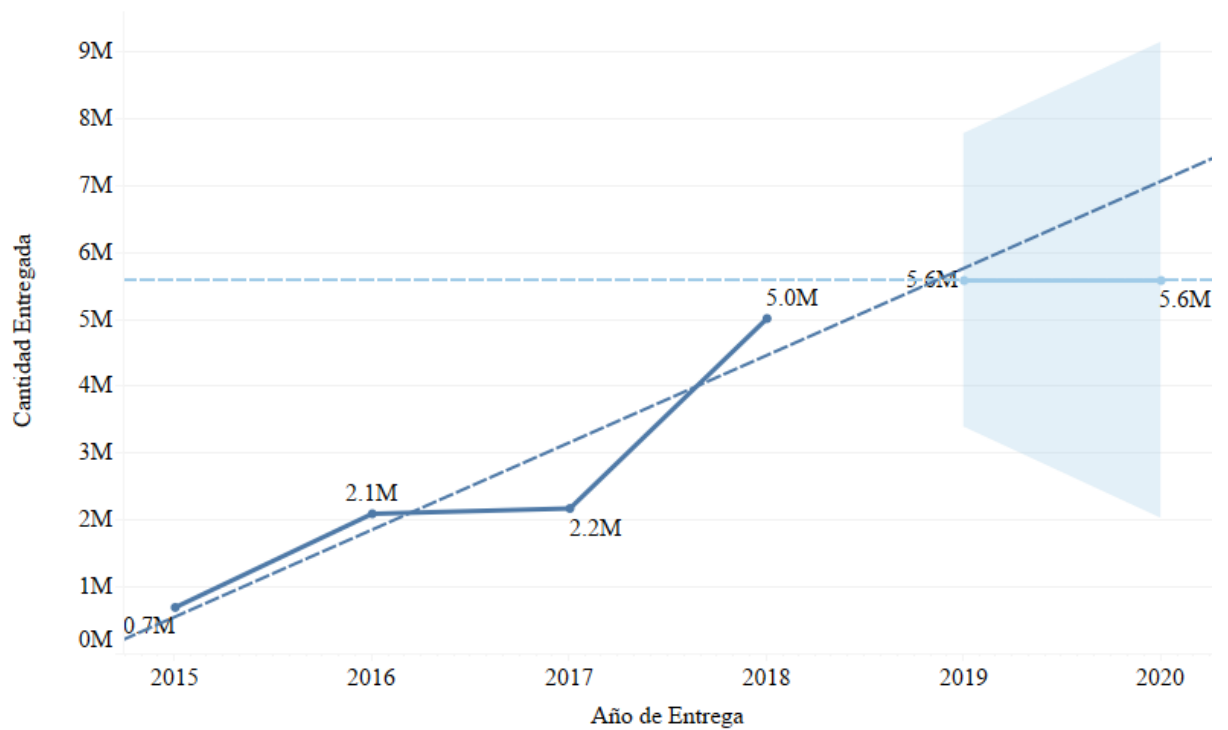
- Actual
- Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

i) Colocación anual por 5.6 millones de pesos a los asalariados. Ver tabla 16.

Tabla 16. Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal A

Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Ocupación conserva ASALARIADO.

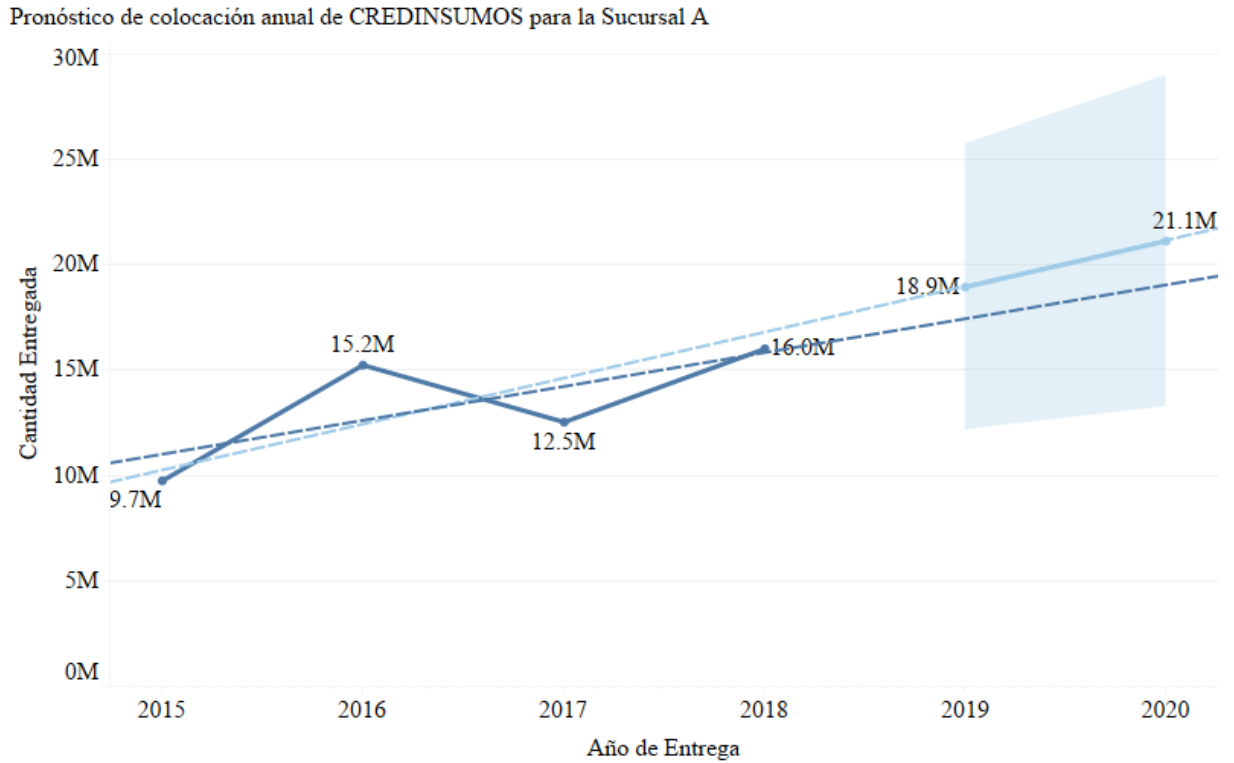
Indicador de pronóstico

- Actual
- Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

j) Colocación anual de CREDINSUMOS por 21.1 millones de pesos. Ver tabla 17.

Tabla 17. Pronóstico de colocación anual de CREDINSUMOS para la Sucursal A



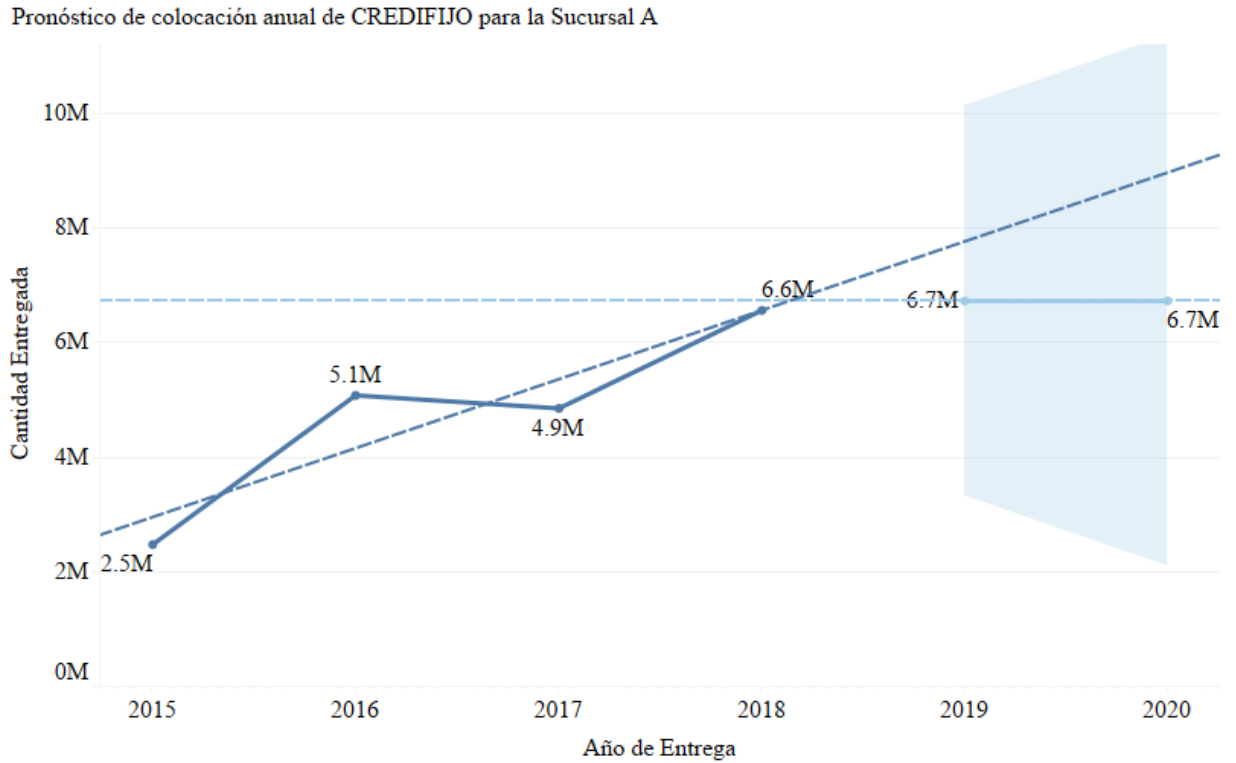
La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Producto conserva CREDINSUMOS.

Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

k) Colocación anual de CREDIFIJO por 6.7 millones de pesos. Ver tabla 18.

Tabla 18. Pronóstico de colocación anual de CREDIFIJO para la Sucursal A



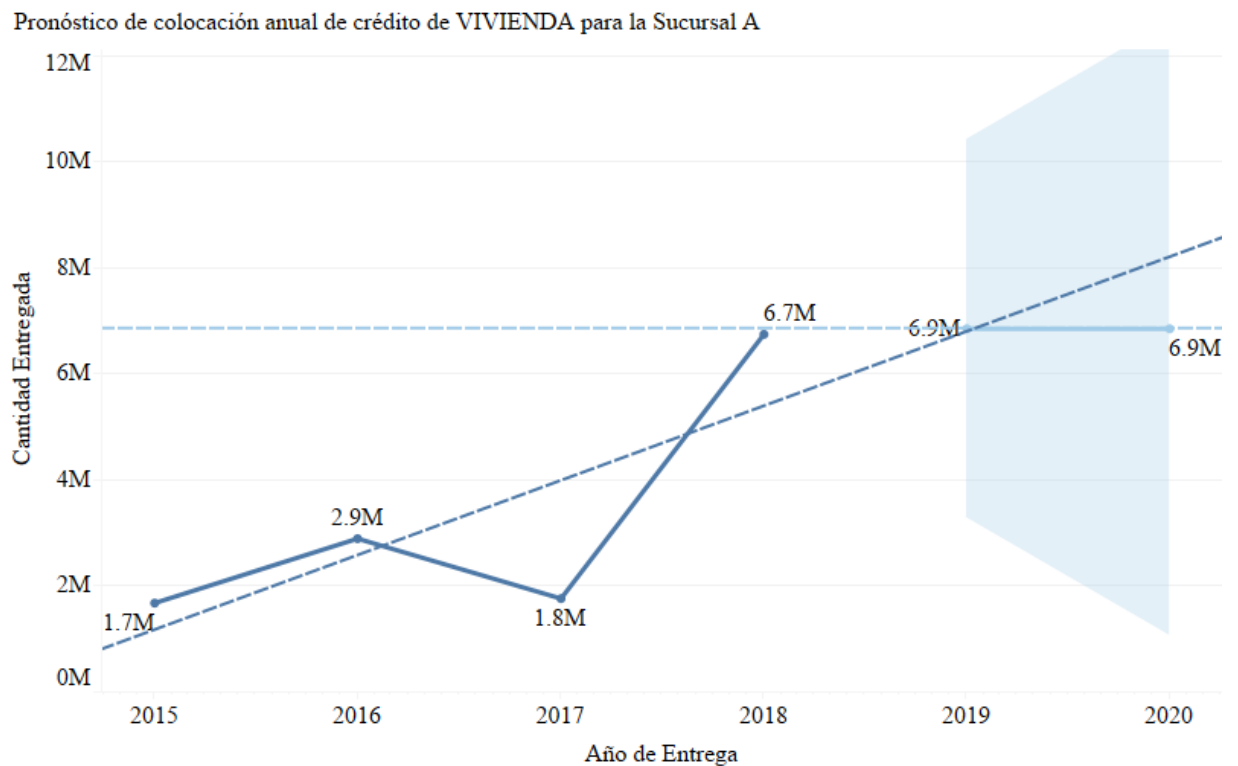
La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Producto conserva CREDIFIJO.

Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

- l) Colocación anual de crédito VIVIENDA por 6.9 millones de pesos. Ver tabla 19.

Tabla 19. Pronóstico de colocación anual de crédito de VIVIENDA para la Sucursal A



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal A. El filtro Producto conserva VIVIENDA.

Indicador de pronóstico

- Actual
- Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

Objetivo 2: Incrementar la cartera de la Sucursal B en un 200% anual.

Actividades principales:

Desarrollar estrategias de promoción enfocadas al mercado meta de agricultores, comerciantes, dedicados a la industria y asalariados.



Evaluar las características de los productos de crédito y realizar las modificaciones pertinentes.

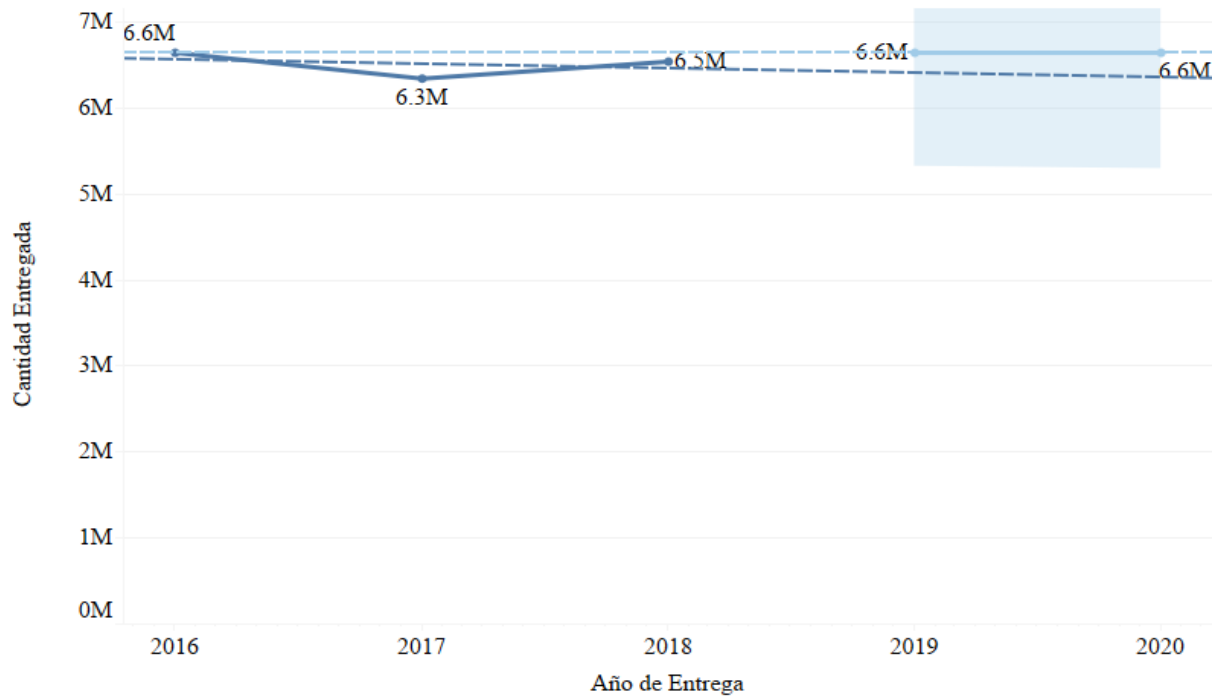
Indicador 2: Porcentaje de crecimiento de colocación de la Sucursal B.

Parámetros:

- a) Crecimiento de la colocación para el primer trimestre en un 1 %.
- b) Crecimiento de la colocación para el segundo trimestre en un 11 %.
- c) Crecimiento de la colocación para el tercer trimestre en un 1 %.
- d) Crecimiento de la colocación para el cuarto trimestre en un 1 %.
- e) Colocación anual de 6.6 millones de pesos. Ver tabla 20.

Tabla 20. Pronóstico de colocación anual para la Sucursal B

Pronóstico de colocación anual para la Sucursal B



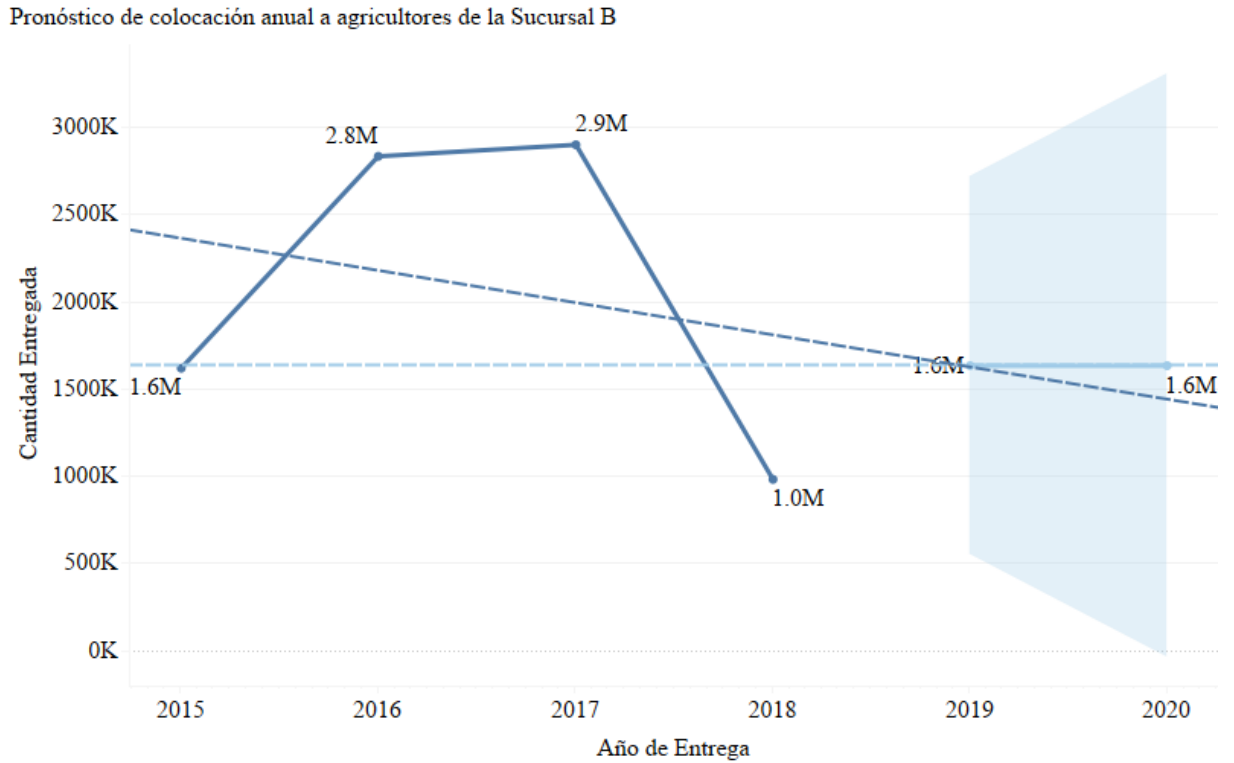
La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año y Sucursal. El filtro Entrega año conserva 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal B.

Indicador de pronóstico  
■ Actual  
■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

f) Colocación anual por 1.6 millones de pesos a los agricultores. Ver tabla 21.

Tabla 21. Pronóstico de colocación anual a agricultores de la Sucursal B



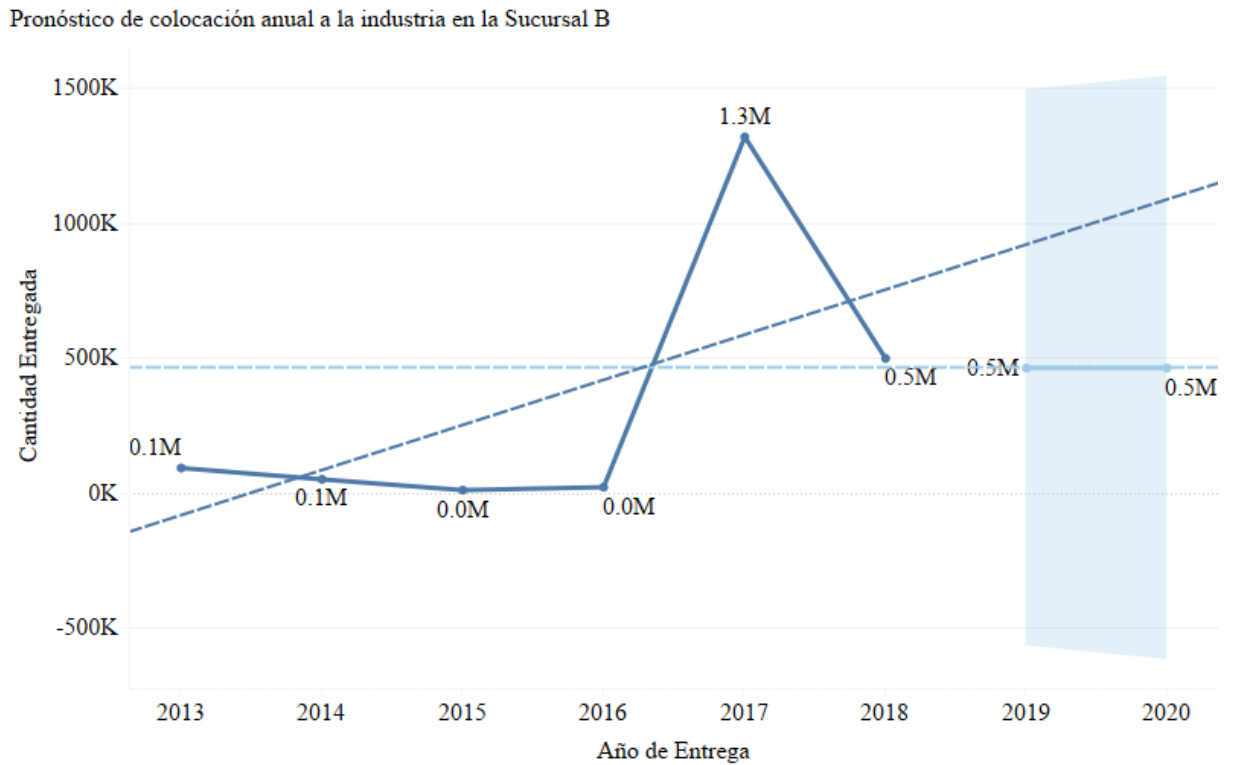
La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 2015, 2016, 2017 y 2018. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Ocupación conserva AGRICULTURA.

Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

- g) Colocación anual por 0.5 millones de pesos a los socios dedicados a la industria.  
Ver tabla 22.

Tabla 22. Pronóstico de colocación anual a la industria en la Sucursal B



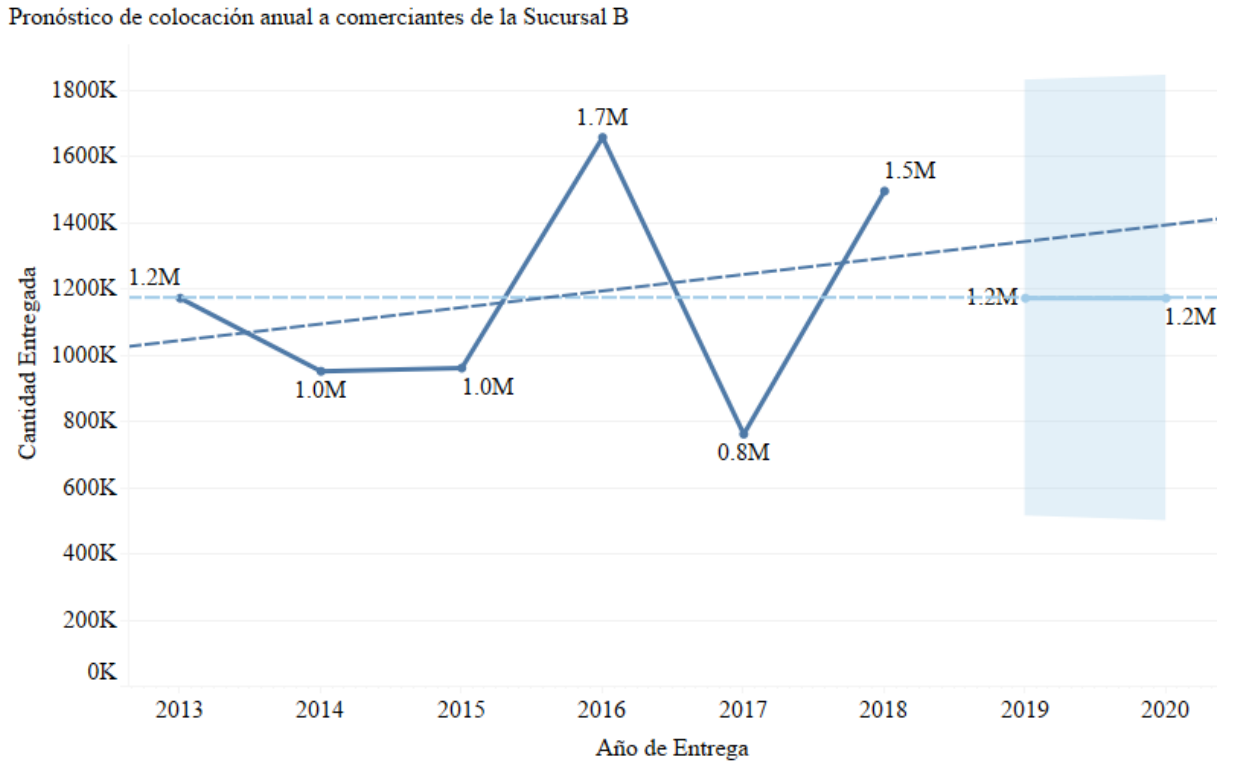
La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 6 de 12 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Ocupación conserva INDUSTRIA.

Indicador de pronóstico  
■ Actual  
■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

h) Colocación anual por 1.2 millones de pesos a los comerciantes. Ver tabla 23.

Tabla 23. Pronóstico de colocación anual a comerciantes de la Sucursal B



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 6 de 12 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Ocupación conserva COMERCIO.

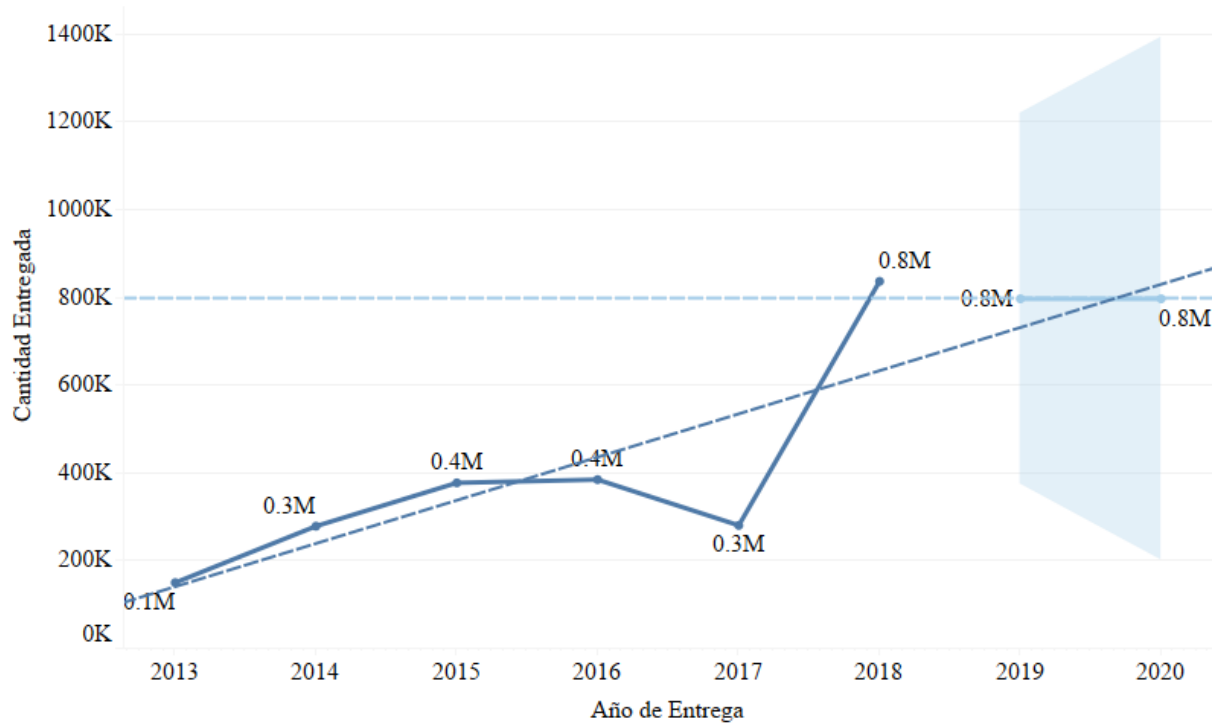
Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

i) Colocación anual por 0.8 millones de pesos a los asalariados. Ver tabla 24.

Tabla 24. Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal B

Pronóstico de colocación anual a asalariados de la Sucursal B



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Ocupación. El filtro Entrega año conserva 6 de 12 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Ocupación conserva ASALARIADO.

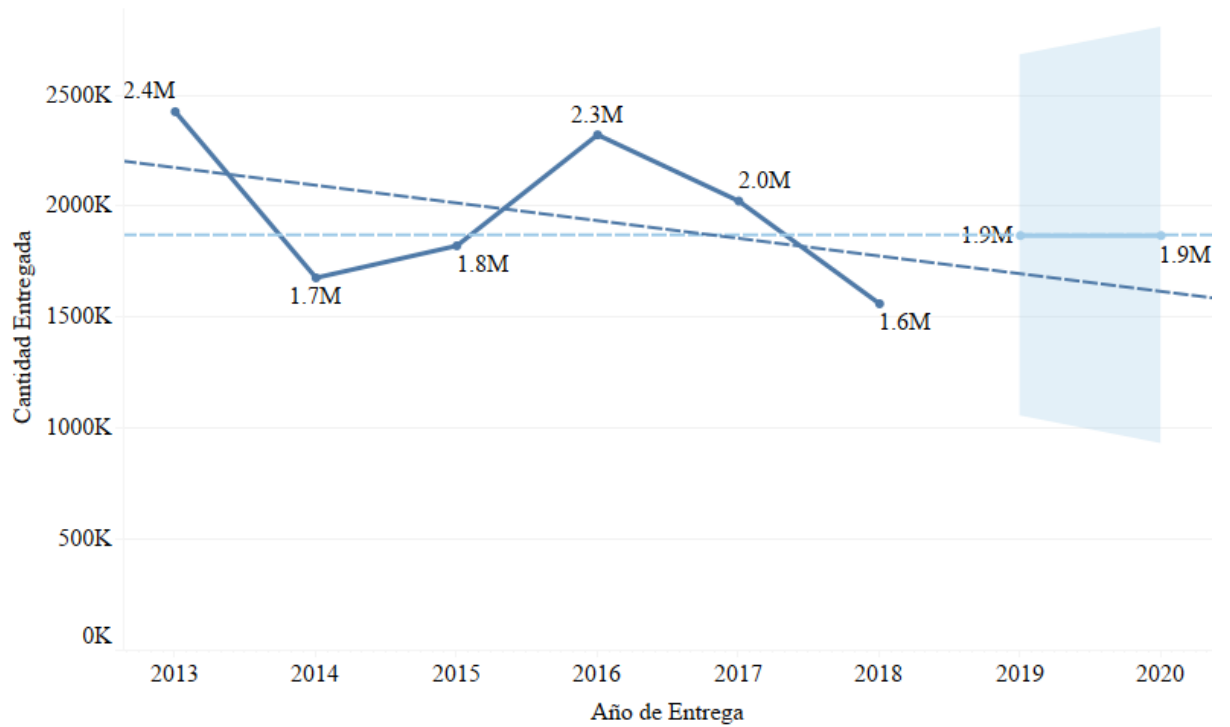
Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

j) Colocación anual de CREDINSUMOS por 1.9 millones de pesos. Ver tabla 25.

Tabla 25. Pronóstico de colocación anual de CREDINSUMOS de la Sucursal B

Pronóstico de colocación anual de CREDINSUMOS para la Sucursal B



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 6 de 12 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Producto conserva CREDINSUMOS.

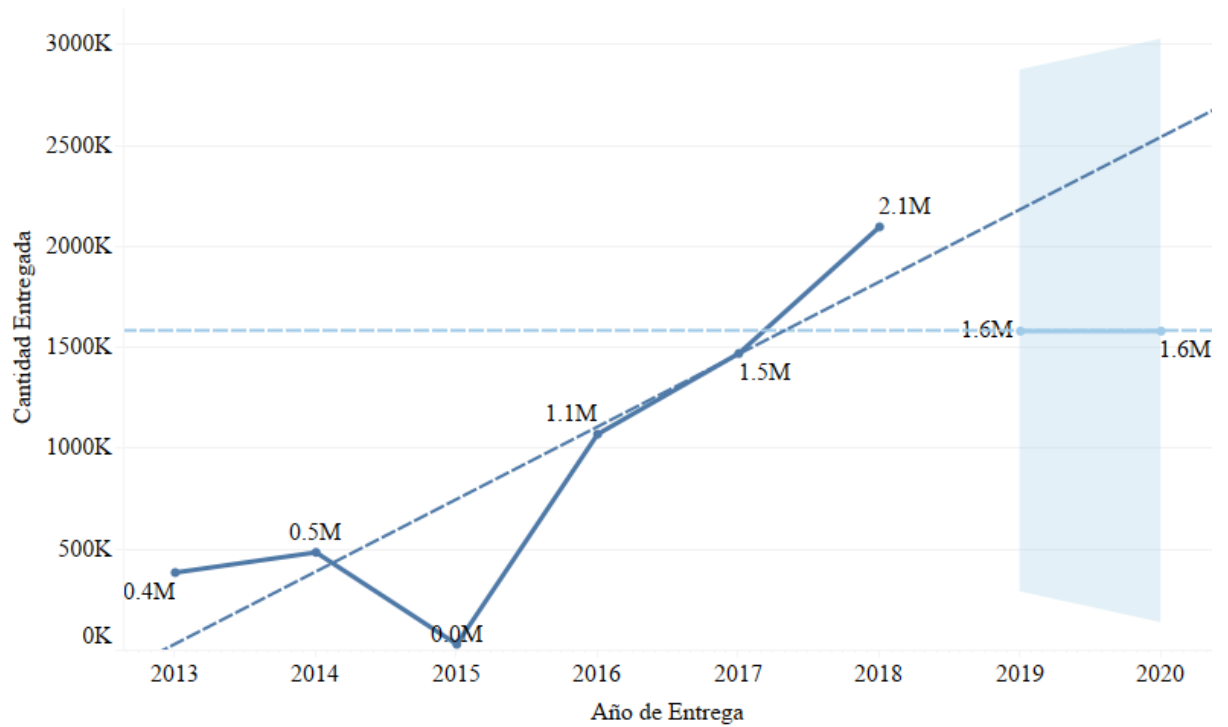
Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

k) Colocación anual de CREDIFIJO por 1.6 millones de pesos. Ver tabla 26.

Tabla 26. Pronóstico de colocación anual de CREDIFIJO de la Sucursal B

Pronóstico de colocación anual de CREDIFIJO para la Sucursal B



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 6 de 12 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Producto conserva CREDIFIJO.

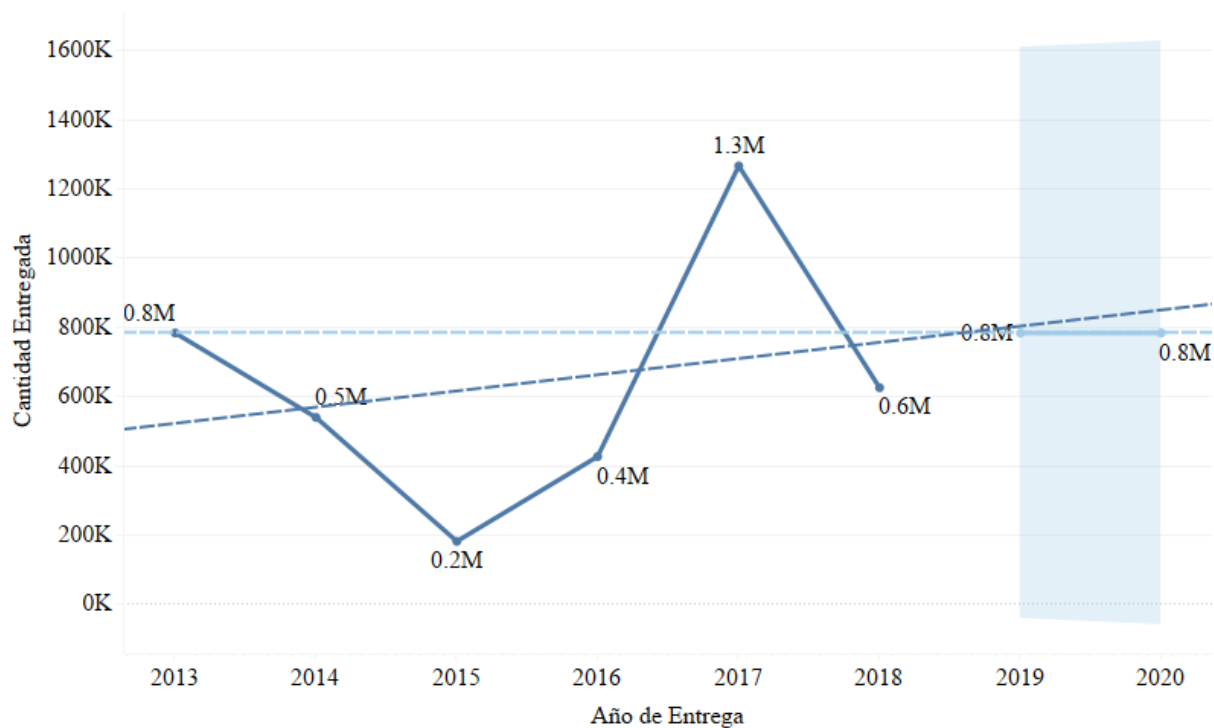
Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019

- l) Colocación anual de crédito VIVIENDA por 0.8 millones de pesos. Ver tabla 27.

Tabla 27. Pronóstico de colocación anual de VIVIENDA de la Sucursal B

Pronóstico de colocación anual de crédito de VIVIENDA para la Sucursal B



La tendencia de suma de Cantidad Entregada (actual y pronóstico) para Entrega año. El color muestra detalles acerca de Indicador de pronóstico. Los datos se filtran en Entrega año, Sucursal y Producto. El filtro Entrega año conserva 6 miembros. El filtro Sucursal conserva Sucursal B. El filtro Producto conserva VIVIENDA.

Indicador de pronóstico  
 ■ Actual  
 ■ Estimación

Fuente: elaboración propia, 2019



## Capítulo V.

### 5.1 Discusión

El análisis de los elementos que determinan la cartera de crédito de las dos sucursales estudiadas, se realiza partiendo de tres principales variables que son las actividades económicas de los socios acreditados, los productos de crédito ofertados por la Cooperativa y los períodos de uso de los créditos, encontrando que el financiamiento a agricultores es la característica preponderante de la cartera de crédito, ya que en ambas sucursales son ellos los que manejan la mayor proporción de préstamos. El análisis a las bases de datos de crédito de la Cooperativa permite observar que, en el crecimiento de la cartera crediticia total, la Sucursal A ha representado al menos el 31% en los últimos 6 años; mientras que la Sucursal B está por debajo del 7% de representatividad. Con esta información podemos iniciar con la elaboración de la planeación estratégica, desarrollando objetivos y planes de acción.

Respecto a las actividades económicas financiadas, tanto en la Sucursal A como en Sucursal B, la agricultura ha sido la que ha obtenido un mayor monto de préstamo. Sin embargo, los montos otorgados en la Sucursal A superan en un 5 a 1 lo desembolsado en la Sucursal B. Las actividades económicas de las localidades objetivo no son determinantes para la cartera de crédito, en ambos municipios la actividad primaria no es la principal. Los resultados dan cuenta que la Cooperativa sigue manteniendo su esencia, surgió con el objetivo de apoyo a los agricultores y éstos siguen siendo los que le dan el principal impulso al crecimiento en la cartera de crédito. A diferencia de la generalidad en el sector microfinanciero, en el que mayormente se ofrecen productos de consumo como lo señala Conde Bofil (2009), en la Cooperativa se ha apoyado a cubrir proyectos productivos como lo es solventar los gastos que se derivan de la actividad de la agricultura. Al igual que en los años setenta cuando surgieron las microfinanzas, se continúa ofreciendo servicios financieros al sector rural con los que los socios puedan invertir en sus propios negocios y logren ser autosuficientes, siendo éste el objetivo de las microfinanzas, de acuerdo con Esquivel (2010).

En la cooperativa se maneja un catálogo con 10 tipos de crédito, sin embargo, los productos que hacen fuerte la cartera son, principalmente, tres: CREDINSUMOS, CREDIFIJO

y VIVIENDA. Estos tres productos destacados le otorgan solidez a la cartera, sin embargo, es el CREDINSUMOS el que representa mayor monto principalmente debido a que los agricultores son quienes lo utilizan para el pago de los gastos del cultivo y cosecha. La Cooperativa ha creado productos adecuados a las necesidades de sus socios y cumpliendo con los lineamientos establecidos en las leyes y disposiciones, con el objetivo de brindar servicios de préstamo, contribuyendo a la inclusión financiera de las comunidades, tal como lo señala el Banco de México (2017).

La influencia de los períodos de uso del crédito es notable al detectarse que el segundo trimestre es el de mayor otorgamiento de créditos en ambas sucursales, el cual coincide con el periodo de siembra. Es decir, se mantiene el objetivo de otorgar préstamos para cubrir los gastos del cultivo, como lo fue en el nacimiento de las cajas solidarias en 1993.

Dentro de los objetivos específicos está determinar de qué manera influyen las actividades económicas de las localidades objetivo en la cartera de crédito y, en este sentido, los resultados del análisis de las bases de datos muestran que los socios agricultores son los principales acreditados en ambas sucursales, es decir, quienes mayores montos de crédito manejan; la actividad económica de cultivo es la fuente primordial de pago de créditos dentro de la cooperativa. Lo anterior, en contraste con lo reportado por el INEGI al respecto de actividades económicas en Jalisco, al ser la actividad terciaria la que aporta mayor porcentaje al PIB con un 62,4%, mientras que la actividad primaria sólo representa un 5.7%; a nivel municipio, en Sucursal A la agricultura aporta un 0.3% y, en Sucursal B, un 0%. Sin embargo, con el crédito agrícola se ha apoyado para mejorar las finanzas rurales y populares en la región (Alpízar & González, 2006).

La segunda actividad económica más importante para la de Sucursal A es la ganadería. Por otro lado, para la Sucursal B la segunda actividad preponderante es el comercio, lo cual coincide con lo reportado por el INEGI en cuanto a actividades que mayor porcentaje aportan al PIB en ese municipio.

El segundo objetivo de este estudio es obtener el grado de influencia de los tipos de préstamo en la cartera de crédito, descubriendo que los productos mayormente manejados por

los socios acreditados son tres, de los diez ofertados por la Cooperativa. El CREDINSUMOS es el que más se otorga tanto en la Sucursal A como en Sucursal B, seguido del CREDIFIJO y VIVIENDA también en ambas sucursales. Con esto, se demuestra que se apoyan proyectos de negocios o que incrementen el patrimonio de los socios, lo cual es buscado también por las Cooperativas en general, según lo dicho por Hernández Cortés, Castillo Ramos, & Ornelas Delgado (2015).

En la Sucursal A, los agricultores son quienes mayormente manejan el CREDINSUMOS, cabe señalar que dentro de este producto se clasifican los préstamos destinados al cultivo de maíz y chíá, principalmente. Por otro lado, el CREDIFIJO es otorgado en mayor proporción a los socios dedicados a la ganadería durante los últimos cuatro años. Mientras que el crédito VIVIENDA se presta mayormente a los empleados privados. La Sucursal A es fortalecida, principalmente, por el CREDINSUMOS manejado por los agricultores.

En la Sucursal B, también los agricultores son quienes manejan en mayor parte el CREDINSUMOS. El CREDIFIJO lo han utilizado quienes se dedican a la industria, durante los últimos tres años. En lo que respecta al crédito a la vivienda en la sucursal quienes más lo manejan son los agricultores.

Como tercer objetivo se tiene detectar cómo influyen los períodos de uso del crédito en el nivel de cartera, se observa en los resultados que el trimestre de mayor colocación crediticia, en Sucursal B, es el segundo; mientras que, en Sucursal A, está dividido entre el segundo y tercer trimestre.

Al realizar combinación de variables, considerando la actividad económica preponderante, la agricultura, y el tipo de préstamo más otorgado, el CREDISUMOS, se detecta una notable influencia de los agricultores, en la cartera de CREDINSUMOS tienen una representación de al menos un 48% y hasta un 66% en la Sucursal A; mientras que, en la Sucursal B, los agricultores representan del 40% al 54%.

Al cruzar las actividades económicas con el producto CREDIFIJO, se obtiene que en este tipo de préstamo ya no son los agricultores los que manejan la mayor parte de la cartera, sino que ya se encuentra más diversificada en acreditados con otras ocupaciones. En cuanto a crédito

VIVIENDA, las actividades económicas de los socios con crédito son aún más diversas. La diversificación en los productos de CREDIFIJO y VIVIENDA es positiva para la Cooperativa al minimizar el riesgo de crédito apoyando la integración de las finanzas rurales y populares al sistema financiero mexicano (Alpizar & González, 2006).

## **5.2 Conclusiones**

Los resultados del presente estudio de caso están directamente relacionados con la actividad de la agricultura, más específicamente con el cultivo de maíz. Lo anterior al observar que los socios han utilizado el financiamiento para pago de gastos de la siembra al manejar el CREDINSUMOS que, de acuerdo a la descripción del producto, es el que se usa para el pago de insumos o gastos que implica la siembra y cosecha de maíz, principalmente; además, es otorgado durante del segundo y tercer trimestre de cada año, siendo el periodo en que se desembolsa dinero para el cultivo de maíz. La dirección de la planeación estratégica se encamina a contar con objetivos, metas y acciones enfocadas en mantener la fidelidad de los agricultores.

Se concluye que la cartera de crédito de la Cooperativa se ha basado en el otorgamiento de préstamos a los socios dedicados a las actividades agropecuarias, principalmente a la agricultura, siendo ésta una actividad económica predominante en la región donde la Cooperativa tiene su área de influencia. Considerando que los períodos de mayor otorgamiento de crédito son el segundo y tercer trimestre del año, se da cuenta que los créditos son invertidos en la agricultura.

La cartera de crédito de la Caja se compone, en una proporción importante, por préstamos con finalidad agrícola, los cuales son destinados para cubrir los gastos necesarios para el cultivo, desde la renta y preparación de tierras hasta la cosecha del producto. Por lo anterior, es que los resultados muestran que el crédito CREINSUMOS está dentro de los tres productos más otorgados durante el período analizado. Los otros dos productos que han influido en una mayor proporción para el nivel de la cartera crediticia de las sucursales, son el CREDIFIJO, que es utilizado para el equipamiento y demás inversiones en activos fijos para el desarrollo de las

actividades productivas, y el de VIVIENDA, el cual es destinado para la adquisición de terrenos o casas, así como para la remodelación y construcción de viviendas.

Tanto los resultados obtenidos como la forma en que se lleva a cabo el estudio serán de utilidad para realizar análisis periódicos a la base de datos, con la finalidad de establecer estrategias necesarias para favorecer el crecimiento de las diferentes sucursales de la Cooperativa.

Los resultados de este estudio de caso surgen del análisis a las bases de datos de la institución, dando cuenta de la gran cantidad de datos que se administran y que pocas veces son explotados para definir acciones futuras, establecer objetivos y, en general, desarrollar la más adecuada planeación estratégica.

La recomendación que se deja, a partir de este estudio y considerando que existe potencial en la zona, la Cooperativa debe continuar ofreciendo productos de crédito a este sector y mejorándolos con la finalidad de incrementar la colocación crediticia y dar cumplimiento a las metas y objetivos establecidos a partir de la planeación estratégica. En este sentido, es recomendable realizar un plan de trabajo para potenciar aún más la colocación de los tres principales productos otorgados, así como evaluar el resto con el fin de modificar, derogar o crear productos de crédito diferentes para fortalecer la cartera de crédito de la Cooperativa, los cuales ayuden a cubrir las necesidades de financiamiento de los socios.

Se sugiere también, como una futura línea de investigación, llevar a cabo un estudio de mercado para el área de influencia de la sucursal B, ya que con los resultados de este estudio se da cuenta que la tendencia de colocación es que se mantenga el monto otorgado de últimos años, con lo cual no habría un crecimiento para esta sucursal si se mantiene la forma de trabajar que se ha manejado. En este sentido, se debe enfocar una estrategia de colocación agresiva para lo que es necesario solicitar al área de mercadotecnia la planeación, aplicación y seguimiento a dicha estrategia.

Este trabajo es el punto de partida para llevar a cabo análisis periódicos a la base de datos de la cartera de crédito de la Cooperativa, con lo que se pretende establecer los objetivos estratégicos adecuados para continuar abonando a la expansión de la institución.

## Referencias consultadas.

- Aguirre Sánchez, J. (2008). *Una aplicación del modelo agente-principal a las microfinanzas en México*. (Tesis de maestría). Centro de investigación y docencia económicas, A.C., México D.F.
- Alpízar, C. A., & González-Vega, C. (julio de 2006). *Proyecto AFIRMA*. Recuperado de <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Afirma%20V%20-%20Sector%20de%20Microfinanzas.pdf>
- Alpízar, C. A., Svarch, M. & González-Vega, C. (julio de 2006). *Proyecto AFIRMA*. Recuperado de <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Afirma%20VII%20-%20Participacion%20de%20los%20Hogares.pdf>
- Angulo Salazar, L. (2014). Prácticas financieras riesgosas para afrontar la crisis económica en los hogares: entre malabarismos con dinero y sobreendeudamiento. *Desacatos: Revista de antropología social*.
- Banco de México. *Sistema financiero*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html>
- Bazán Levy, L. & Saraví, G. (2012). *La monetarización de la pobreza: Estrategias financieras de los hogares mexicanos*. México: Publicaciones de la Casa Chata.
- Caiza Tocalema, S. (2011). La gestión en la colocación de créditos y su efecto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y préstamo “Coorambato LTDA” en el año 2010 (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/3669>
- Cámara de diputados del H. congreso de la unión. (27 de agosto de 1932). Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. DO: Diario Oficial de la Federación/ Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/145\\_130614.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/145_130614.pdf)
- Cámara de diputados del H. congreso de la unión. (28 de abril de 2014). Ley para regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. DO: Diario Oficial de la Federación/ Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP\\_280414.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP_280414.pdf)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill, 2da. Edición, México.

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (4 de junio de 2012). Disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo. DO: Diario Oficial de la Federación/ Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5250154&fecha=04/06/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5250154&fecha=04/06/2012)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2015). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015*. Recuperado de <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>
- Conde Bofil, C. (2000). *¿Pueden ahorrar los pobres?: ONG y proyectos gubernamentales*. Toluca: El Colegio Mexiquense A.C.
- Conde Bofil, C. (2009). *Realidad, mitos y retos de las microfinanzas en México*. Zinacantepec, Estado de México: El Colegio Mexiquense, A.C.; La Colmena Milenaria, A.C.
- Dirección General de Estudios Económicos de la CNBV, Dirección General de Acceso a Servicios Financieros de la CNBV, y la representación en México del BID. (2010). *Encuesta Nacional de Competitividad, fuentes de financiamiento y uso de servicios financieros de las empresas*. México, D.F: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Esquivel, H. (2010). Medición del efecto de las microfinanzas en México. *Comercio exterior*, 60(1), 12. Recuperado de [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/134/1/09\\_ESQUIVEL\\_microfinanzas.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/134/1/09_ESQUIVEL_microfinanzas.pdf)
- Fernández, A. (2001). *El BalancedScorecard: ayudando a implantar la estrategia*. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38599279/EL\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_-\\_AYUDANDO\\_A\\_IMPLANTAR\\_LA ESTRATEGIA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559533009&Signature=2KF138Ff7ZR5k9eYOGG%2F24Hgjs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_AYUDANDO\\_A\\_IMPLANT.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559533009&Signature=2KF138Ff7ZR5k9eYOGG%2F24Hgjs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_BALANCED_SCORECARD_AYUDANDO_A_IMPLANT.pdf)
- Gallardo Medina, H.P. (2013). *La colocación de créditos y su incidencia en los resultados operativos de la cooperativa de ahorro y crédito nuevo amanecer ltda. En el año 2011*. (Trabajo de grado). Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ambato, Ecuador.

- Ghosh, P., Mookherjee, D., y Ray D. (Eds). (2000). Credit Rationing in Developing Countries: An Overview of the Theory. En *A Reader in Development Economics*. London: Blackwell.
- Gómez Soto, F. & González Vega, C. (julio de 2006). *Proyecto AFIRMA*. Recuperado de <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/AfirmaIVCooperativas.pdf>
- Guzmán, G. G. (2014). La deuda: del sueño a la pesadilla. Endeudamiento de mujeres rurales del centro de Veracruz. *Desacatos Revista de Antropología Social*, 67-82.
- Hernández Cortés, C., Castillo Ramos, I., & Ornelas Delgado, J. (julio-diciembre de 2015). El papel del Estado en el microfinanciamiento. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5a ed. México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica (2018). *Diagnóstico del municipio*. Recuperado de <http://www.ieg.gob.mx>
- Kotler, Philip. (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. 8a ed. Perú: Editorial Pearson Educación.
- Luengo Branada, R., Medina Venegas, F. (2014). *Análisis del otorgamiento de créditos hipotecarios entre el sistema cooperativo y la banca tradicional en Chile*. Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129805/An%C3%A1lisis%20del%20otorgamiento%20de.pdf?sequence=1>
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Segunda edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Pérez, O. (2015). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Ricardo Paredes, R. (2012). *METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH* Atlantic International University. Recuperado de <https://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/1-742012-102039-414542608.pdf>



- Server Izquierdo, R., & Melián Navarro, A. (2001). Evaluación de la eficiencia de las entidades financieras en las secciones de crédito de las cooperativas. Recuperado de [http://www.inia.es/gcontrec/pub/cooperat\\_1161158521000.pdf](http://www.inia.es/gcontrec/pub/cooperat_1161158521000.pdf)
- Smith, L. D. (2002). Reforma y Descentralización de Servicios Agrícolas: Un Marco de Políticas. Colección de política agrícola y desarrollo económico de la FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s00.htm#Contents>
- Villarreal, M. (Coord.). (2004). *Antropología de la deuda: Crédito, ahorro, fiado y prestado en las finanzas cotidianas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Villarreal, M., & Angulo, L. (Coords.). (2012). *Las microfinanzas en los intersticios del desarrollo: Cálculos, normatividades y malabarismos*. Guadalajara, México: Grafisma editores.
- Viroto Díaz, M. N. (2014) *Factores que influyen en el endeudamiento por tarjetas de crédito en Casas Comerciales y default*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Wilhelm, U. (junio de 2000). Identificando los Principales Riesgos en las Microfinanzas. *Standard & Poor's América Latina, México*. Recuperado de <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-identificando-los-principales-riesgos-en-las-microfinanzas-comentario-6-2000.pdf>
- Wong Boren, A., & Quesada, J. A. (2009). *El comportamiento humano en las finanzas*. 2ª ed. México: imef.