



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**PROPUESTA PARA PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS FINANCIERAS,
PARA LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LAS SOCIEDADES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN LA HEROICA CIUDAD
DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

L.C.E. JOSÉ ANTONIO CRUZ LOYOLA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. LILIA ALEJANDRA FLORES CASTILLO

CO-DIRECTORA DE TESIS:

M.I. LAURA TRUJILLO SOBERANES

Huajuapan de León, Oaxaca, Noviembre 2024

DEDICATORIA

A Dios padre por bendecir mi camino en cada etapa de la vida.

A mi padre, el Ing. David Cruz Castillo quien desde el cielo cuida de mi madre y mi hermano y a quien dedico con especial mención este trabajo de tesis por ser motivo para seguir creciendo como profesional.

A mi madre, Rubí Lucina Loyola Santiago quien es mi motor de vida, mi inspiración y quien me acompaña en todo momento.

A mi hermano, David Alfonso Cruz Loyola quien me apoya en los momentos más difíciles con su comprensión, amor y lealtad.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de licenciatura y posgrado durante estos siete años.

A mi directora de tesis, la Dra. Lilia Alejandra Flores Castillo, por su tiempo, apoyo, paciencia, amistad, consejos, dedicación y conocimiento.

A mi codirectora de tesis, la Mtra. Laura Trujillo Soberanes, por brindarme su apoyo, conocimientos, su amistad y tiempo.

A mis revisores de tesis, el Dr. Conrado Aguilar Cruz, la Dra. Yannet Paz Calderón, Mtra. Josefina Calvo Cortés y el Mtro. Luis Eduardo Angoa Caballero, por su apoyo, consejos y valiosas aportaciones para enriquecer el trabajo de tesis.

A todas las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León que contribuyeron en la elaboración de la presente tesis.

A mis tíos, Alfonso Cruz Castillo y Adriana Landin por su apoyo, amor y motivación en la etapa más complicada de mi vida.

A mis tíos, Genoveva Loyola Santiago, Ricardo Balbuena Mora, Gaudencio Cruz Castillo e Ildfonso Cruz Castillo quienes me brindan siempre un consejo, amor y apoyo incondicional desde mi niñez hasta hoy en día.

A mi amigo, Orlando Rojas García, por su apoyo, amistad, alegría y gratos momentos durante estos años de vida.

A mis compañeros y amigos de maestría, Juan Castillo Cruz y Adriana Montero Hernández, quienes en estos dos años me brindaron su apoyo, amistad, consejos y compañerismo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Justificación	8
1.4 Metodología	10
1.4.1 Enfoque y tipo de investigación.....	10
1.4.2 Censo.....	12
1.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección.....	14
1.4.3.1 Análisis FODA.....	15
1.4.3.2 Operacionalización de Variables	16
1.4.4 Herramientas financieras para la propuesta de gestión de riesgo crediticio	16
1.4.4.1 Valor en riesgo	19
1.4.4.2 Modelo Springate.....	20
1.4.4.3 Modelo Fulmer.....	21
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	23
2.1 Antecedentes y estructura de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	23
2.1.1 Antecedentes	23
2.1.2 Transición de las Cajas Populares a Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	24
2.1.3 Sistema financiero mexicano	25
2.1.4 Sector de ahorro y crédito popular	29
2.1.5 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP)	29
2.1.6 Regulación de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	30
2.2 Buenas prácticas financieras en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	32
2.2.1 Buenas prácticas financieras	32
2.2.2 Endeudamiento y Morosidad	32
2.2.3 Riesgo de crédito.....	33
2.2.4 Políticas de crédito	34

2.2.5 Método de las 5 C's de crédito.....	34
2.2.6 Razones financieras.....	35
2.3 Gestión de riesgo.....	36
2.3.1 Gestión de riesgo de crédito.....	36
2.3.2 Comité de riesgo	38
2.3.3 Políticas de gestión riesgo.....	39
2.3.4 Comité de Supervisión Bancaria de Basilea	39
2.3.5 Metodología para una gestión y supervisión eficiente del riesgo	40
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN	43
3.1 Antecedentes de las SOCAPS en la Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.....	43
3.2.2 Filosofía empresarial.....	47
3.3 Gestión de riesgo.....	48
3.3.1 Comité de riesgos.....	48
3.4 Proceso de otorgamiento de crédito.....	50
3.4.1 Tipos de crédito.....	50
3.4.2 Políticas de crédito.....	51
3.4.3 Evaluaciones de las políticas de crédito.....	52
3.4.4 Analista de crédito	54
3.4.5 Perfil académico.....	55
3.5 Morosidad en las SOCAPS	57
3.5.1 Morosidad	57
3.5.2 Análisis financiero	59
3.5.3 Método de las 5 C's de crédito.....	61
3.5.4 Modelos de predicción de insolvencia	62
3.6 Gestión de cobranza.....	63
3.6.1 Proceso de cobranza.....	64
3.6.2 Estrategias de recuperación de cartera eficiente	66
3.7 Análisis FODA.....	68
3.8 Conclusiones generales de los resultados obtenidos.....	76

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS FINANCIERAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN	78
4.1 Fundamentación de la propuesta.....	79
4.2 Objetivo de la propuesta	80
4.3 Agenda y contenido del programa	82
4.4 Evaluación teórica.....	89
4.5 Guía didáctica de herramientas financieras para la evaluación de crédito.....	92
CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS.....	123

Índice de tablas

Tabla 1.1 SOCAPS pertenecientes al Estado de Oaxaca.....	5
Tabla 1.2 SOCAPS de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.....	13
Tabla 1.3 Modelo Valor en Riesgo.....	20
Tabla 1.4 Aplicación del Modelo Springate.....	21
Tabla 1.5 Aplicación del Modelo Fulmer.....	22
Tabla 2.1 Razones financieras para medir el riesgo y solvencia de una organización.....	36
Tabla 3.1 Años de operación de las SOCAPS en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.....	45
Tabla 3.2 Matriz FODA de las SOCAPS de la Ciudad de Huajuapán de León.....	68
Tabla 3.3 Matriz de impacto y esfuerzo interno.....	70
Tabla 3.4 Matriz de impacto y esfuerzo externo.....	71
Tabla 3.5 Matriz cruzada de Análisis FODA.....	73
Tabla 4.1 Formulario de evaluación.....	97
Tabla 4.2 Información del solicitante.....	101
Tabla 4.3 Fórmula y variables del Modelo Fulmer.....	102
Tabla 4.4 Sustitución de las razones financieras.....	103
Tabla 4.5 Formulario de evaluación final.....	104
Tabla 4.6 Información financiera del solicitante.....	105
Tabla 4.7 Información financiera del solicitante.....	106
Tabla 4.8 Fórmula del Modelo Springate.....	107
Tabla 4.9 Sustitución de las variables.....	108
Tabla 4.10 Formula de evaluación final.....	109
Tabla 4.11 Información financiera del solicitante.....	110
Tabla 4.12 Información histórica de la cartera de crédito de la SOCAP “X”.....	112

Índice de figuras

Figura 1. Estructura del sistema financiero.....	28
Figura 2. Mapa del Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.....	44
Figura 3. Frecuencia de asambleas en las SOCAPS.....	47
Figura 4. Evaluación de las SOCAPS que cuentan con filosofía empresarial.....	48
Figura 5. Número de sociedades cooperativas que cuentan con un comité de riesgo.....	49
Figura 6. Frecuencia de cambio en el comité de riesgo.....	50
Figura 7. Promedio de créditos que ofrecen las SOCAPS.....	51
Figura 8. Porcentaje de SOCAPS que cuentan con políticas de crédito.....	52
Figura 9. Número de SOCAPS que evalúan las políticas de crédito.....	53
Figura 10. Frecuencia de evaluaciones de las políticas de crédito.....	54
Figura 11. Porcentaje de SOCAPS que cuentan con el puesto de analista de crédito.....	55
Figura 12. Perfil académico para el puesto de analista de crédito.....	56
Figura 13. Frecuencia de capacitación y evaluaciones.....	57
Figura 14. Reconocimiento del índice de morosidad.....	58
Figura 15. Informes del índice de morosidad.....	59
Figura 16. Razones financieras más utilizadas.....	60
Figura 17. Identificación del método de las 5 C's de crédito.....	61
Figura 18. Identificación de los modelos de predicción de insolvencia.....	62
Figura 19. Herramientas para el otorgamiento de créditos.....	63
Figura 20. Porcentaje de SOCAPS que utilizan un departamento de cobranza.....	64
Figura 21. Tipos de cobranza.....	65
Figura 22. Frecuencia de notificaciones a los clientes.....	66
Figura 23. Establecimiento de las condiciones de pago.....	67
Figura 24. Métodos de cobranza en las SOCAPS.....	67

Glosario de abreviaturas

SOCAP: Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

BANXICO: Banco de México

SFM: Sistema Financiero Mexicano

CNBV: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

IMOR: Índice de Morosidad

CONDUSEF: Comisión Nacional para la protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

VaR: Valor en Riesgo

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

SIC: Sociedades de Información Crediticia

SOFOME: Sociedades Financieras de Objeto Múltiple

SHCP: Secretaria de Hacienda y Crédito Público

INTRODUCCIÓN

En México el modelo de Sociedades Cooperativistas ha tenido un éxito inminente dando como resultado el fortalecimiento financiero en diversos estados de la república, una alternativa segura de ahorro para la población y un mayor fomento a la educación financiera en el país (Cruz y Pérez, 2020).

La aplicación de buenas prácticas financieras en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ha tenido un impacto positivo en la disminución de riesgo crediticio, el mejoramiento de las finanzas internas, mejores evaluaciones de crédito a los clientes, una mayor rentabilidad financiera y una solvencia eficaz. Sin embargo, no todas las sociedades cooperativistas logran fomentar dichas prácticas, teniendo como efecto: graves problemas en la gestión del riesgo de crédito, una cartera vencida y una probabilidad de quiebra (Muñiz y Dolores, 2020).

En esta investigación se tiene como objeto de estudio las buenas prácticas financieras que se deben de utilizar en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo para la gestión de riesgo crediticio en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

La presente tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos. El primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación, de igual manera, se explica la justificación y se define la metodología, en donde se describe el enfoque y tipo de investigación, igualmente, en dicho apartado se esclarece la aplicación de la técnica denominada censo, en donde se detectó el número exacto de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Así mismo se señala detalladamente las técnicas e instrumentos de recolección, así como las variables que serán estudiadas y las herramientas para la propuesta de gestión de riesgo crediticio.

El segundo capítulo comprende el marco conceptual, en el que se exponen los conceptos y definiciones que guían al desarrollo de la investigación, tales como: los antecedentes y estructura de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, las buenas prácticas financieras y la gestión de riesgo crediticio.

En el tercer capítulo se muestra los resultados de la información obtenida en el trabajo de campo, por medio de cuestionarios estructurados y una guía de observación aplicados a gerentes, administradores, ejecutivos de cuenta o puestos a fin de las quince sociedades cooperativas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Huajuapán; al final del capítulo se presenta un análisis de manera profundo de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas detectadas.

El cuarto capítulo se presentan la propuesta para promover buenas prácticas financieras, para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Finalmente, se presenta las conclusiones del trabajo de tesis las cuales son referentes al objetivo general, específicos y a las partes que componen la propuesta de buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio además de recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El Banco de México (BANXICO, s.f.) define al SFM como el conjunto de organismos e instituciones públicas y privadas que se encargan de administrar, captar y orientar los recursos económicos, el ahorro de la sociedad y la inversión que se realiza en el país, dentro del marco legal correspondiente, así mismo, La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2022) describe a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) como aquellas sociedades que independientemente del nombre comercial, razón o denominación social, tienen como objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo, formando parte del sistema financiero mexicano con carácter de integrantes del sector social sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro.

Ahora bien, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo han logrado una crecimiento inminente en México, en este sentido Gutiérrez (2020) resalta el desarrollo de las sociedades cooperativas autorizadas en el periodo del año 2012 a 2020, pasando de 63 entidades reguladas a 155 entidades reguladas, teniendo un aumento del 147 por ciento, afirmando que es el resultado del proceso de consolidación de este sector, de igual manera, el Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (FOCOOP, 2022) señala el incremento de socios de las sociedades cooperativas, de 3.4 millones de socios en el año 2011 a 7.3 millones de socios en el año 2022, es decir, un incremento del 113 por ciento.

Por otra parte, con el paso del tiempo las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ubicadas en México han presentado irregularidades y malas prácticas financieras, causando un alto

Índice de Morosidad (IMOR), la CNBV señala el incremento del IMOR de un 2.21 por ciento en el periodo 2010 a 2021, destacando que en el año 2021 se alcanzó el IMOR más alto de la cartera total el cual fue de un 4.70 por ciento, generando un efecto negativo y dando como resultado el cierre de operaciones de muchas Sociedades Cooperativistas de Ahorro y Préstamo en el país (López y López, 2022).

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2022) menciona que existen 155 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) que fueron autorizadas para operar en las diversas entidades federativas del país ya que cumplen con los requisitos de la CNVB para realizar operaciones de crédito y ahorro con sus socios.

En lo concerniente al estado de Oaxaca para el año 2022 la CONDUSEF indica que únicamente el 5 por ciento del total de las sociedades cooperativas fueron autorizadas para realizar sus actividades (7 SOCAPS de las 141 contabilizadas) cumpliendo con los requisitos solicitados por la CNVB, en la Tabla 1.1 se muestran las SOCAPS autorizadas en el estado:

Tabla 1.1*SOCAPS pertenecientes al Estado de Oaxaca*

Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo autorizadas en el Estado de Oaxaca		
Nombre	Sucursales en el estado	Número de socios
Caja Popular Mexicana, S.C de A.P. de R.L de C.V.	479	3,215,986
Caja Solidaria San Dionisio Ocotepc, S.C. de A.P de R.L de C.V.	4	4,415
Cooperativa Acreimex S.C. de A.P. de R.L de C.V.	59	215,279
Cooperativa Lachao, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	3	10,802
Cooperativa Yolomecatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	9	10,789
Cooperativa Esperanza Indígena Zapoteca, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	3	6,356
Cooperativa Finagam, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	40	82,622

Nota: Elaboración propia con base a FOCOOP (30 de septiembre 2022).

La CONDUSEF (2022) se refiere al estado de Oaxaca como una de las entidades a nivel nacional que concentra la mayor cantidad de SOCAPS con un total del 19% en territorio nacional, sin embargo, existe un contraste ante estos datos, ya que el 42% de las cooperativas en el país que no han sido evaluadas se encuentran de igual manera en el estado de Oaxaca, esto derivado de las malas prácticas financieras que se tienen en las instituciones y que no se han logrado corregir en su totalidad. El Gobierno de Oaxaca (2020) señala la importancia de la regularización de las sociedades cooperativas, esto debido a que 18 sociedades que no se encontraban regularizadas fueron denunciadas por fraude, de igual forma, el Gobierno de Oaxaca considera que la no regulación de las sociedades cooperativas y las malas prácticas financieras son un problema en la seguridad de inversión de los socios y además destaca que el 19% de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo se encuentran en situación de insolvencia o potencial de quiebra.

La CONDUSEF y la CNBV se han encargado de promover la regularización de las entidades mediante un uso correcto de las buenas prácticas financieras considerando que ahorrar en una entidad autorizada por la CNBV, reduce el nivel de riesgo de pérdida del efectivo, por ende, las entidades están obligadas a contar con mecanismos de control, proporcionar información a las autoridades y son sujetas a la supervisión y evaluaciones constantes, además de contar obligatoriamente con un Fondo de Protección por ahorrador de hasta 25,000 UDIS (aproximadamente 194 mil pesos), disponer de asambleas que pongan en conocimiento de los socios la información financiera de la sociedad evitando así los fraudes y malas prácticas que se pueden generar.

El municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León cuenta únicamente con 3 instituciones autorizadas para realizar actividades las cuales son: Caja Popular Mexicana S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Cooperativa Acreimex, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. y Cooperativa Yolomecatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.

Con base a una entrevista realizada en el mes de agosto del año 2022 a uno de los representantes de las cooperativas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León menciona que las problemáticas que presenta la sociedad son: a) el riesgo en el índice de morosidad causando un vencimiento de la cartera, b) conflicto entre socios y directivos derivado de la demanda por parte de los socios al exigir una tasa menor en los créditos autorizados, c) falta de actualización de las políticas de crédito aplicadas, d) rotación constante del personal del área crédito, e) desconocimiento en los requisitos solicitados para la regularización de la sociedad cooperativa, f) conflicto entre departamentos de recuperación y el comité de vigilancia al otorgamiento de los créditos y g) No contar con un perfil adecuado del comité de vigilancia.

Las problemáticas mencionadas anteriormente generan un riesgo de desconfianza en los

socios, problemas de captación de efectivo, insolvencia en la empresa, incumplimiento de las obligaciones de pago de los créditos otorgados a los socios, índices altos de buro de crédito, poca rentabilidad dentro de la empresa, mal uso de los instrumentos de crédito, conflictos de interés entre socios y directivos, fraudes, un índice alto de endeudamiento y una posible desaparición futura de la entidad. Por ello, atendiendo a las problemáticas aludidas se elaborará una propuesta para promover buenas prácticas financieras, que contribuyan a gestionar de manera eficaz el riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta para promover las buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Caracterizar a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León (Antecedentes históricos, cultura organizacional y marco legal).
- 2) Analizar el proceso de otorgamiento de créditos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León (Políticas para el otorgamiento de crédito, métodos de evaluación y herramientas financieras).

3) Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de riesgo crediticio por parte de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo establecidas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

4) Realizar una propuesta para promover las buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.3 Justificación

La actividad financiera es un pilar básico de la economía para cualquier país que disponga de un sistema financiero relacionado con la actividad empresarial, ahora bien, las entidades financieras fomentan el crecimiento económico siendo intermediarios financieros que facilitan el flujo de efectivo recaudando capital de inversión mediante la promoción de créditos e inversiones, hoy en día se muestra una competitividad entre los distintos intermediarios financieros derivado de la globalización en los mercados financieros internacionales, de este modo, las instituciones financieras como: bancos, cajas, cooperativas, aseguradoras y entidades similares consideran al riesgo como un elemento clave, que gestionado de manera adecuado contribuye a sobresalir del resto de entidades financieras, por otra parte, ante la búsqueda de un posicionamiento y diferenciación en el mercado financiero la exposición al riesgo en las instituciones de crédito es muy alto, generando una vulnerabilidad conocida como riesgo crediticio, de este modo, un indicador del riesgo de crédito es el nivel de morosidad de la entidad; es decir, la proporción de su cartera que se encuentra en calidad de incumplimiento (Alvares y Apaza, 2020).

En este sentido Delgado et al. (2018) menciona que la morosidad es una variable de gran relevancia para el sistema financiero y las entidades de crédito, pues a través del índice de morosidad se puede medir el desempeño de las entidades, de igual manera hace mención que a lo

largo de los años la morosidad ha causado un impacto negativo en las micro financieras reflejando una reducción de los ingresos y disminución de liquidez, de este modo se puede considerar que la inestabilidad de las instituciones de crédito es causada por una elevada cartera de morosidad.

Así mismo, Tenemea (2020) señala que para este tipo de exposiciones de riesgo será fundamental la aplicación de buenas prácticas financieras y métodos financieros, que contribuyan a gestionar de una manera eficiente: el nivel del riesgo de crédito, las evaluaciones aplicadas a los clientes, los otorgamientos de financiamiento, el seguimiento a los préstamos otorgados, el control de procedimientos de calificación crediticia y una eficiente recuperación de créditos, dando como resultado una adecuada gestión del riesgo crediticio y un control preciso del índice de morosidad.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la investigación está orientado a generar una propuesta de mejora de buenas prácticas financieras que coadyuven en el uso eficiente de la gestión de riesgo crediticio con el fin de lograr una apropiada administración de las entidades financieras, además de mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades de préstamo y fomentar una adecuada educación financiera en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

Por lo tanto, dada la importancia que tienen las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, la propuesta presentada podrá aplicarse a este tipo de sociedades mercantiles y organizaciones, cuyas características y problemáticas sean similares, ya que a partir de los resultados obtenidos se logrará una adecuada administración de gestión del riesgo crediticio, generando un beneficio para el fortalecimiento y seguridad de las entidades financieras ante la incertidumbre de los usuarios al elegir las como una alternativa de ahorro segura y confiable distinta de las entidades comerciales tradicionales.

Por otra parte, los resultados de esta investigación pueden contribuir a generar un incremento en la regularización de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, contrarrestando una problemática que aqueja de manera general al país, ya que el número de este tipo de Sociedades Cooperativas que se encuentran reguladas es muy bajo, por lo tanto esta investigación se considera relevante porque será de gran beneficio para las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Finalmente cabe señalar que el tema de la investigación es pertinente, considerando que para poder ser desarrollado se pondrán en práctica conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Negocios en materias como: Dirección Estratégica y competitividad, Ética para los negocios y Responsabilidad Social, Administración Financiera de la empresa y Entorno Económico de la Empresa, dichos conocimientos fueron fundamentales para poder comprender mediante una propuesta el promover buenas prácticas financieras para la gestión del riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

1.4 Metodología

1.4.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación es de tipo mixto debido a que se realizó “un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Barrantes, 2014, p.100).

Esta investigación tiene una parte cualitativa, donde según Katayama (2014) el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como: entrevistas, discursos, dibujos, gráficos, guiones e imágenes para comprender la descripción profunda del fenómeno a través de la formulación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones; de tal forma que, para efectos

de la presente investigación se contextualizo los antecedentes, la misión empresarial, los valores corporativos, las prácticas financieras, la metodología para gestionar el riesgo crediticio y el proceso de otorgamiento de crédito de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, utilizando como herramientas metodológicas para la recolección de información: cuestionarios estructurados y una guía de observación, que serán aplicadas a gerentes, administradores, analistas de crédito, ejecutivos de cuenta y puestos similares.

Así mismo, la presente investigación tiene una parte cuantitativa, por que como alude Robbins y Coulter (2005) la metodología cuantitativa aplica herramientas estadísticas, modelos de optimización, modelos de información involucrando aspectos tangibles de la realidad siendo traducidos en cifras o categorías, de modo que, el método cuantitativo encuentra gran cabida en aquellas investigaciones que persiguen de una forma u otra el esclarecimiento de fenómenos por medio de datos exactos y cuantificables.

En consideración entonces a que la investigación tendrá un enfoque cuantitativo las herramientas que se aplicaron para la gestión de riesgo crediticio son los modelos de Springate, Fulmer y VaR, dichos modelos se explicaran a detalle en el apartado 1.4.4 denominado “Herramientas para la gestión de riesgo crediticio”.

El enfoque de la investigación es descriptivo, por que como lo señala Tamayo (2004), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, por otra parte, Hernández et. al. (2014) menciona que se considera una investigación descriptiva por que los estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

La investigación es de tipo no experimental, Hernández et.al. (2014) explica que la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizarán sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, de tal manera, que para esta investigación se anexo una propuesta para promover buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, pero no se pondrá en práctica como parte de esta investigación, debido a la falta de tiempo para implementar la propuesta. El diseño de esta investigación es transeccional ya que los datos serán recolectados en un solo momento y en un tiempo único.

1.4.2 Censo

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario estudiar las variables que determinan las buenas prácticas financieras en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León y así poder realizar un diagnóstico organizacional lo más preciso posible y presentar una adecuada propuesta que resulte conveniente para la mejora de la gestión de riesgo crediticio.

Considerado a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), así como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como fuente de información estas dos instituciones únicamente muestran un registro oficial de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que operan con autorización en el estado de Oaxaca, sin tener un registro del número total de Sociedades que operan por Ciudad o Municipio.

Por lo tanto, se aplicó la técnica denominada censo, que Hernández et. al. (2014) lo define como el número elemento sobre el cual se pretende generalizar resultados, así mismo, Sabino (2014) refiere al censo poblacional como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de

una población definida, por otra parte, Arias (2012) alude al censo poblacional como el proceso de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos o información demográficos, económicos, y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

De tal manera, que se obtuvo información proporcionada por la Dirección de Desarrollo Económico y Turismo del Gobierno Municipal de la Ciudad de Huajuapán de León (Ver Anexo 1) en donde se determinó de manera exacta el número total de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

En la Tabla 1.2 se muestran el listado de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y sus respectivas sucursales a las cuales se les aplicara las técnicas e instrumentos de recolección del presente tema de investigación.

Tabla 1.2
SOCAPS de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León

Nombre	Número de sucursales en la ciudad
Cooperativa Acreimex, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	1
Caja Popular Mexicana, S.C de A.P. de R.L de C.V.	4
Cooperativa Yucunitza	1
Cooperativa Progreso Mixteco	1
Corporativo Financiero Ahorro Seguro	1
Corporativo Mixtemax	1
Cooperativa Sofic	1
Solidez de Monte Albán	1

Cooperativa Yolomecatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	1
Caja Popular San Felipe, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	1
Centro Mixteco de Promoción Educativa 2 de Agosto, S.C. de R.L.	1
Caja Solidaria Cosoltepec, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	1

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección de Desarrollo Económico y Turismo del Gobierno Municipal de la Ciudad de Huajuapán de León (2023).

1.4.3 Técnicas e instrumentos de recolección

Ruiz (2002) señala que muchas son las clasificaciones de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se clasifican de acuerdo con el proceso de evaluación; el propósito (pruebas, test, escalas, cuestionarios, lista de cotejos o guías de observación, guiones de entrevistas y diario de campo); el campo de aplicación, e inclusive la forma de responder, el grado de objetividad de las respuestas, los criterios de la interpretación, la forma de aplicación y el tiempo disponible para responder.

Con el objetivo de recabar información acerca del proceso del otorgamiento de crédito, clima organizacional de la empresa, ofrecimiento de los servicios de las organizaciones y la gestión de cobranza que emplean se aplicaron dos cuestionarios estructurados (ver Anexo 2). El cuestionario denominado “Cuestionario A” el cual está dirigido a gerentes y administradores, mientras que el “Cuestionario B” se aplicó a los analistas de crédito, ejecutivos de cuenta y puestos a fin de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

De igual manera se empleó una guía de observación (ver Anexo 3) en cada Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo y sucursal ubicada en la Ciudad de Huajuapán de León, con el objetivo de poder observar y analizar el proceso de otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza, de tal manera que la aplicación de dicho instrumento enriquecerá los resultados obtenidos en los cuestionarios estructurados, Campos y Lule (2012) mencionan que la guía de observación es el instrumento que permite al observador saturarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación, también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno.

1.4.3.1 Análisis FODA

Para fines de esta investigación se aplicó un análisis FODA analizando los resultados de los cuestionarios estructurados y las guías de observación, con el motivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de riesgo crediticio por parte de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo establecidas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, puesto que, Sánchez (2020) afirma que el análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación en profundidad de la situación actual de una organización en base a la detección de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, así mismo, Hill y Jones (2011) mencionan que el análisis FODA resulta vital dentro del ambiente empresarial como una poderosa herramienta para proporcionar una base de información que posibilite el diseño de las estrategias que logren el potencial de los recursos organizacionales (Fortalezas), fortalezcan sus debilidades, alineen la captación de oportunidades y protejan a la organización ante futuras amenazas, de igual manera, Davies y Thomas (2014) consideran al FODA como una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas actualmente en los

negocios y en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier compañía, afirman que la técnica vincula claramente las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado externo.

Por otra parte, Sánchez (2020) alude al análisis del entorno como parte de la validación de la misión, seguido por el análisis de diversos escenarios relacionados con su ámbito, lo cual posibilita identificar futuras tendencias en los contextos: políticos, legales, competitivos, económicos, sectoriales, sociales, de naturaleza, tecnológicos, de empresas aliadas, de organizaciones, de clientes y proveedores.

1.4.3.2 Operacionalización de Variables

Arias (2021) define a la tabla de operacionalización de variables como la herramienta que permite a los estudiantes, docentes e investigadores medir la variable de investigación, mediante un proceso de separación y análisis de sus componentes que permiten medirla, para el presente tema de investigación se realizó una tabla de operacionalización de las variables (Ver Anexo 2) en donde se delimito cuatro variables las cuales son: Cultura organizacional, gestión del riesgo, morosidad y gestión de cobranzas, así mismo, se definieron las dimensiones de cada una de las variables y sus indicadores, de tal manera, que las dimensiones definidas sirven de base para el diseño de los instrumentos (cuestionarios estructurados y guías de observación) que se aplicarán en las SOCAP de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.4.4 Herramientas financieras para la propuesta de gestión de riesgo crediticio

Las herramientas que se utilizaron para la propuesta de gestión de riesgo crediticio en las SOCAPS son: a) el método VaR el cual ayudará a medir la pérdida máxima que puede experimentar la cartera de inversión en un periodo dado, teniendo un nivel de confianza de 95% a

un 99%, b) los modelos de predicción de insolvencia Springate y el modelo Fulmer en donde se evalúa la capacidad de pago que pueda tener una empresa solicitante en base a los estados básicos de la información financiera teniendo un nivel de confianza de 95% a un 98% y c) Las Sociedades de Información Crediticia, que son entidades financieras que tienen por objeto prestar los servicios de recopilación, manejo y entrega o envío de información relativa al historial de crediticio de personas físicas y morales que no cuenten con estados básicos de información financiera.

El método estadístico que se utilizo es conocido como Valor en Riesgo (VaR), el cual permite cuantificar la exposición al riesgo de mercado, utilizando técnicas estadísticas tradicionales; este indicador se encuentra muy desarrollado en el mundo financiero de los mercados de capitales (BBVA, 2021), por otra parte, Alonso y Berggrun (2015) afirman que el VaR representa el peor escenario posible para un activo o portafolio, dadas las condiciones normales de mercado, un horizonte de tiempo determinado y un nivel de confianza determinado.

En la actualidad el uso del VaR como método de control y medición de riesgo de mercado cada vez es más utilizado en las instituciones financieras, esto debido a que se tiene un respaldo y autorización por el Comité de Basilea y la Unión Europea desde 1996 quienes son las principales autoridades internacionales en supervisión bancaria (Gento, 2002).

En relación a los modelos de predicción de insolvencia estos se consideran como modelos que generan resultados con nivel de confianza alta, tal como menciona León (2002) quien afirma que a través de un análisis estadístico se obtienen resultados más precisos, permitiendo medir la magnitud de la incertidumbre con lo cual se podría minimizar el riesgo de morosidad.

Se recomienda utilizar ambos modelos, Springate y Fulmer de manera conjunta debido a que cada uno tiene como referencia indicadores financieros diferentes y al aplicar ambos modelos

el análisis se complementa obteniendo un resultado más significativo con un nivel de confianza entre 95% y 98% de confiabilidad en la exactitud de la predicción de quiebra (Douglas et.al., 2009).

Se seleccionaron dichos modelos debido a los resultados positivos que han generado en otros casos de estudio, en la revisión de la literatura se identificó lo mencionado por Ramírez y Parra (2009) quienes en su investigación “Herramientas predictivas en política financiera para empresas rentables” utilizaron los modelos de predicción de insolvencia anteriormente mencionados, su aplicación permitió clasificar a las empresas en solventes e insolventes, en dicha investigación se aplicaron los modelos sobre una muestra de 173 empresas logrando una precisión del 92.5%, para distinguir entre empresas solventes o insolventes.

De igual manera, Gaytán (2017) en su trabajo de investigación “Indicadores financieros y económicos, la predicción del fracaso empresarial” demuestra que los modelos Springate y Fulmer obtienen un 92.5% de precisión en 50 empresas examinadas, dichas empresas contaban con un activo promedio de 2.5 millones de dólares canadienses. Con base a los estudios mencionados se considera que los modelos Springate y Fulmer se pueden utilizar como herramienta para gestionar el riesgo de crédito de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que operan en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Los datos que se utilizarán en los modelos de predicción de insolvencia y método estadístico VaR serán hipotéticos con motivo de que la información financiera y contable de las sociedades cooperativas se considera sensible y confidencial, Blanco et.al. (2016) afirma que los resultados obtenidos en los modelos de predicción de insolvencia demostrarán el riesgo de quiebra mínimo y el riesgo de quiebra máximo, así como el nivel de pérdida máxima que puede tener una organización en su cartera de inversión, demostrando de igual manera cuando se puede considerar

a un candidato a crédito insolvente o con la suficiente capacidad para hacer frente a las obligaciones de crédito adquiridas.

1.4.4.1 Valor en riesgo

El Valor en Riesgo (VaR) es un método para cuantificar la exposición al riesgo de mercado por medio de técnicas estadísticas tradicionales, considerado también como una medida estadística de riesgo de mercado que estima la pérdida máxima que podría registrar un portafolio en un intervalo de tiempo y con cierto nivel de probabilidad o confianza (De Lara, 2005).

El Comité de Basilea en 2004 aprobó un documento denominado “Basilea II”, donde describe los requerimientos mínimos de capital y sus componentes fundamentales de riesgo que son la probabilidad de incumplimiento, pérdida dado el incumplimiento y exposición dado el incumplimiento, así mismo, en dicho documento se detalla la metodología del modelo VaR y las recomendaciones a las instituciones financieras al utilizar dicho modelo.

En la Tabla 1.3 se muestra la metodología del modelo VaR, también llamada método de matriz de varianza-covarianza o delta-normal, así como las variables que lo integran.

Tabla 1.3

Modelo Valor en Riesgo

Modelo Valor en Riesgo	
Formula	$\text{VaR}_p = F \times S \times \sigma_p \times \sqrt{t}$ $\sigma_p = \sqrt{[w]^T [\Sigma] [w]}$ $[\Sigma] = [\sigma] [C] [\sigma]$ <p>Donde: F= Factor que define el nivel de confianza t= Horizonte de tiempo en que se desea ajustar el VaR [w]= Vector de peso de las posiciones del portafolio (n × 1) [w]^T= Vector transpuesto de los pesos de las posiciones del portafolio (1 × n) [Σ]= Matriz de varianza-covarianza que incluye las correlaciones entre los valores del portafolio (n × n) [C]= matriz de correlaciones de los rendimientos de los activos del portafolio S= Valor del portafolio σ_p= Volatilidad del portafolio</p>
Nivel de confianza	95% y 99%

Nota: Elaboración propia con base a De Lara (2005).

1.4.4.2 Modelo Springate

Challco (2015) menciona que el modelo Springate fue desarrollado en la Universidad Simon Fraser de Canadá en 1978 por el doctor Gordon Leonard Vincent, el modelo emplea el análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple para seleccionar razones financieras y lograr como resultado una distinción entre empresas con buenas finanzas y empresas con insolvencia, así mismo, el modelo Springate demostró una confiabilidad del 95%, se realizaron pruebas en distintas organizaciones con activos promedio de 2.5 millones de dólares encontrando

un 88% de exactitud, de igual manera, se aplicaron pruebas en 24 empresas con un activo promedio de 63.4 millones de dólares canadienses dando como resultado una precisión del 83.3%.

La Tabla 1.4 muestra la fórmula del modelo Springate para determinar la solvencia de las organizaciones solicitantes de crédito.

Tabla 1.4

Aplicación del Modelo Springate

Modelo Springate	
Formula	$Z = 1.03 (CT / AT) + 3.07 (UAI / AT) + 0.66 (UAI / PC) + 0.40 (V / AT)$ <p>Donde:</p> <p>CT= Capital de Trabajo AT= Activo Total UAI= Utilidades antes de intereses e impuestos UAI= Utilidades antes de impuestos PC= Pasivo Circulante V= Ventas</p>
Confiabilidad	95%
Rango	<p>Z= 0.862 Insolventes</p> <p>Z es mayor a 0.862 el riesgo de quiebra mínimo Z es menor a 0.862 el riesgo de quiebra es máximo</p>

Nota: Elaboración propia en base a Challco (2015).

1.4.4.3 Modelo Fulmer

Fulmer en 1984 desarrolla un modelo de análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple para conocer si las empresas que solicitan créditos se pueden considerar solventes o insolventes, demostrando una precisión de un 98% aplicando una función dicotómica, de tipo verdadero o falso, dependiendo de si es mayor o menor que uno, dicho resultado (Astorga, s.f.)

En la Tabla 1.5 se muestra las nueve variables financieras que permiten formular la ecuación para determinar el indicador de solvencia o insolvencia.

Tabla 1.5

Aplicación del Modelo Fulmer

Modelo Fulmer	
Formula	$H = 5.528 (X1) + 0.212 (X2) + 0.073 (X3) + 1.270 (X4) + 0.120 (X5) + 2.335 (X6) + 0.575 (X7) + 1.083 (X8) + 0.894 (X9) - 6.075$ <p>Donde:</p> <p>X1= Utilidades retenidas / Activo Total X2= Ventas / Activo Total X3= Utilidades Antes de Interés e Impuestos / Capital Contable (Patrimonio) X4= Flujo de caja / Pasivo Total X5= Pasivo Total / Activo Total X6= Pasivo Corriente / Activo Total X7= Activo Total Tangible X8= Capital de Trabajo / Pasivo Total X9= Logaritmo de la Utilidad de Operación / Gastos Financieros</p>
Confiabilidad	98%
Rango	Si $H < 0$ la empresa se considera insolvente y entre más alto sea el número positivo que se obtenga entonces se podrá afirmar que la compañía es más sólida desde el punto de vista financiero.

Nota: Elaboración propia en base a Astorga (s.f.).

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes y estructura de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

2.1.1 Antecedentes

Desde la creación de la banca comercial su finalidad ha sido la captación de recursos y otorgamientos de créditos, lo cual contribuye al crecimiento económico al ser destinados estos recursos al financiamiento de proyectos productivos, sin embargo, no todos los agentes económicos tenían acceso a estos servicios financieros. Las necesidades de financiamiento en la población vulnerable eran evidentes y el sistema financiero vigente no lograba satisfacer la demanda de recursos dada las características socioeconómicas de los solicitantes; el gobierno identificó que era necesario que se expandiera el sistema financiero creando nuevas instituciones que no solo tuvieran un fin económico sino también un enfoque social y lograran satisfacer esa demanda de necesidades (Barajas, 1991).

Los primeros antecedentes históricos de las instituciones de ahorro y crédito se observan durante el periodo de 1839 a 1875 en España. En el año de 1839 se funda la primera caja de ahorros de Madrid como necesidad de un insuficiente sistema financiero español, durante este periodo se careció de instituciones que pudieran lograr satisfacer un fomento entre las clases populares y una correcta captación de pequeños montos de ahorro disponible por parte de sus habitantes. Así pues, en el año de 1839, se logra la aprobación y funcionamiento de la caja de ahorros de Madrid, dicha entidad financiera tuvo como lugar de residencia el edificio de Monte de Piedad de Madrid, todos los recursos monetarios se colocarían en operaciones de crédito con respaldo de reglamentos, decretos y órdenes del gobierno español. La vinculación de las cajas de ahorro y los montes de piedad se realizó con la finalidad de inspirar confianza en la sociedad, ya que al ser

instituciones financieras de nueva creación la población tenía incertidumbre de la seguridad en la captación de capitales depositados (Soto,2003).

Muciño (2015) expone que las cajas de ahorro y crédito popular tienen como fecha de origen el año de 1951 en México, a iniciativa del sacerdote Pedro Velázquez, quien a su vez en dicha iniciativa tenía como objetivo principal estudiar los métodos de educación popular dentro de los cuales se encontraban entidades dedicadas al ahorro y crédito, fundadas por Alphonse Desjardins a principios del siglo XX obteniendo un éxito en distintas ciudades de Canadá. Se realizó un comité de presbíteros, con la finalidad de estudiar y analizar los métodos de educación popular en la ciudad de San Francisco Canadá con un periodo de duración de dos años, por consiguiente, la difusión del éxito de dichos modelos fue inmediata, promoviendo la estructura y planificación de una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental era el ahorro en común y préstamos a una tasa de interés razonable. La primera caja popular tuvo como denominación el nombre de “LEON XII” en el año de 1951.

2.1.2 Transición de las Cajas Populares a Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

El proceso de transición de cajas populares a cooperativas de ahorro y préstamo es derivado del éxito en la capacidad de organización, estructuración, filosofía y valores que se tenían en el modelo cooperativista, la caja popular tenía un antecedente con grandes carencias y sin un sustento legal que lograra reconocer sus operaciones, en la búsqueda de trascender en el ámbito financiero popular se decide formalizar el cambio de razón a sociedades cooperativas de capital variable y responsabilidad limitada en las cuales sus integrantes se mantenían unidos con el sentido del ahorro y obtención de préstamos a un interés razonable (Lara, 2008).

De igual manera, Sánchez (2019) se refiere al periodo de 1991 a 1994 como el periodo de transición ya que se logra como primer suceso la promulgación de la Ley General de Organizaciones

y Actividades Auxiliares de Crédito (LGSC), dando origen a las sociedades de ahorro y préstamo como intermediarias financieras y reguladoras, cuya facultad fue la de otorgar créditos a sus miembros. Como segundo suceso en un lapso posterior a 3 años se emite una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas dando una abolición, revocación y anulación de la ley anterior del año 1938.

2.1.3 Sistema financiero mexicano

El Banco de México (BANXICO, 2022) se refiere al sistema financiero como el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos en el que se organiza la actividad financiera, para movilizar el ahorro de manera eficaz teniendo que administrar los recursos que permiten el desarrollo de la actividad económica real, los recursos que se administra logran ser captados desde aquellos individuos que tienen una adquisición monetaria superior al promedio de la población o en un momento determinado hasta aquellos que lo necesitan y facilite el compartir riesgos, por otra parte Turrent (2007) alude que el sistema financiero mexicano resulta de la integración de diferentes intermediarios financieros, quienes se encargan de orientar y la transferencia de recursos financieros entre las unidades deficitarias y aquellas que cuentan con excedentes, mediante la creación y utilización de instrumentos especializados que satisfacen las necesidades del mercado.

De la misma manera García (2007) argumenta que el Sistema Financiero Mexicano (SFM) es el conjunto de instituciones tanto públicas como privadas donde se regulan actividades y se realizan operaciones, resaltando que en las instituciones públicas son las encargadas de llevar a cabo las actividades reguladoras que supervisan y reglamentan las operaciones de crédito la política general monetaria, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) además del Banco de México. Las operaciones que se realizan son las siguientes:

- a) Otorgamiento y obtención de créditos

- b) Realización de inversiones
- c) Prestación de servicios bancarios
- d) Emisión y colocación de instrumentos bursátiles
- e) Todo tipo de actividad inherente a la actividad financiera

Por otra parte, Quintana (2018) describe a un primer nivel del sistema financiero como las instituciones y autoridades que se encargan de dirigir las actividades que implican las políticas financieras del país, el flujo de dinero y el crédito. Los organismos que comprenden este primer nivel son: BANXICO, la SHCP, el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), la Comisión Nacional para la Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (CONDUSEF) y los fondos y fideicomisos públicos por otra parte dentro de un segundo nivel se integran varias instituciones y sistemas de operación como lo son banca privada o comercial; banca de desarrollo; las instituciones de seguros y fianzas, mercado de valores o bursátil, las organizaciones auxiliares de crédito, organismos auto regulatorios bancarios y entidades del campo de ahorro para el retiro. Todos actuando de manera simultánea y coordinada supervisada por las entidades regulatorias del primer nivel para alcanzar la estabilidad económica, la inclusión financiera, un correcto uso de entidades de ahorro y seguridad económica para los mexicanos.

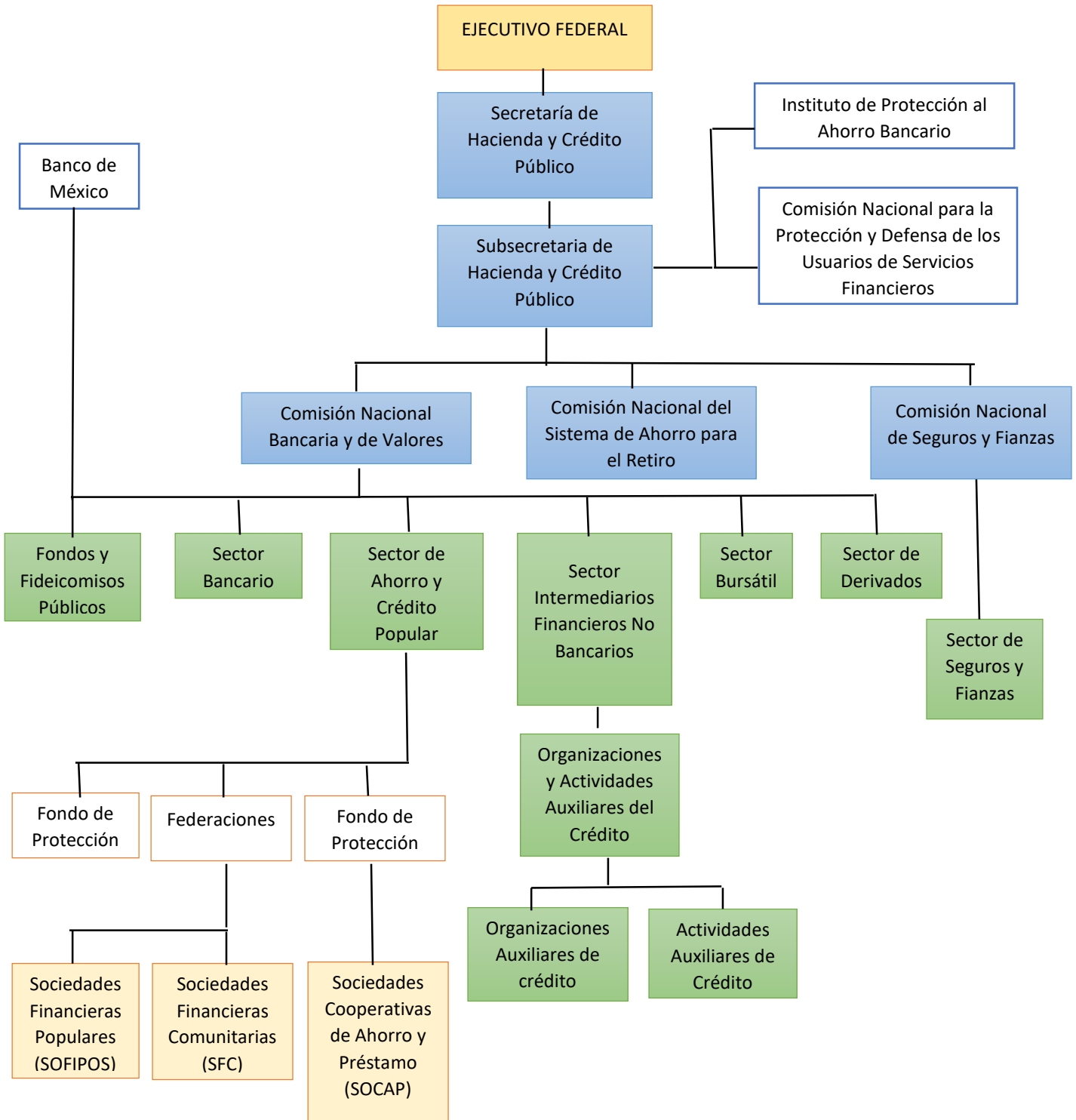
De forma similar Zamarripa (2014) define la importancia que tiene la estructura del SFM, la relevancia de los integrantes, además de comprender a cada uno de los intermediarios, las líneas directas de cada nivel y las políticas que cambian constantemente buscando un sistema modernizado que busca una solvencia y estabilidad constante basado en bancos, entidades reguladoras, entidades de ahorro y préstamo, así como las diferentes autoridades que lo constituyen en la actualidad dentro del sistema financiero, también menciona que existen sectores que han alcanzado mayor participación en la intermediación, destacando en particular los sectores

auxiliares de ahorro y préstamo ya que la brecha de crecimiento es mayor, y de igual manera muestra un panorama de transición del SFM y su constante crecimiento en diferentes sectores, así como un estancamiento debido a la concentración de participantes de mayor tamaño que definen la evolución de cada segmento de la estructura del sistema financiero.

A fin de ofrecer un panorama claro del sistema financiero y los niveles en los que opera cada institución se presenta en la Figura 1 la estructura del SFM con datos proporcionados de la SHCP.

Figura 1

Estructura del sistema financiero mexicano.



Nota: Elaboración propia con base a SHCP (2015).

2.1.4 Sector de ahorro y crédito popular

Quintana (2018) define alude que el Sector de Ahorro y Crédito Popular se encarga del ahorro y crédito, con la finalidad de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas; es decir su finalidad es mejorar la situación económica de las comunidades en las que existen.

De igual manera, Villarreal (2008) menciona que el Sector de Ahorro y Crédito Popular se ha orientado a atender durante más de 60 años la demanda de servicios de ahorro y crédito a un segmento de la población que no es cubierta por la banca tradicional. Mantiene un desarrollo continuo con una gran dimensión y se encuentra en proceso de normalización de las entidades que lo componen, además, señala que el objetivo principal del sector es fomentar la inclusión financiera, mediante el acceso de la población de ingreso medio y bajo, a intermediarios que cubran sus necesidades financieras y sociales.

Por otra parte, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en 2016 se refiere al Sector de Ahorro y Crédito Popular como un grupo integrado por sociedades financieras que atienden la demanda de servicios de ahorro y crédito de poblaciones y comunidades que no son atendidas por la banca tradicional (párr.1). La CNVB para ordenar y fortalecer el sector, da lugar a tres tipos de sociedades:

- Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP)
- Sociedades Financieras Populares (SOFIPO)
- Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCO)

2.1.5 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP)

De igual manera la CNBV en el año 2016 indica que las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) son aquellas sociedades constituidas y organizadas que tienen por

objeto realizar Operaciones de Ahorro y Préstamo con sus Socios, y quienes forman parte del SFM con carácter de integrantes del Sector Popular, sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro. Se encuentran organizadas con forme a la Ley General de Sociedades Cooperativas (párr.1).

El objetivo es consolidar un sector de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, que cuente en su totalidad con un registro y para ese caso de aquellas con activos superiores a 2.5 millones de Unidades de Inversión (UDIS) con la autorización de la CNVB, las cuales como parte del sector social del sistema financiero mexicano contribuyan a la inclusión financiera de la población de las comunidades en las que operan a fin de hacerles llegar productos financieros de calidad que ayuden a sus socios a mejorar la situación económica y coadyuvar con el gobierno federal (Quintana, 2018, p.203).

2.1.6 Regulación de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

Las organizaciones auxiliares de crédito están controladas y reguladas por un marco jurídico y disposiciones administrativas que se encargan de cuidar el bienestar de los usuarios y de las instituciones de crédito, donde las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo son parte de las organizaciones auxiliares de crédito y que se ven reguladas por dos leyes: la ley de ahorro y crédito popular y la ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo que son las que rigen los lineamientos y normativas que deben seguir.

La Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) tiene por objeto regular, promover y facilitar la captación de fondos o recursos monetarios y su colocación mediante préstamos o créditos u otras operaciones por parte de las sociedades financieras populares, sociedades financieras comunitarias; así como los organismos de integración financiera rural; regular y promover y facilitar las actividades y operaciones de estas últimas, su sano y equilibrado desarrollo; proteger

los intereses de sus clientes y establecer términos en los que el estado ejercerá la rectoría de las referidas sociedades financieras populares (LACP, 2021, art.1). La ley establece los siguientes apartados:

- Disposiciones Generales.
- De la Organización y funcionamiento de las sociedades financieras populares, sociedades financieras comunitarias y organismos de integración financiera rural.
- De las Federaciones, medidas correctivas y del fondo de protección.
- De los organismos autor regulatorios.
- De la regulación prudencial y de la contabilidad.
- De las facultades de las autoridades.
- De las sanciones, delitos y notificaciones.

La Ley para regular las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP) es una ley que reconoce, en términos del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo son integrantes del Sistema Financiero Mexicano y tiene por objeto regular, promover, facilitar la captación de fondos o recursos monetarios y su colocación mediante préstamos, créditos u otras actividades para poder facilitar operaciones manteniendo un equilibrado desarrollo; proteger los intereses de los socios ahorradores, y establecer los términos en que el estado ejercerá las facultades de supervisión, regulación y sanción, en términos de la presente ley (LRASCAP, 2021, art.1). Dentro de la ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo encontraremos los siguientes apartados:

- Disposiciones generales.

- De las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.
- De la organización y la regulación de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.
- De la escisión, fusión, disolución y liquidación o concurso mercantil.
- De las sanciones, delitos y notificaciones” que ayudan a ejercer de manera
- adecuada las decisiones pertinentes ante el riesgo de futuras amenazas.

2.2 Buenas prácticas financieras en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

2.2.1 Buenas prácticas financieras

Sebastiani (2017) sostiene que el concepto de buenas prácticas son fórmulas que han demostrado, por medio de la investigación y la evaluación, su eficacia y sostenibilidad, produciendo resultados sobresalientes que se pueden adaptar y aplicar en cualquier situación, por otra parte, Armijo (2004) señala que son experiencias con buenos resultados orientados a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño, autores como Wigg (1997) & Murray (1997) consideran que son una estrategia que contribuye a la maximización de la efectividad de la empresa.

La CONDUSEF y BANXICO a partir del año 2021 se han encargado de fomentar las buenas prácticas financieras en el país, creando guías de educación financiera promoviendo productos financieros, fomentando el conocimiento a la inversión, la diferenciación en el ahorro, además de recomendaciones a personas físicas y morales.

2.2.2 Endeudamiento y Morosidad

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA, s.f.) define a la morosidad como el hecho de que un deudor incumpla las obligaciones en un periodo establecido, a partir de ese momento el

deudor formara parte de un listado de clientes que no han cumplido con sus obligaciones con el termino morosos, por otra parte, el Código Civil Federal (CCF, 2021) a través del artículo 2080 establece que el pago debe realizarse en el tiempo fijado y en caso de no realizarse, en un periodo de 30 días después a la interpretación presentada por el acreedor, supone en situación de morosidad al deudor.

El banco BBVA expone diversos motivos por los cuales un cliente puede desembocaren el incumplimiento de sus obligaciones, haciendo una clasificación en cinco tipos de clientes morosos:

- a) Morosos fortuitos
- b) Morosos circunstanciales
- c) Morosos intencionales
- d) Morosos desorganizados
- e) Morosos negligentes

2.2.3 Riesgo de crédito

Gitman (2015) explica al riesgo financiero como una medida de incertidumbre generada por la especulación sobre el rendimiento deseado de una inversión, para medir el grado de variación del rendimiento de una o más activos, se utilizan diferentes métodos para la evaluación de riesgo analizando un solo activo en específico o un conjunto de activos denominado portafolio de inversión, por otra parte Pereiro (2015) describe al riesgo de crédito como la posibilidad de sufrir una pérdida en consecuencia de un impago por parte del usuario beneficiado con el crédito otorgado en una operación financiera, así mismo el riesgo de crédito mide la probabilidad de que el deudor cumpla con las obligaciones frente al acreedor durante el periodo determinado de la

deuda, asimismo, Meneses y Macuaré (2011) define al riesgo como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, derivados del valor de los activos o los pasivos, considerando al riesgo crediticio el elemento clave para poder mantener una estabilidad financiera por que busca identificar los riesgos que generan el incumplimiento de los créditos.

2.2.4 Políticas de crédito

La Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford (ESAN, 2016) señala que las políticas de crédito son lineamientos técnicos de los que dispone una entidad financiera, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. En donde se determina el tipo de crédito, las normas de crédito, y las condiciones de crédito, de igual forma, define que la política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto a otorgar, así mismo, alude que la entidad financiera debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

Por su parte, Chalupowicz (2009) menciona que toda entidad financiera debe contar con políticas de crédito las cuales en su conjunto constituirán el ciclo de cobranzas, el cual comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, el propósito de las políticas es apoyar a la organización, minimizando el riesgo de créditos incobrables y mejorando la planificación de las entradas y salidas de efectivo.

2.2.5 Método de las 5 C's de crédito

Altamirano et al. (2018) propone a la técnica de las 5 C's de crédito como un nuevo enfoque, el cual analiza la calidad crediticia de cualquier cliente o empresa que a partir de 5 variables: carácter, capital, capacidad, garantías, colaterales y condiciones donde se logró obtener el riesgo crediticio antes de proceder a solicitar un crédito, aludiendo como una herramienta de

vanguardia que ofrece la logística difusa, para llegar a tomar la mejor decisión de solicitar un crédito en cualquier institución financiera; Castro y Castro (2014) señalan a las cinco “c” de crédito como:

- 1) Características del solicitante: en esta etapa se analiza el historial del solicitante ante créditos que se le fueron otorgados con anterioridad y su cumplimiento con las obligaciones pasadas.
- 2) Capacidad: La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado en los plazos que se le otorguen como resultado de aplicar un análisis financiero de estados de flujos de efectivo que harán frente a las obligaciones de deuda.
- 3) Capital: La deuda adquirida del solicitante en relación con el capital patrimonial que disponga.
- 4) Colateral: Monto de los activos que el solicitante tiene disponible para hacer frente al crédito otorgado (Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de recuperación de fondos de la organización al otorgamiento del crédito si el solicitante no cumple con los pagos).
- 5) Condiciones: Serán las condiciones económicas específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

2.2.6 Razones financieras

Para poder tomar decisiones ante un otorgamiento de crédito a una organización es necesario conocer la regularidad, desempeño y estado económico del cliente solicitante. Las razones financieras ilustran de manera clara y precisa el rendimiento y riesgo de una entidad, teniendo como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad, sumando su capacidad para la

cobertura de pago de intereses y el principal a corto, mediano y largo plazo y la seguridad de que la empresa se encuentre con finanzas sanas (Robles, 2012).

En la Tabla 2.1 se observa las razones financieras que son utilizadas comúnmente para una evaluación de riesgo crediticio.

Tabla 2.1

Razones financieras para medir el riesgo y solvencia de una organización

Razón financiera	Formula	Resultado
Liquidez corriente	Activo circulante/ Pasivo corto plazo	Capacidad de la organización para cumplir obligaciones a corto plazo
Razón rápida	Activo circulante-Inventario/Pasivo corto plazo	Capacidad inmediata de pago
Índice de endeudamiento	Pasivo total/Activo total	Mide la capacidad de solvencia de sus activos ante la totalidad de sus obligaciones.
Cobertura de Intereses	Utilidad antes de interes e impuestos/ Intereses	Mide la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/ Ventas	Calcula el porcentaje de cada venta después de deducir costos y gastos, incluyendo interes e impuestos.

Nota: Elaboración propia con base a Gitman (2012).

2.3 Gestión de riesgo

2.3.1 Gestión de riesgo de crédito

La gestión del riesgo financiero requiere de tomar decisiones en cuestión de elegir correctamente los riesgos que son aceptables frente a los que no lo son. La estrategia indiferente de no tomar ninguna medida ante un panorama de riesgo financiero es la aceptación de todos los riesgos. Las organizaciones gestionan y administran el riesgo financiero apoyándose de una

serie de estrategias y herramientas para reducir el riesgo en el contexto de tolerancia al riesgo (Rivera et al., 2021) por otra parte, Santandreu (2009) define a la gestión de riesgo de crédito como la mejor política para maximizar el beneficio de la empresa, de igual manera menciona que debe existir una relación necesaria entre el departamento de crédito, el comercial y el financiero, resaltando como parte del éxito en la gestión de riesgo las buenas prácticas financieras dando como base diez recomendaciones:

- 1) Creación del área de crédito
- 2) Formulación de políticas y lineamientos hacia una adecuada gestión de riesgo
- 3) Interrelación necesaria entre el área de crédito con los departamentos comerciales, financieros, contables, jurídicos, etc.
- 4) Crear una clasificación interna de acuerdo al riesgo
- 5) Elaboración de modelos de incumplimiento
- 6) Coberturas con productos derivados
- 7) Evaluaciones continuas de políticas de riesgo, fijando límites y futuros incumplimientos
- 8) Políticas de gestión de cobros y rescates, evidenciando el impacto y consecuencias del impago
- 9) Proceso de recuperación o recobro, políticas de recobro
- 10) Seguimiento de cuentas vencidas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) junto con el comité responsable de gestión de riesgo denominado ISO/TC 262 mencionan que gestionar el riesgo crea y protege el valor de las organizaciones, tomando decisiones, mediante el establecimiento de objetivos y

mejorando el desempeño, así mismo, indican que el propósito de la gestión de riesgo es la creación y la protección de valor en la empresa, la mejora del desempeño en la organización, fomentar la innovación y contribuir al logro de objetivos.

2.3.2 Comité de riesgo

Luna et.al. (2020) alude que las organizaciones tienen que gestionar el riesgo para controlar posibles pérdidas e identificar oportunidades económicas para poder garantizar su consolidación en el mercado, de igual manera, afirma que en la actualidad las empresas que piensan a futuro, implementan modelos de medición y control de riesgos, administrados por personas con trayectoria dentro de la organización, habilidades, experiencia, conocimientos, apoyados de herramientas tecnológicas que les ayuden a gestionar riesgos, Kaplan y Mikes (2012) sugieren que el comité de riesgo deberá estar formado por un gerente general, gerente financiero, gerente de auditoría interna, y gerentes de área, además de ser multisectorial y transversal a todas actividades de la empresa, dando un énfasis en que la organización debe tener la función de gestión de riesgo como puesto o como función delegada a cualquiera de los directivos. La ISO 31000:2018 establece como base funciones recomendadas para el comité de gestión de riesgos como:

- Fijar límites y facultades para tomar riesgos
- Asegurarse que el perfil de riesgo de la organización esté acorde con los lineamientos establecidos por la junta directiva
- Revisar, aprobar y recomendar los límites de riesgo
- Solicitar el desarrollo de un plan de contingencia, en caso de que se materialice el riesgo
- Establecer políticas de riesgo para la organización
- Estar al tanto del valor razonable, acontecimientos y asuntos clave de información financiera

- Promover una cultura de cumplimiento de los lineamientos trazados de los riesgos de la empresa
- Asegurarse de que el responsable de finanzas cuente con lo necesario para tener éxito, tomando en cuenta que la mayoría de los riesgos están asociados a dinero

2.3.3 Políticas de gestión riesgo

Las políticas de gestión de riesgos dentro de una organización se desarrollan mediante el análisis del contexto en el que se desenvuelve la empresa, las políticas deberán definir el alcance de la gestión de riesgo y su integración con los objetivos de la organización, además de materializar a través de criterios para el análisis, calificación y control de los riesgos (Luna et.al., 2020).

De acuerdo a la norma ISO 31000 (2018) para que la gestión de riesgos alcance eficacia en todos los niveles de la organización y se pueda transmitir su valor de gestión, se debe implementar y diseñar un plan de comunicación para difundir de manera adecuada las políticas de riesgos que se definan en el comité de riesgos. Con la alineación de la gestión de riesgos en la empresa se tendrán como objetivo comunicar el valor de la gestión de riesgo a la organización y a las partes involucradas, incrementando la toma de conciencia en las actividades que se ejecutan y la participación de las partes interesadas permitiendo conocer diferentes puntos de vista y percepciones que puedan ayudar a realizar ajustes en el diseño.

2.3.4 Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) es el principal organismo normativo internacional para la regulación, la supervisión y las prácticas bancarias en todo el mundo con el fin de afianzar la estabilidad financiera, la solvencia, liquidez, gobernanza y gestión del riesgo (BIS, 2017).

2.3.5 Metodología para una gestión y supervisión eficiente del riesgo

El Banco de Pagos Internacionales (BIS) en 2017 señala a Basilea III como un conjunto de medidas acordadas por el BCBS en respuesta a la crisis financiera del periodo 2007 a 2009, que tiene por objetivo reforzar la regulación, la supervisión y la gestión de riesgo de los bancos.

El BCSB reconoce que la metodología señalada en Basilea III, dependerá de una serie de factores como el tamaño, sofisticación, naturaleza y complejidad de las actividades, sin embargo, a pesar de estas diferencias, se proponen elementos fundamentales para una gestión adecuada al riesgo, sin importar el tamaño y ámbito de la institución bancaria. Las estrategias que se definen de manera clara y concreta son: La evaluación y seguimiento del consejo de administración y de alta gerencia, una cultura sólida de gestión de riesgo y de control interno y el desarrollo de buenas prácticas financieras.

El comité de Basilea ha estructurado una serie de principios partiendo de los antecedentes que se tienen sobre gestión de riesgo de crédito, el tipo de interés o liquidez y el riesgo operativo.

A continuación, se muestran los principios que estructuran la metodología para una gestión eficiente del riesgo:

1. Principio 1: El consejo de administración deberá conocer e identificar cuáles son los principales riesgos tanto operativos, como de crédito o de liquidez que afectan a la institución. Deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utilice el banco para la gestión de riesgo. El marco deberá ofrecer una definición del riesgo, así como, establecer los principios para definir, evaluar, seguir, controlar o mitigar este tipo de riesgos.

2. Principio 2: El consejo de administración deberá de asegurar que el marco para la gestión de riesgo este sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente.
3. Principio 3: La alta gerencia deberá ser responsable de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo una vez aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades al respecto. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes.
4. Principio 4: los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su riesgo operativo inherente.
5. Principio 5: Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo operativo y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del riesgo.
6. Principio 6: Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de riesgo operativo según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

7. Principio 7: Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.
8. Principio 8: Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus riesgos operativos más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.
9. Principio 9: Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus riesgos operativos. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco.
10. Principio 10: Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operativo.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados en los meses de julio y agosto de 2023 a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Heroica ciudad de Huajuapan de León, dichos resultados permitieron realizar un análisis de la situación actual de las sociedades cooperativas, con base en las variables presentadas en la tabla de operacionalización, de tal modo que, se logre cumplir con los objetivos específicos del tema de investigación.

En la parte final del capítulo se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

3.1 Antecedentes de las SOCAPS en la Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca

La Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, es una población que fue fundada en 1561, ubicada en la región Mixteca en el estado de Oaxaca, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) menciona que Huajuapan ocupa el 0.35% de la superficie del estado, además de contar con 53 localidades y una población total de 78,313 habitantes.

Como se muestra en la Figura 2 el Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, se encuentra ubicado en el distrito número 02, que es uno de los siete distritos que conforman la región Mixteca, en el estado de Oaxaca. Dentro de este municipio se encuentran un total de 15 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, como se puede observar en el Anexo 1.

Figura 2.

Mapa del Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.



Nota: Mapa capturado de Google Maps.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en los cuestionarios, los primeros antecedentes que se tienen de las sociedades cooperativas en la Ciudad de Huajuapán de León ocurren en la década de 1990, teniendo a Caja Popular Mexicana, S.C de A.P de R.L. de C.V. como la sociedad cooperativa con mayor antigüedad y a Caja Popular San Felipe, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. como la cooperativa más reciente, fundada en el año 2015 en la Tabla 3.1 se puede observar la antigüedad y número de trabajadores que operan en cada sociedad; los administradores y gerentes mencionan de manera general que el objetivo de las cooperativas desde sus inicios ha sido contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de Huajuapán de León,

ofreciendo los distintos servicios de ahorro y concientizando el uso responsable el crédito e inversión.

Tabla 3.1

Años de operación de las SOCAPS en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León

Nombre	Antigüedad	Número de trabajadores
Caja Popular Mexicana, S.C de A.P. de R.L de C.V.	34 años	30
Centro Mixteco de Promoción Educativa 2 de Agosto, S.C. de R.L.	26 años	24
Caja Solidaria Cosoltepec, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	20 años	10
Cooperativa Sofic.	18 años	9
Corporativo Mixtemax.	16 años	10
Cooperativa Progreso Mixteco	15 años	7
Solidez de Monte Albán	13 años	8
Corporativo Financiero Ahorro Seguro	12 años	12
Cooperativa Acreimex, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	12 años	16
Cooperativa Yucunitza	12 años	8
Cooperativa Yolomecatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	11 años	10
Caja Popular San Felipe, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.	9 años	8

Nota: Elaboración propia con datos de los cuestionarios aplicados.

3.2 Cultura organizacional (misión, visión y valores corporativos)

En este apartado se presentan los resultados que permiten conocer el grado de valoración de la cultura organizacional, la trascendencia de realizar asambleas con los socios, la filosofía empresarial, la visión a futuro y compromisos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

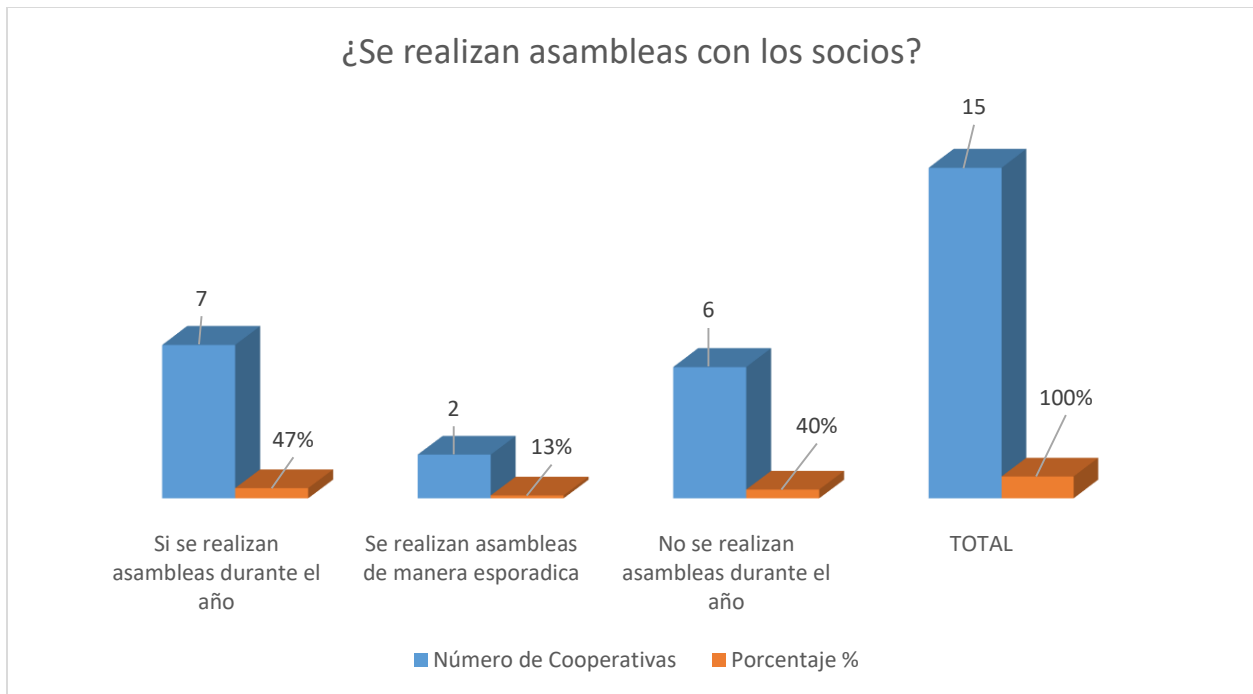
3.2.1 Asambleas con los socios

Es importante resaltar la obligación de contar con asambleas generales, debido a que La ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) en su artículo 34 señala que son autoridades supremas en donde se realizan acuerdos entre socios y representantes para resolver y conocer la aprobación de sistemas y planes de trabajo, financiamiento, aumento o disminución del patrimonio y capital social, así como, el nombramiento y remoción de los miembros del consejo de administración y vigilancia, de las comisiones especiales y de los especialistas contratados.

Por lo tanto, la primera interrogante que se planteó a los gerentes de las sociedades cooperativas, fue sobre la convocatoria de asambleas durante el año. Los resultados de este primer cuestionamiento muestran que solo siete de las sociedades cooperativas realizan asambleas siendo el 47%; estableciendo fechas y procedimientos con sus socios de manera formal, sin embargo, el 40% de las sociedades cooperativas no realiza ningún tipo de asambleas y el 13% afirma que, solamente realizan este tipo de participaciones de manera esporádica durante el año como se aprecia en la figura 3.

Figura 3.

Frecuencia de asambleas en las SOCAPS



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

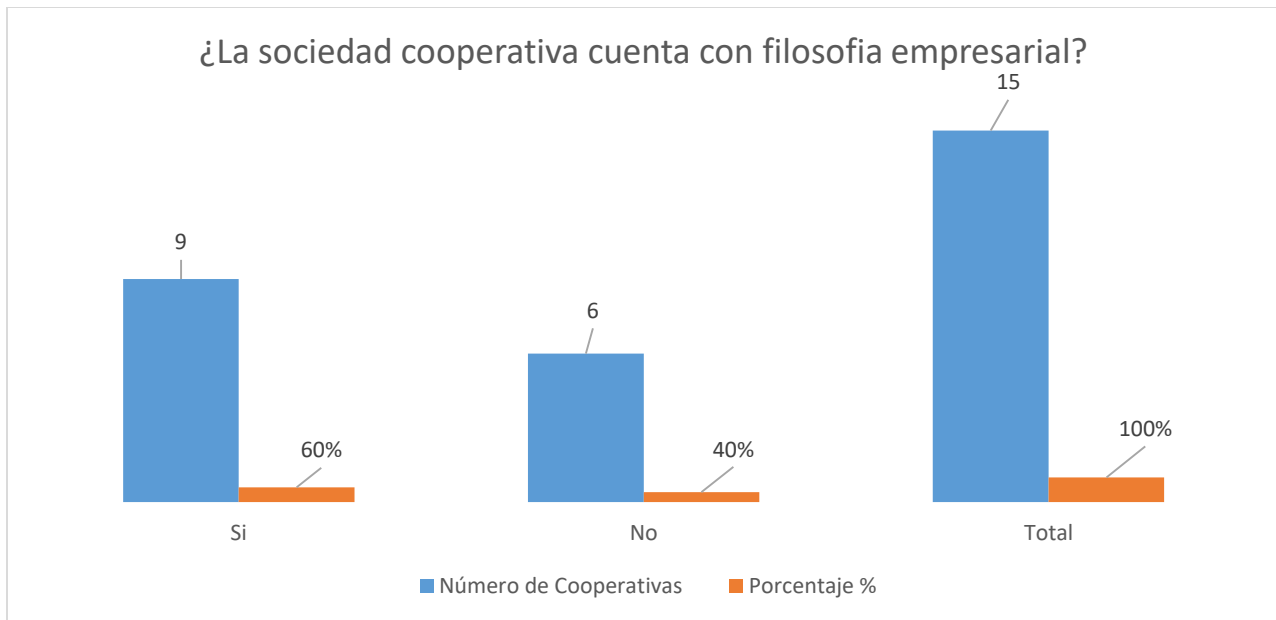
3.2.2 Filosofía empresarial

En relación a la filosofía empresarial, se detectó que el 60% de las sociedades cooperativas cuentan de manera formal y por escrito con una misión, visión, valores, metas de la organización, dirección, códigos de ética y manuales de procedimientos.

Por otra parte, el 40% de las cooperativas analizadas respondieron que realizan acciones empresariales de manera informal, tal como se muestra en la figura 4, en consecuencia, este aspecto muestra una desventaja, debido que al no tener una filosofía empresarial genera una falta de identidad de los colaboradores en la organización, así como la desconfianza de los socios y la incertidumbre de ahorro en la empresa.

Figura 4.

Evaluación de las SOCAPS que cuentan con filosofía empresarial



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.3 Gestión de riesgo

3.3.1 Comité de riesgos

De acuerdo al artículo 43 de la LGSC (2018) es una obligación para toda Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo contar cuando menos con un comité de riesgo, de crédito o su equivalente, el cual estará encargado de analizar, revisar y aprobar solicitudes de crédito, de acuerdo a los manuales y las políticas que hayan sido aprobadas, además de ser el órgano responsable de identificar y medir los riesgos, dar seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre excedentes y el valor capital social de la cooperativa.

En lo que refiere al número de sociedades cooperativas que cuentan con un comité de riesgo, el 47% respondió de manera afirmativa argumentando que cuentan con un equipo de trabajo el cual está integrado por miembros capacitados que se encargan de identificar amenazas, prevenir

riesgos, fortalecer capacidades internas y dar respuestas inmediatas a emergencias que se presenten, cabe señalar que las cooperativas mencionadas son reguladas por la CNBV, por otra parte, el 13% respondió que se encuentra en el proceso de conformar un comité que ayude vigilar de manera periódica las actividades de la empresa y finalmente el 40% señala que definitivamente no cuenta con un comité de riesgo como se puede observar en la figura 5.

Figura 5

Número de sociedades cooperativas que cuentan con un comité de riesgo

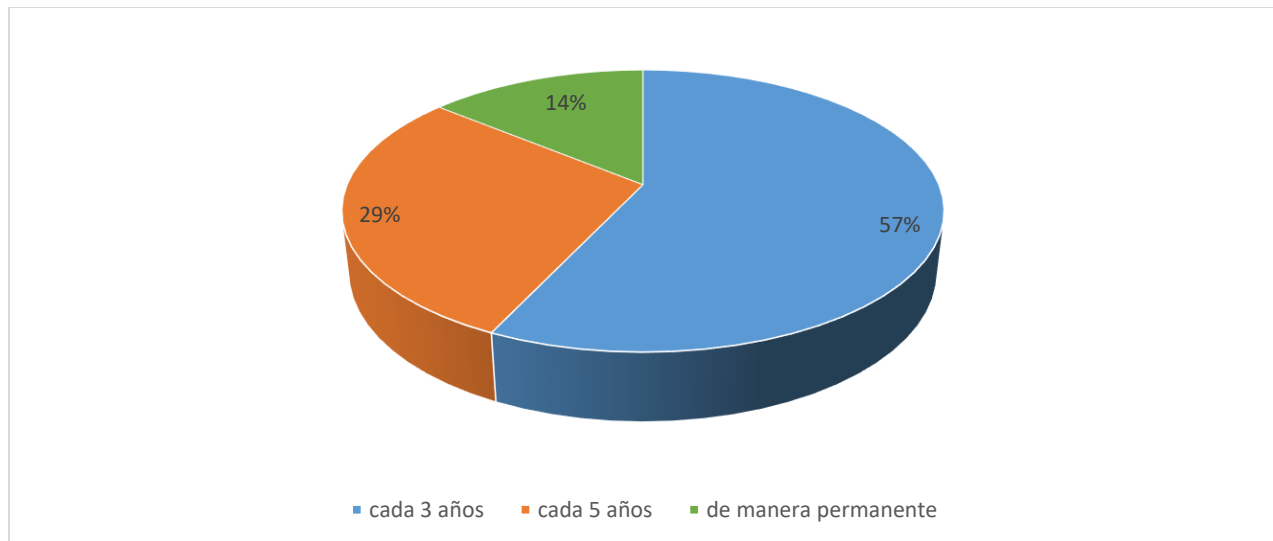


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

En cuanto a los resultados de las sociedades cooperativas que cuentan con un comité de riesgo, el 57% señala que se realizan cambios de los miembros en un periodo de 3 años, mientras que el 29% lo realiza cada 5 años y el 14% mantiene de manera permanente a los miembros de su comité, ver figura 6.

Figura 6

Frecuencia de cambio en el comité de riesgo



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Por otra parte, es importante analizar el contraste de las sociedades que no cuentan con comités de riesgo, los administradores y colaboradores aluden que una de las principales razones es la falta de responsabilidad y compromiso de los socios y directivos para conformar dichos comités, otra razón que se argumenta es que se considera en muchos casos como un trámite interno, reduciendo su valor a un simple documento organizacional, el cual nunca termina de ser consolidado o no se le da el seguimiento necesario.

3.4 Proceso de otorgamiento de crédito

3.4.1 Tipos de crédito

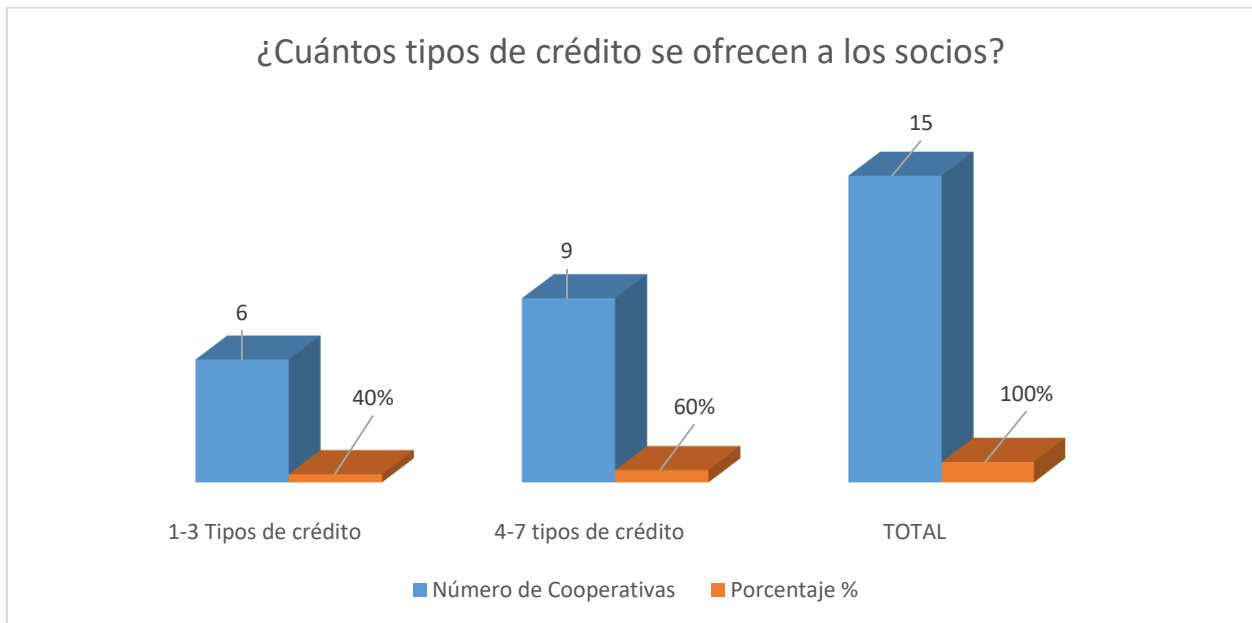
Respecto a los tipos de crédito, los resultados muestran que el 60% de las sociedades cooperativas cuentan con un promedio de 4 a 7 tipos de crédito, los cuales son: crédito personal, automotriz, de línea blanca, de vivienda y escolar, mientras que el 40% únicamente ofrece de 1 a 3 tipos de servicio los cuales son: crédito personal, de vivienda y de línea blanca como se aprecia en la figura 7.

Es importante resaltar la postura de las sociedades cooperativas, al no ampliar el número de servicios financieros, los administradores señalan que estas decisiones parten del año 2020 durante la pandemia de COVID-19, donde se disminuyó el número de créditos derivado del incremento en la cartera de morosidad y tomándolo como una decisión obligatoria para evitar riesgos futuros y lograr una estabilidad financiera a corto y mediano plazo.

Actualmente el 75% de las sociedades cooperativas afirma que han tenido una respuesta positiva en los índices de recuperación de crédito, sin embargo, no consideran a estos resultados como un argumento sólido para ampliar el número de créditos que ofrecen.

Figura 7.

Promedio de créditos que ofrecen las SOCAPS



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.4.2 Políticas de crédito

La CNBV considera a las políticas de crédito como lineamientos de carácter obligatorio en todas las organizaciones de ahorro y crédito popular, debido a la efectividad en la recuperación de

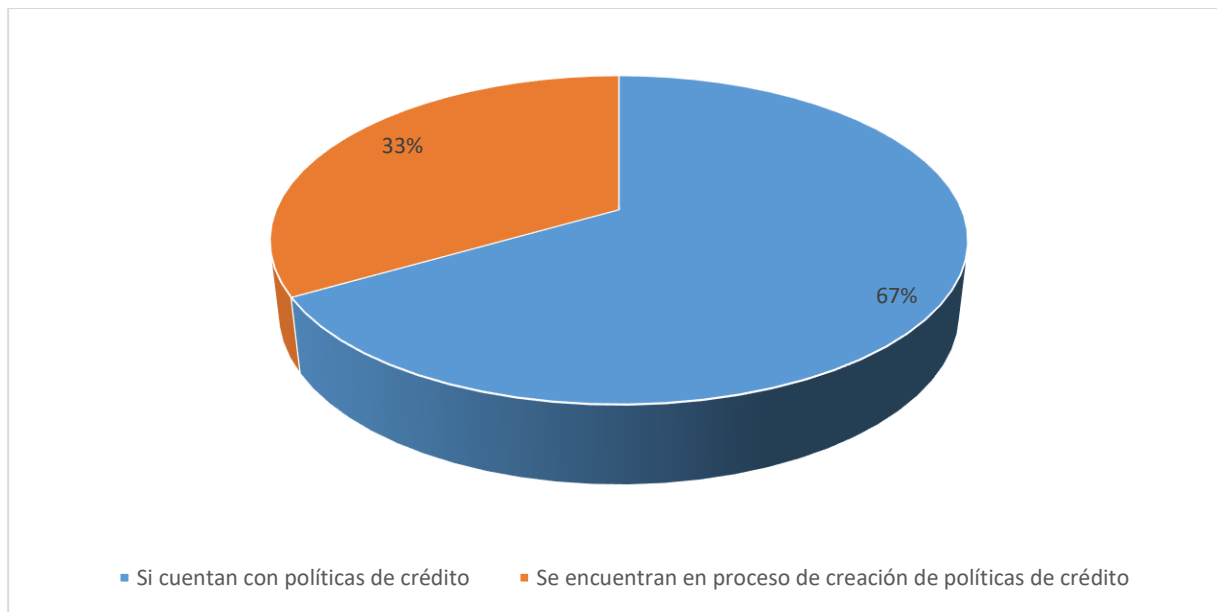
los préstamos otorgados y los resultados eficientes en las áreas de cobranzas, jurídico y financiero, además que fungen como apoyo en la determinación de la selección, las normas y las condiciones del crédito.

Por esta razón, se les cuestionó a los gerentes de las sociedades cooperativas si contaban con dichos lineamientos; en la figura 8 se muestra que el 67% de las sociedades cooperativas cuentan de manera formal con políticas de crédito.

Por otra parte, el 33% de las cooperativas respondió que no cuentan con dichas políticas, sin embargo, señalan que se encuentran en el proceso de creación de lineamientos que logren brindar una mayor seguridad a sus socios y una adecuada gestión de cobranzas.

Figura 8.

Porcentaje de SOCAPS que cuentan con políticas de crédito



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.4.3 Evaluaciones de las políticas de crédito

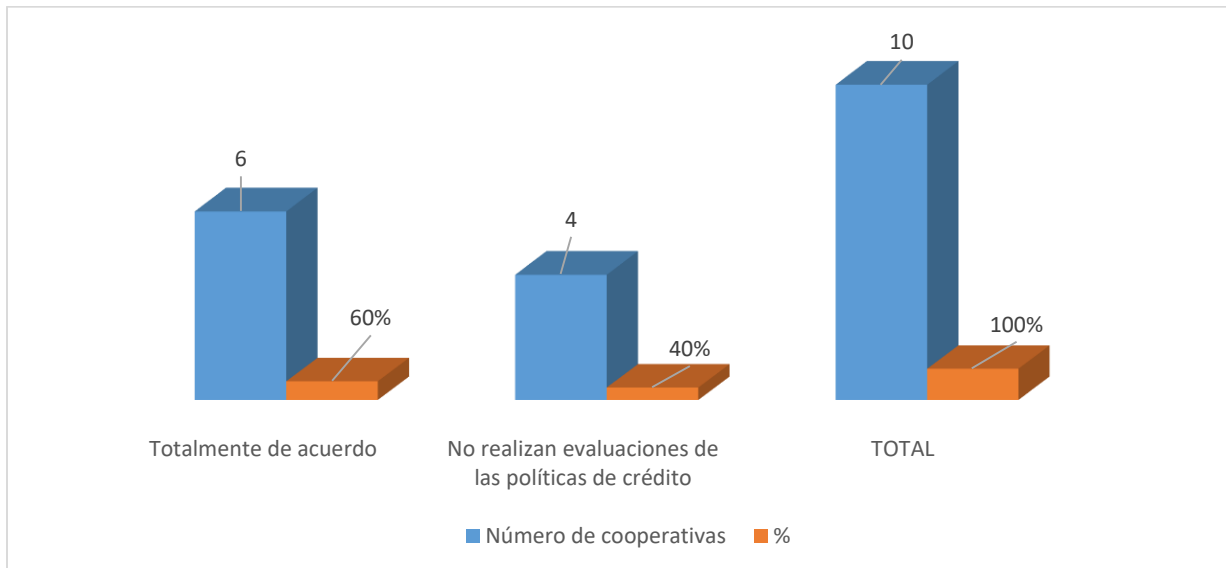
Otro aspecto importante son las evaluaciones en las políticas de crédito, las cuales son de carácter obligatorio como lo señala el artículo 73 en las disposiciones de carácter general aplicables

a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, donde se menciona que toda sociedad deberá establecer una metodología para evaluar y dar seguimiento a cada uno de los créditos de su cartera, la cual deberá ser definida por el comité de riesgo o crédito.

Aunado a lo anterior, los resultados de los cuestionarios señalan que únicamente el 60% de las sociedades cooperativas muestran interés en evaluar los lineamientos que tienen establecidos, mientras que el 40% no realiza ningún tipo de evaluación, argumentando que esta acción se debe en muchas ocasiones a la falta de coordinación que existe entre directivos y los comités de vigilancia y riesgo, además, mencionan que las políticas actuales requieren de una evaluación a profundidad o sustitución debido a los constantes cambios y demanda a los que se enfrentan las cooperativas. En la figura 9 se presentan de manera gráfica los resultados mencionados.

Figura 9.

Número de SOCAPS que evalúan las políticas de crédito



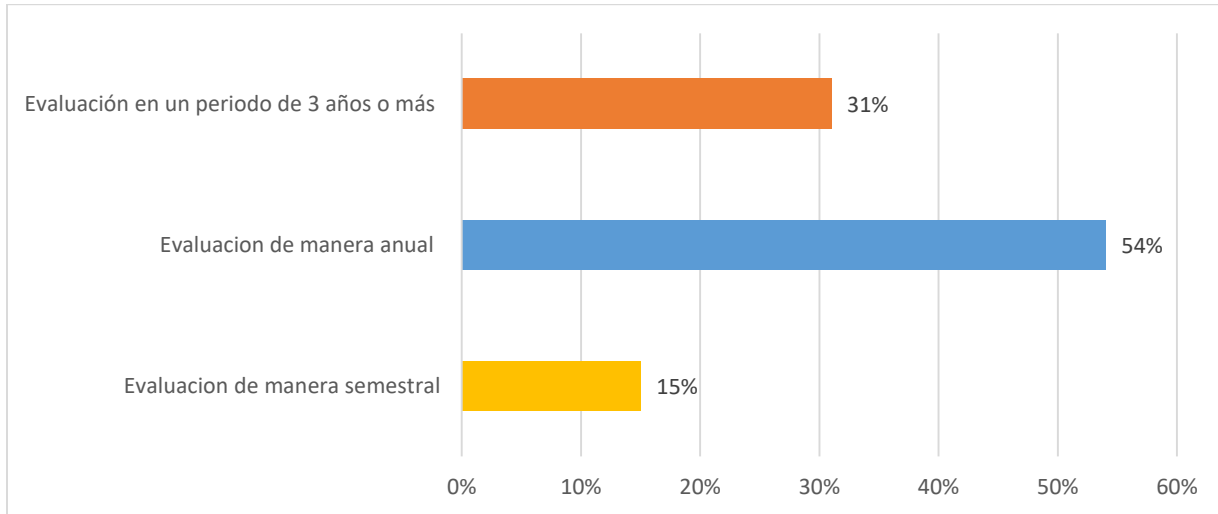
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Aunado a lo anterior, del 60% de sociedades que evalúan las políticas de crédito, el 54% menciona que lo realiza con una frecuencia anual, presentando los cambios durante las asambleas,

mientras que el 15% lo realiza durante el cambio de comités en un periodo de 3 años y el 31% en un periodo semestral con el apoyo del comité de riesgo, vigilancia y gerencia, ver figura 10.

Figura 10

Frecuencia de evaluaciones de las políticas de crédito



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.4.4 Analista de crédito

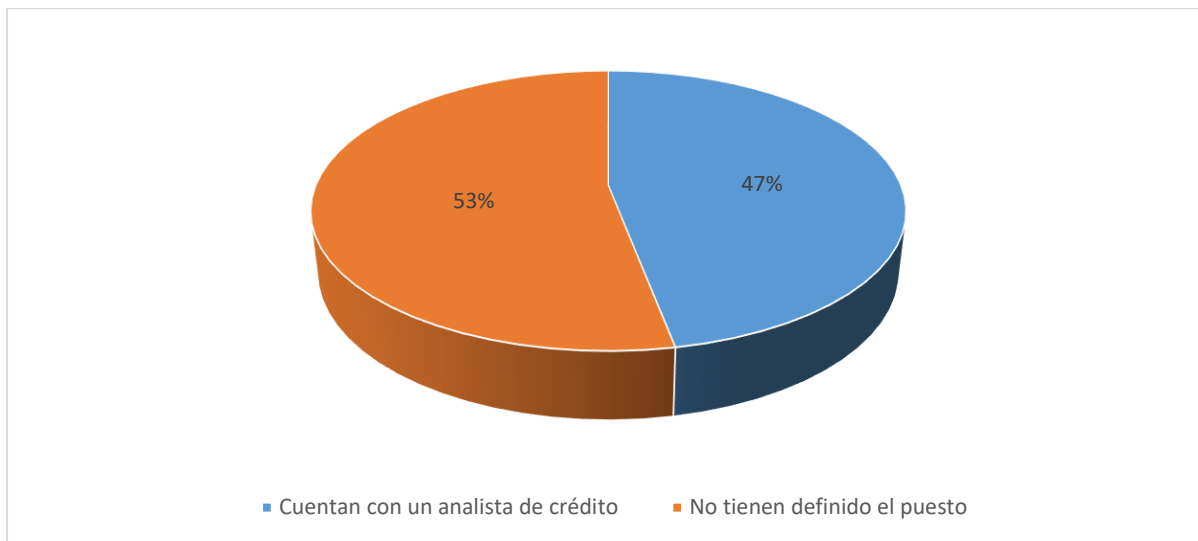
El cargo de analista de crédito es considerado un puesto clave dentro de la organización, debido a la exigencia y dificultad en la toma de decisiones, por tal motivo la CNBV en el artículo 152 de las disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo señala como obligatorio la designación de una persona responsable, quien identifique, mida y vigile los distintos tipos de riesgo a que se encuentre expuesta la sociedad, utilizando modelos, parámetros, y escenarios que evalúen y administren de manera integral el riesgo crediticio.

En lo que respecta a las sociedades cooperativas ubicadas en la ciudad de Huajuapán de León, únicamente el 47% dispone de manera formal con el puesto denominado analista de crédito

quienes además constantemente mantienen una capacitación del personal, por otra parte, el 53% señala que definitivamente no cuenta con un analista, ver en la figura 11.

Figura 11.

Porcentaje de SOCAPS que cuentan con el puesto de analista de crédito



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.4.5 Perfil académico

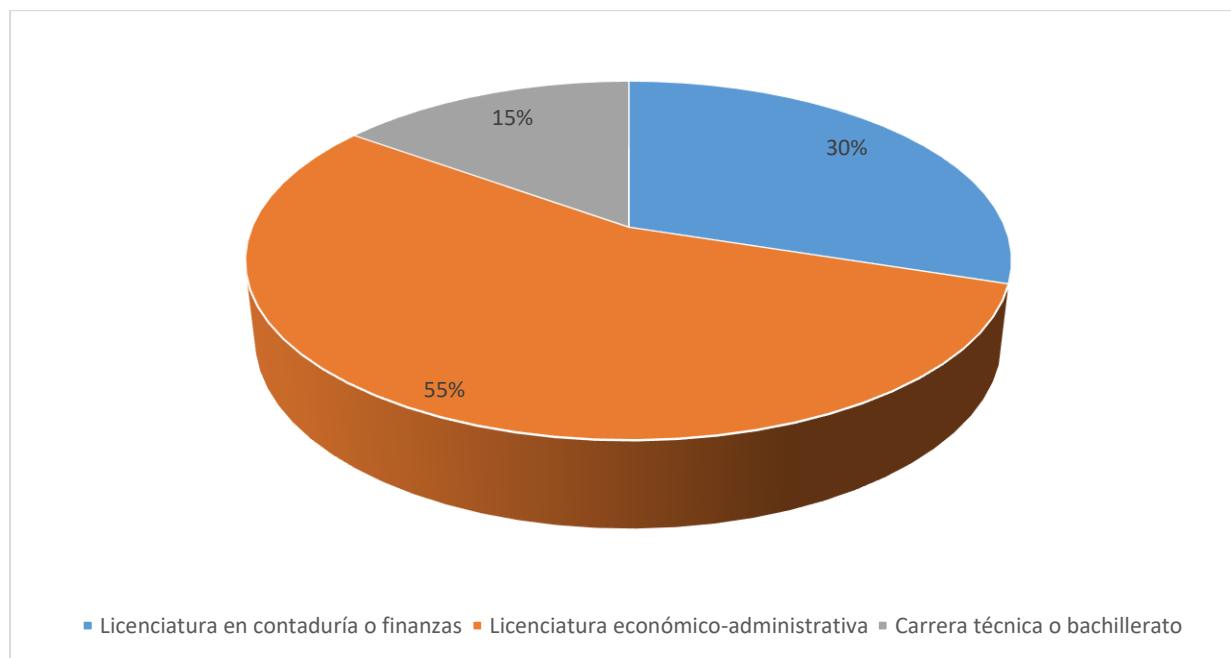
En cuanto al perfil académico, Calvo (2000) señala que un analista de crédito requiere de una preparación desde la etapa universitaria con conocimientos en economía, contabilidad, finanzas y estadística, debido a que emite decisiones en la gestión del riesgo de la empresa. De igual forma, menciona que requiere de un conocimiento de normativa contable, tanto general como específica del sector, así como metodologías de valoración y competencias claves para el puesto.

Por tal motivo, se cuestionó a los gerentes y administradores si solicitaban un perfil académico para cubrir el puesto de analista de crédito, los resultados muestran que del 47% de las sociedades cooperativas que cuentan con un analista, únicamente el 30% solicita una preparación específica con conocimientos y experiencia en áreas contables o financieras, mientras que el 55%

requiere un perfil con licenciatura en áreas económico administrativas y el 15% con carrera técnica o bachillerato, en la figura 12 se aprecia con mayor claridad los datos mencionados.

Figura 12.

Perfil académico para el puesto de analista de crédito

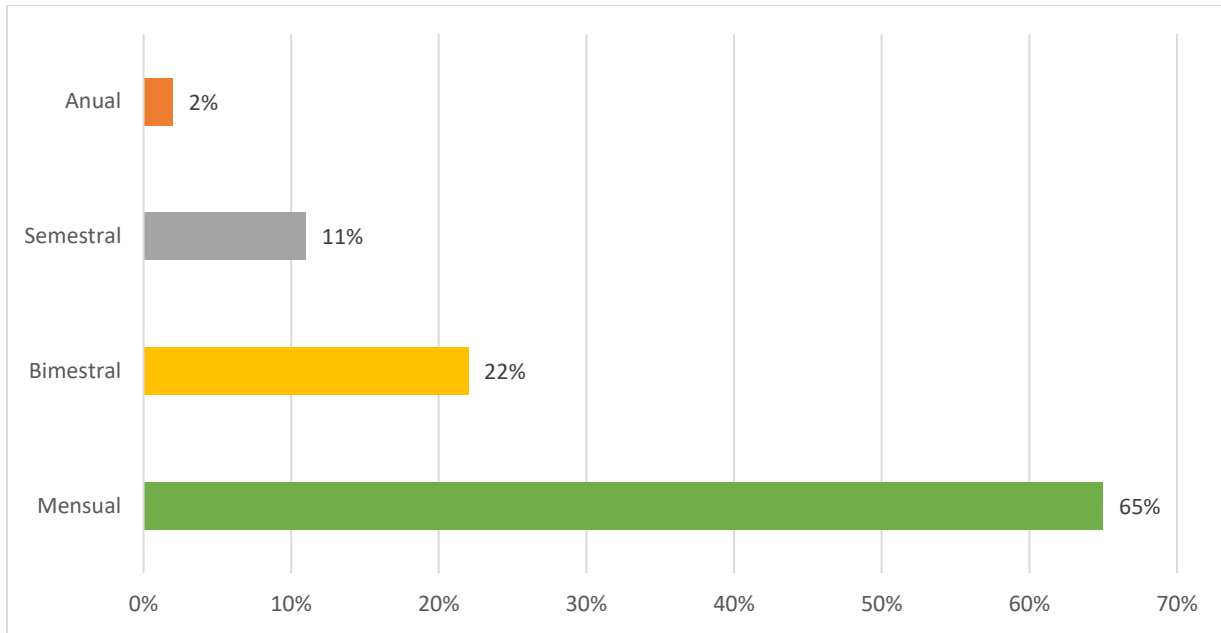


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Adicionalmente a la información mencionada, se cuestionó a las sociedades cooperativas la frecuencia de capacitaciones y evaluaciones al puesto de analista de crédito, ya que como menciona García (2015) todo analista necesita actualizarse de manera constante de los datos macroeconómicos del entorno que lo rodea, así como la actualización de las normas de información financiera y un manejo preciso de datos estadísticos que lo ayuden en la toma de decisiones futuras en la organización, en la figura 13 se puede observar con mayor precisión los resultados obtenidos.

Figura 13.

Frecuencia de capacitación y evaluaciones



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.5 Morosidad en las SOCAPS

En esta sección se muestran los resultados que permiten conocer el nivel de conocimiento que se tiene en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo relacionadas al termino morosidad, así como la metodología y comprensión de las herramientas de administración financieras conocidas como método de las 5 c's de crédito, razones financieras y los modelos de predicción de insolvencia.

3.5.1 Morosidad

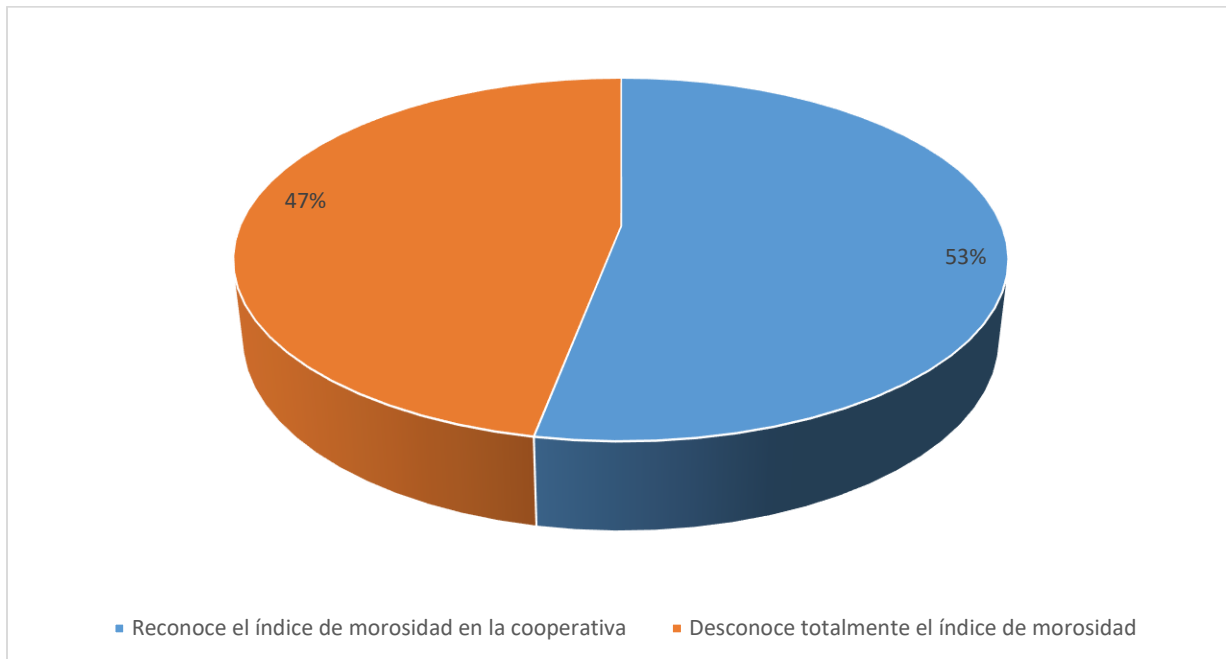
La CNBV señala en el artículo 68 de las disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en materia de control interno, como una obligación a los gerentes generales o directores de las sociedades la elaboración de reportes trimestrales a los consejos de vigilancia, riesgo, administración, auditoría y personal en

general, los cuales deben mencionar la situación actual de la cartera crediticia total, el estado que guarda la cartera vencida, así como los resultados del proceso de recuperación y los límites de créditos establecidos por el comité de riesgo.

Ahora bien, el 100% de los gerentes y trabajadores cuestionados comprende el valor del termino morosidad, sin embargo, como se observa en la figura 14, un aspecto a destacar durante la aplicación de las guías de observación es que no todos los colaboradores conocen el índice de morosidad actual; únicamente el 53 % de las sociedades cooperativas mantiene informado a toda la organización y el 47% no reconoce el índice actual, los colaboradores señalan que la falta de comunicación ha generado en ocasiones incertidumbre y conflictos entre los departamentos de la organización.

Figura 14

Reconocimiento del índice de morosidad

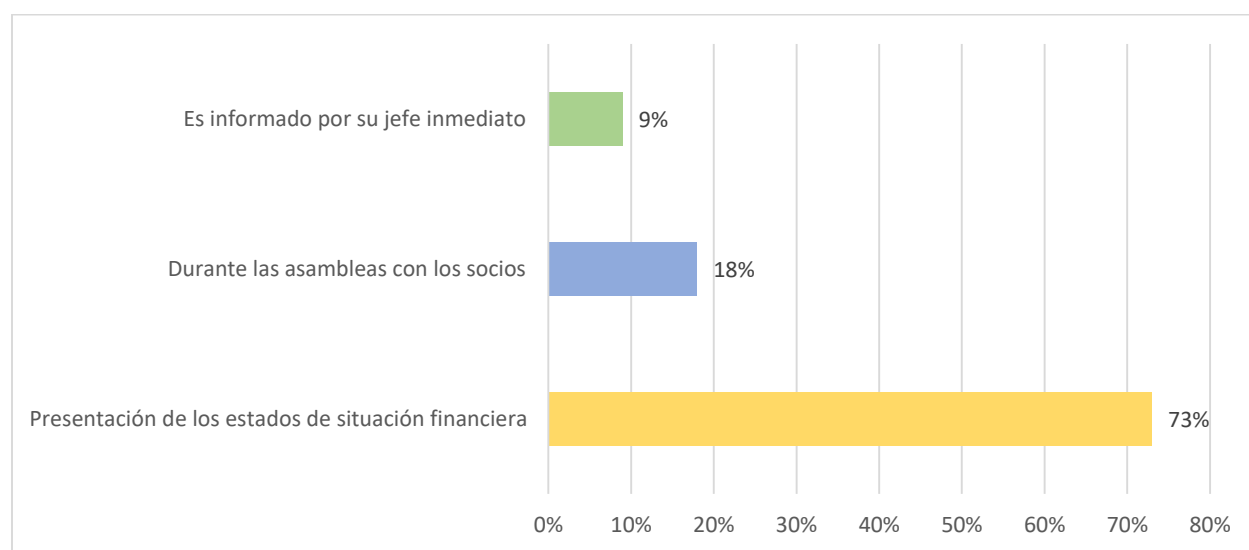


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Por otra parte, del 53% de los trabajadores que alude tener conocimiento del índice de morosidad actual, el 73% señala que esta información la reconoce en la presentación de los informes de situación financiera de la organización que se presentan de manera mensual o bimestral, con la finalidad de minimizar el nivel de riesgo de morosidad y tomar las decisiones pertinentes así lo requiera la situación actual de las cooperativas, mientras que el 18% únicamente reconoce el índice al momento en que se realizan las asambleas con los socios y el 9% solamente recibe información por su jefe inmediato, en la figura 15 se puede apreciar con mayor claridad el dato anterior.

Figura 15.

Informes del índice de morosidad



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la guía de observación.

3.5.2 Análisis financiero

El análisis financiero es una evaluación del desempeño financiero y económico de una empresa, en donde, se presenta la situación actual de la organización, además, permite detectar amenazas futuras y aplicar decisiones adecuadas que las contrarresten, para poder realizar un análisis eficiente se requiere del cálculo de indicadores que expresen el nivel de liquidez, solvencia,

endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una organización, mediante el apoyo de las razones financieras, por tal motivo se cuestionó a los analistas el uso y conocimiento de las mismas.

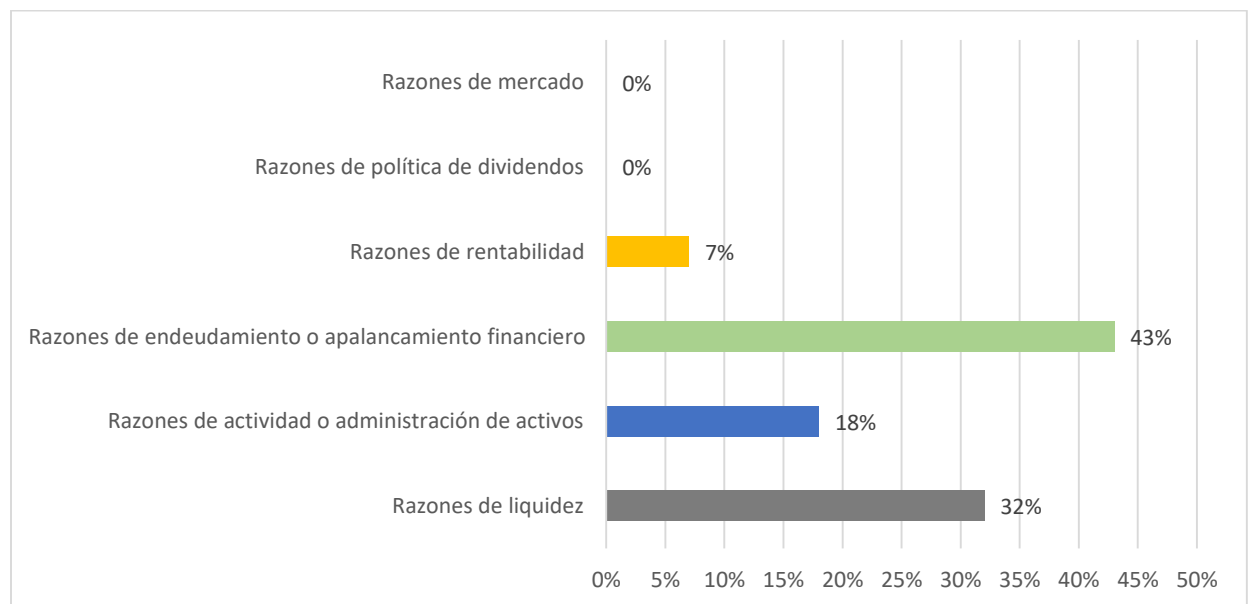
De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 70% del sector en estudio mantiene una irregularidad en el conocimiento y aplicación de las razones financieras, además, es de destacar que se observa el desinterés en utilizarlas por parte de un sector de las sociedades cooperativas.

Por otra parte, el 30% de los analistas mencionan que reconocen las razones financieras, además de considerarlas una de las herramientas principales para poder identificar la situación actual del cliente, de igual manera, los gerentes y administradores afirman que el conocimiento y aplicación de estas herramientas es un requisito indispensable en el proceso de contratación para el puesto de analista de crédito o ejecutivo de cuenta.

En la figura 16, se observa las razones financieras que los analistas consideran prioritarias en el análisis financiero.

Figura 16

Razones financieras más utilizadas



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la guía de observación.

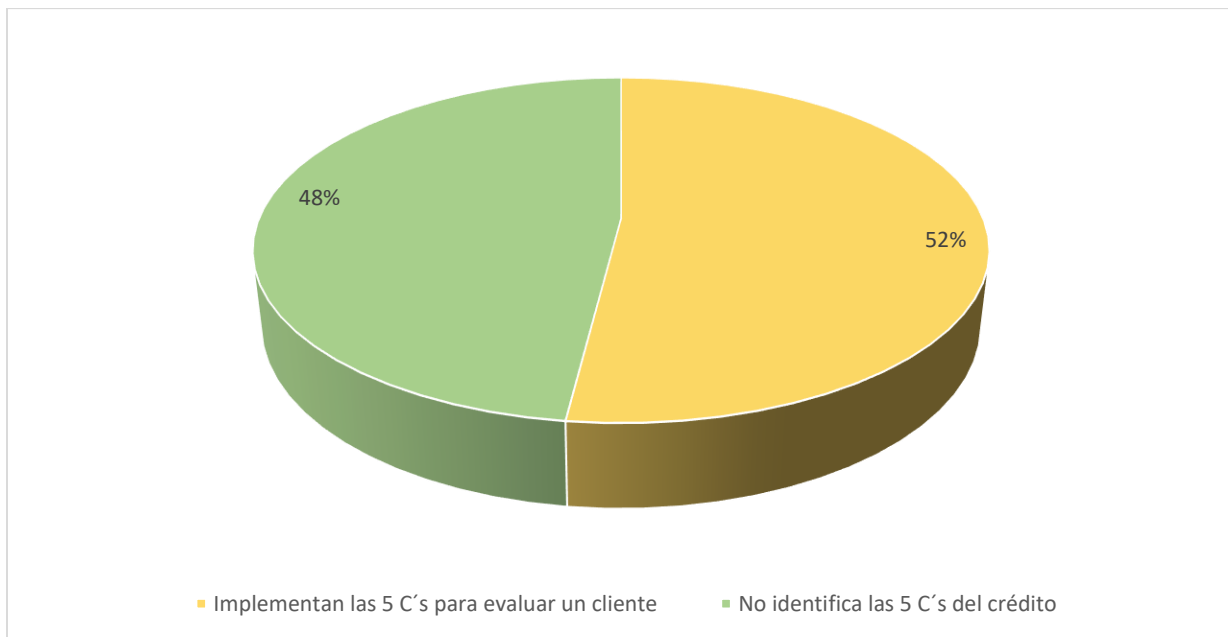
3.5.3 Método de las 5 C's de crédito

La CNBV considera a las 5 C's como una herramienta fundamental en las evaluaciones de crédito, así como una de las buenas prácticas financieras para las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, en virtud de que son herramientas de apoyo para regular al riesgo crediticio.

Los resultados pertenecientes al método de las 5 C's de crédito se muestran en la figura 17, en donde se destaca que únicamente el 52% del total de las sociedades emplean dicha herramienta financiera para la evaluación de un crédito solicitado, por otra parte, el 48% desconoce en su totalidad la metodología mencionada, sin embargo, se puede apreciar con base a la guía de observación que utilizan procedimientos informales para poder otorgar o rechazar la solicitud de un préstamo, mencionan los administradores que durante el transcurso de vida de las instituciones han buscado herramientas y condiciones que los ayuden a elegir adecuadamente a los clientes que solicitan un crédito.

Figura 17.

Identificación del método de las 5 C's de crédito



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

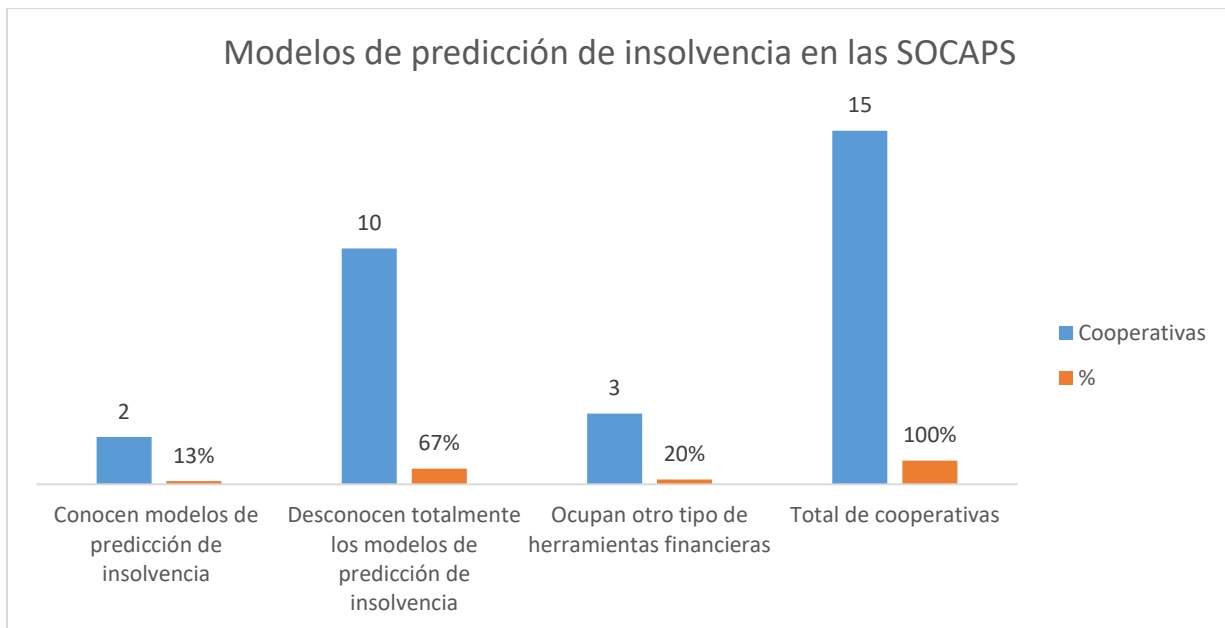
3.5.4 Modelos de predicción de insolvencia

En esta sección se realizaron preguntas sobre el conocimiento que tienen los administradores, gerentes y analistas de crédito con los modelos de predicción de insolvencia o si utilizan herramientas o modelos financieros o contables para poder gestionar el riesgo de crediticio,

Los resultados muestran, que únicamente el 13% de las sociedades identifican los modelos de predicción, mientras que el 67% de las sociedades cooperativas desconocen por completo el termino y el 20% utiliza otros elementos para gestionar el riesgo crediticio, sin embargo, la gran mayoría de analistas de crédito coinciden que consideran necesario capacitarse o reforzar sus conocimientos en el área financiera y poder aplicar los modelos o herramientas financiera que los ayude a disminuir el riesgo de morosidad y así poder ofrecer un mejor servicio y captación de clientes responsables, ver figura 18.

Figura 18.

Identificación de los modelos de predicción de insolvencia

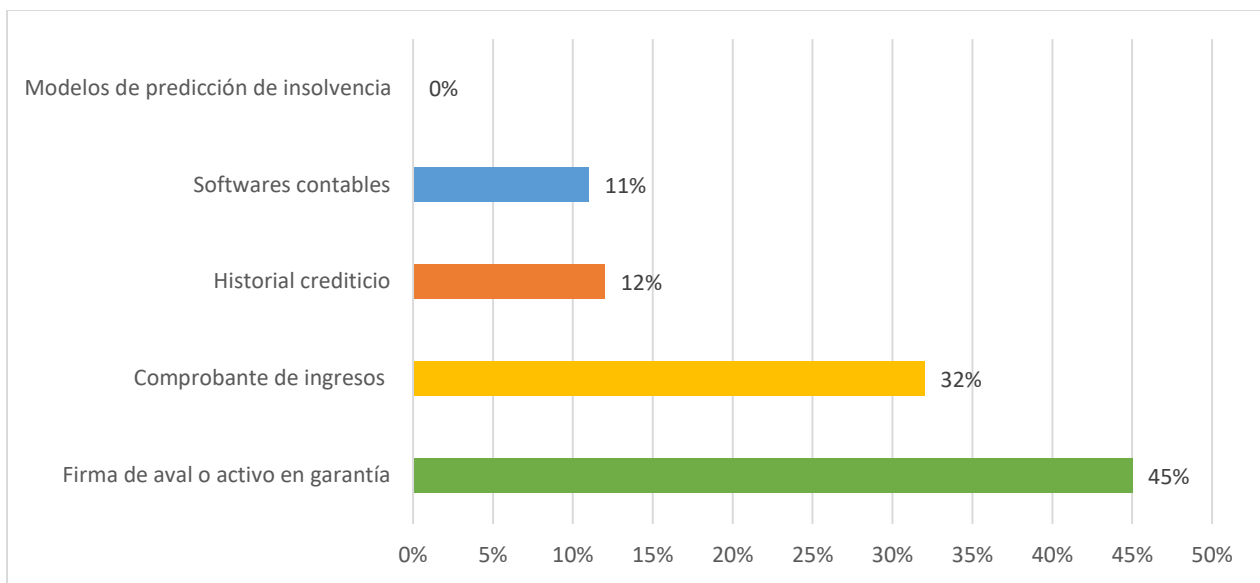


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Ahora bien, al no utilizar modelos de predicción de insolvencia, se les cuestiono a los administradores y analistas de crédito cuales eran las herramientas que utilizaban en el otorgamiento de crédito, a lo que, el 45% afirma que requiere de un aval o un activo en garantía, el 32% solicita comprobantes de ingresos, el 12% se apoya del historial crediticio y el 11% utiliza softwares contables para identificar la solvencia del cliente, ver figura 19.

Figura 19

Herramientas para el otorgamiento de créditos



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.6 Gestión de cobranza

En este último apartado de resultados se analizará y explicará todo lo relacionado con la variable de gestión de cobranza, así como el proceso de cobranza, el seguimiento de los créditos otorgados, la frecuencia en la notificación de los préstamos vencidos y las estrategias de recuperación.

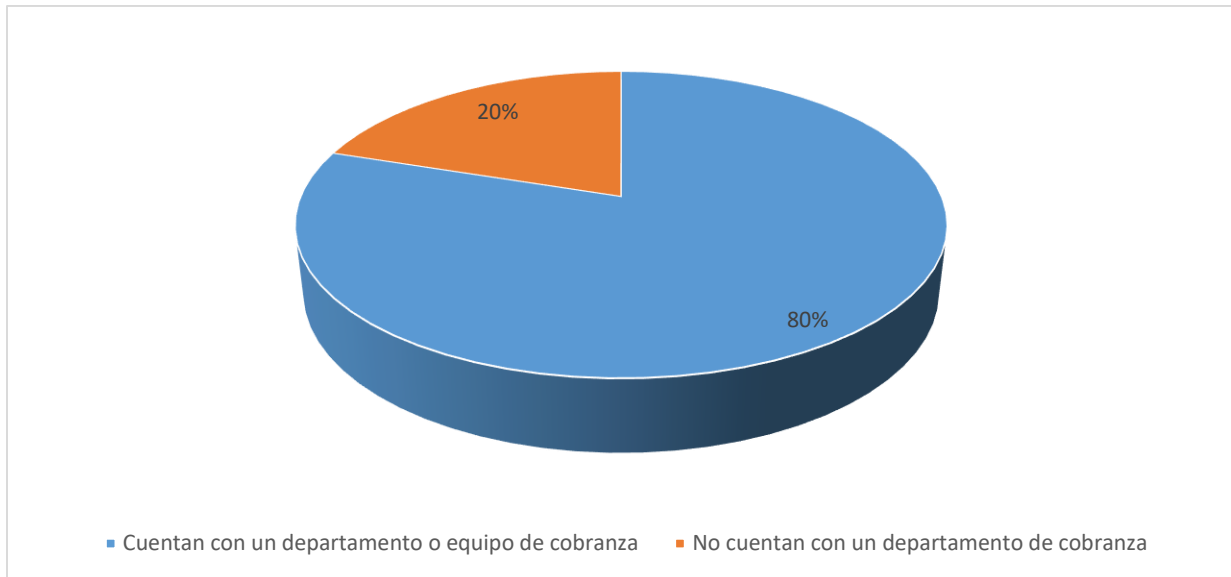
3.6.1 Proceso de cobranza

El proceso de cobranza se considera clave para el éxito empresarial en cualquier entidad financiera que preste servicios de crédito, debido a que evita la acumulación de cuentas por cobrar, deudas que puedan afectar a la liquidez, la incapacidad de crecimiento y la quiebra total de la institución.

Ahora bien, el 100% de las sociedades cooperativas menciona que identifica a todos los socios que mantienen un financiamiento con la institución, sin embargo, en la figura 20, los resultados muestran que únicamente el 80 % de las sociedades cooperativas cuentan con un departamento o área exclusiva que se encarga de gestionar la recuperación de los créditos vencidos, mientras que el 20% menciona que el área de crédito es quien realiza el proceso de cobranza.

Figura 20.

Porcentaje de SOCAPS que utilizan un departamento de cobranza.

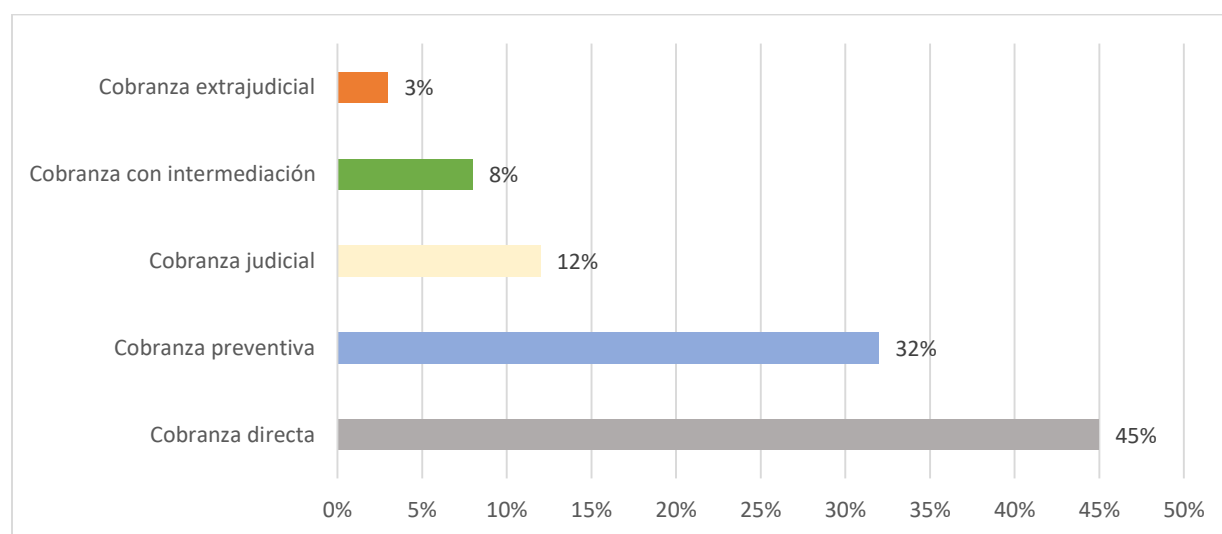


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

En cuanto a los tipos de cobranza que emplean las sociedades cooperativas el 45% menciona que utiliza la cobranza directa, el 32% preventiva, el 12% de manera judicial, el 8% con intermediación y el 3% de forma extrajudicial como se observa en la figura 21.

Figura 21

Tipos de cobranza

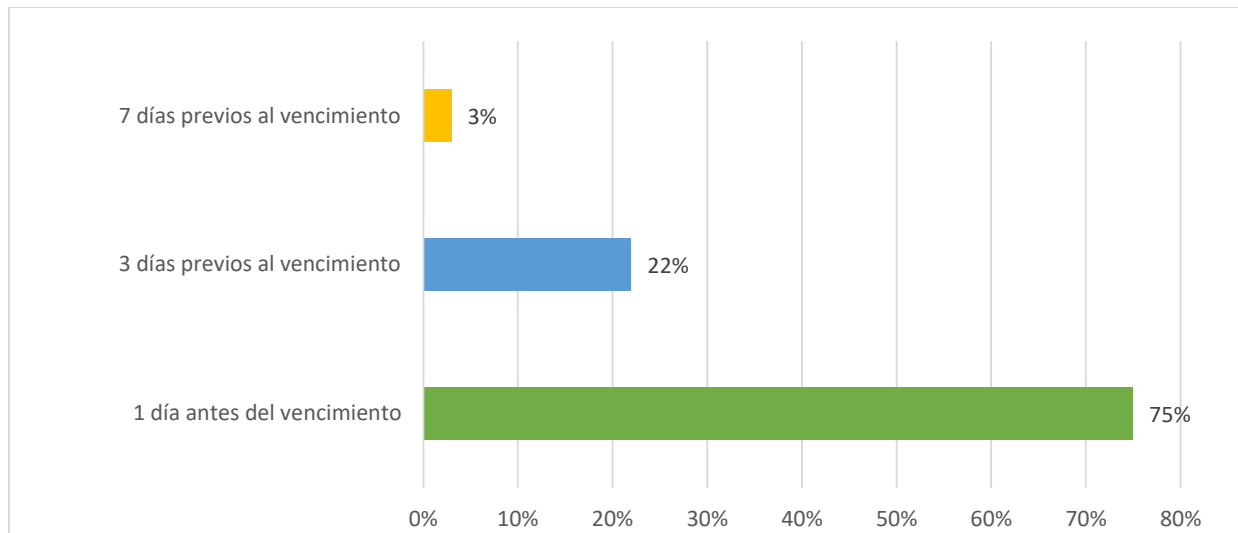


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Por ultimo para poder comprender el proceso de cobranza se identificó la frecuencia en la notificación del vencimiento de crédito, el 75% de las cooperativas informa a los clientes un día antes del vencimiento, el 22% en un periodo de 3 días previos y el 3% con 7 días antes del término del plazo, los datos mencionados se muestran en la figura 22.

Figura 22

Frecuencia de notificaciones a los clientes



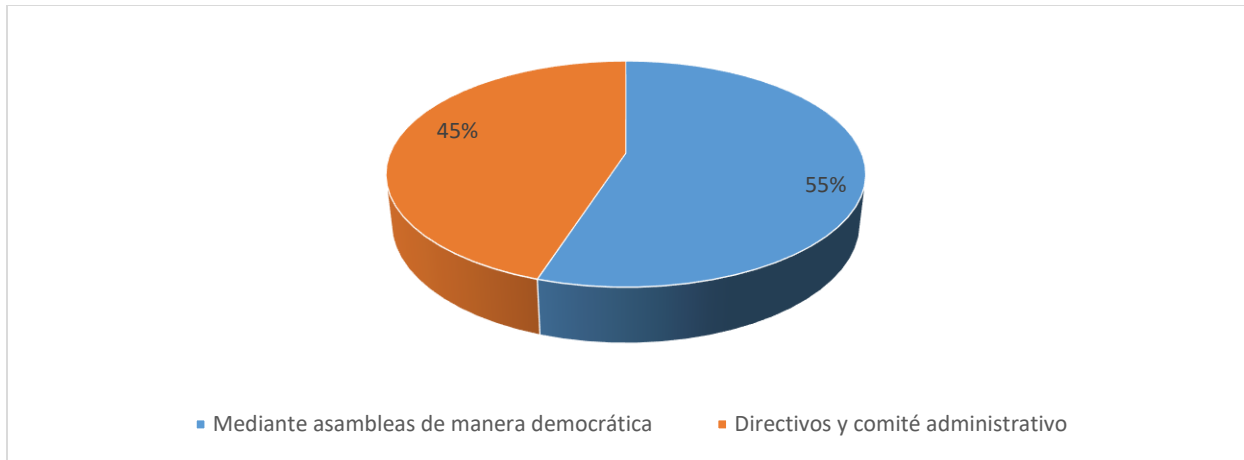
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.6.2 Estrategias de recuperación de cartera eficiente

En lo que respecta a las estrategias de recuperación de los créditos, los gerentes y administradores argumentan, que es importante establecer las condiciones de pago, por tal motivo, los resultados señalan que el 55% de las sociedades cooperativas definen las condiciones y acuerdos de manera democrática mediante asambleas, así como las fechas de vencimiento del crédito, expectativas, voluntades y capacidades de ambas partes, por otra parte, el 45% menciona que únicamente los directivos y el comité administrativo son quienes determinan las condiciones de pago, la figura 23 muestra la información señalada.

Figura 23.

Establecimiento de las condiciones de pago

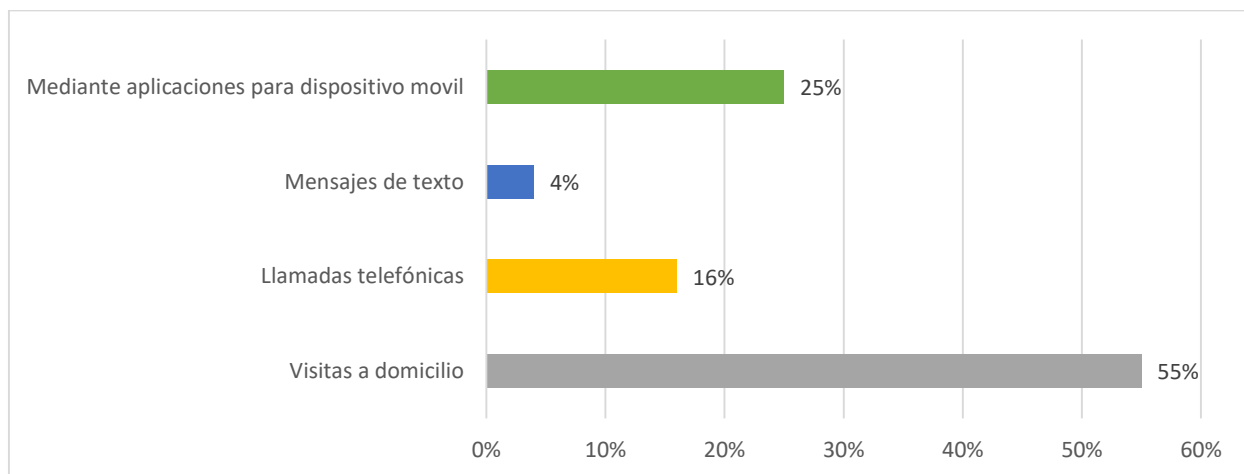


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

Sobre el uso de tecnología en los procesos de cobranza, únicamente el 25% de los encuestados mencionan que en la actualidad han incursionado en la implementación de las herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de cobranza y recuperación de la cartera vencida, en la figura 24 se puede observar los métodos de cobranza que son más utilizados en las sociedades cooperativas.

Figura 24.

Métodos de cobranza en las SOCAPS



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de los cuestionarios.

3.7 Análisis FODA

Para poder identificar los aspectos que son fundamentales para la propuesta de buenas prácticas financieras, para la gestión de riesgo crediticio de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo establecidas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se utilizó el análisis FODA, el cual se muestra en la Tabla 3.2, en donde permite comparar las amenazas y oportunidades externas que son generadas por los principales factores que tienen influencia en el sector, ya sean de carácter legal, económico, tecnológico y social, así como, las fortalezas y debilidades internas de la organización con respecto a la gestión del riesgo, políticas de crédito, procedimiento de crédito, evaluaciones del crédito y la morosidad.

Tabla 3.2

Matriz FODA de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la ciudad de Huajuapán de León

ASPECTOS INTERNOS			
F	Fortalezas	D	Debilidades
F1	Trasmisión adecuada de la filosofía empresarial (misión, visión y valores) en los trabajadores.	D1	Exceso de carga operativa en el área de crédito.
F2	Ubicación física de las instalaciones.	D2	Deficiente proceso de recuperación de créditos.
F3	Poder de liderazgo a nivel directivos.	D3	No cuentan con personal especializado en el área de análisis de crédito.
F4	Modelo adecuado de propiedad mutua.	D4	No se cubre un perfil académico en puestos clave.
F5	Diversificación de los tipos de crédito.	D5	Índice de morosidad fuera de los parámetros esperados por el comité de riesgos.
F6	Valoración de las políticas de crédito.	D6	No se utilizan herramientas financieras para la gestión de riesgo.
F7	Evaluación de las políticas de crédito.	D7	Irregularidad del sector al aplicar las razones financieras en el análisis de riesgo.

F8	Transmisión del termino morosidad en los trabajadores.	D8	Incremento en el periodo promedio de cobro.
F9	Experiencia en el sector cooperativista.	D9	Irregularidades en el proceso de cobranza.
F10	Confianza de los socios hacia la cooperativa.	D10	Falta de innovación en tecnología en el área de cobranza.
F11	Crecimiento constante de socios.	D11	Errores de comunicación en departamentos de las cooperativas (cobranzas y jurídico).
F12	Reinversión de ganancias y utilidades.	D12	Las sociedades de cooperativas carecen de una metodología de cobranza.
F13	Accesibilidad en los servicios e ingreso como socio de la cooperativa.	D13	Falta de políticas de crédito.

ASPECTOS EXTERNOS

O	Oportunidades	A	Amenazas
O1	Mercado tecnológico accesible.	A1	Irregularidad en la economía del país.
O2	Apoyo de la CNBV y la CONDUSEF para la regularización de SOCAPS.	A2	Cambios en los requisitos para la regulación de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
O3	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria.	A3	Incremento en la tasa de inflación del país generando una menor inversión y menor capacidad de ahorro.
O4	Mayor incremento de socios.	A4	Aumento de socios morosos.
O5	Clientes insatisfechos de la banca tradicional.	A5	Competencia intensa con bancos y otras instituciones financieras.
O6	Incorporar prácticas sostenibles y programas de responsabilidad social cooperativista.	A6	Incremento en la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE).

O7	Promover créditos personalizados para diferentes segmentos de miembros, como jóvenes, adultos, mayores, pequeñas empresas, etc.	A7	Poder del sector de la banca tradicional, específicamente de los bancos.
O8	Capacitación continua y desarrollo profesional del personal y de los miembros.	A8	Incremento en las recaudaciones tributarias.
O9	Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	A9	Falta de políticas de control de lavado de activos.
O10	Programas de educación financieras impartidas por CNBV y BANXICO.	A10	Rechazo de los socios a la regularización.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3.3

Matriz de impacto y esfuerzo interno

FACTORES		CALIFICACIÓN		
F	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
F1	Trasmisión adecuada de la filosofía empresarial (misión, visión y valores) en los trabajadores.	X		
F2	Ubicación física de las instalaciones.		X	
F3	Poder de liderazgo a nivel directivos.	X		
F4	Modelo adecuado de propiedad mutua.			X
F5	Diversificación de los tipos de crédito.			X
F6	Valoración de las políticas de crédito.		X	
F7	Evaluación de las políticas de crédito.			X
F8	Transmisión del termino morosidad en los trabajadores.		X	
F9	Experiencia en el sector cooperativista.	X		
F10	Confianza de los socios hacia la cooperativa.	X		
F11	Crecimiento constante de socios.		X	
F12	Reinversión de ganancias y utilidades.		X	

F13	Accesibilidad en los servicios e ingreso como socio de la cooperativa.			X
D	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
D1	Exceso de carga operativa en el área de crédito.	X		
D2	Deficiente proceso de recuperación de créditos.	X		
D3	No se cuenta con personal especializado en el área de análisis de crédito.	X		
D4	No se cubre un perfil académico en puestos clave.	X		
D5	Índice de morosidad fuera de los parámetros esperados por el comité de riesgos.		X	
D6	No se utilizan herramientas financieras para la gestión de riesgo.		X	
D7	Irregularidad del sector al aplicar las razones financieras en el análisis de riesgo.		X	
D8	Incremento en el periodo promedio de cobro.		X	
D9	Irregularidades en el proceso de cobranza.			X
D10	Falta de innovación en tecnología en el área de cobranza.			X
D11	Errores de comunicación en departamentos de las cooperativas (cobranzas y jurídico).		X	
D12	Las sociedades cooperativas carecen de una metodología de cobranza.		X	
D13	Falta de políticas de crédito.		X	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3.4

Matriz de impacto y esfuerzo externo

FACTORES		CALIFICACIÓN		
O	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
O1	Mercado tecnológico accesible.	X		
O2	Apoyo de la CNBV y la CONDUSSEF para la regularización de SOCAPS.	X		
O3	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria.		X	
O4	Mayor incremento de socios.		X	
O5	Clientes insatisfechos de la banca tradicional.		X	
O6	Analizar y buscar metodologías para la gestión de riesgo.	X		

O7	Incremento de Mi Pymes en el mercado local.			X
O8	Aumento de la banca digital.		X	
O9	Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.			X
O10	Programas de educación financiera impartidas por CNBV y BANXICO.	X		
A	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
A1	Irregularidad en la economía del país.	X		
A2	Cambios en los requisitos para la regulación de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.			X
A3	Incremento en la tasa de inflación del país generando una menor inversión y menor capacidad de ahorro.		X	
A4	Aumento de socios morosos.	X		
A5	Disminución del poder adquisitivo de los socios derivado del aumento en la inflación.	X		
A6	Incremento en la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE).		X	
A7	Poder del sector de la banca tradicional, específicamente de los bancos.			X
A8	Incremento en las recaudaciones tributarias.		X	
A9	Falta de políticas de control de lavado de activos.	X		
A10	Rechazo de los socios a la regularización.	X		

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3.5

Matriz cruzada de Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
	O1 Mercado tecnológico accesible.	A1 Irregularidad en la economía del país.
	O2 Apoyo de la CNBV y CONDUSEF para regularización	A2 Cambios en los requisitos para la regulación.
	O3 Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria.	A3 Incremento en la tasa de inflación del país.
	O4 Mayor incremento de socios.	A4 Aumento de socios morosos.
	O5 Clientes insatisfechos de la banca tradicional.	A5 Disminución del poder adquisitivo de los socios.
	O6 Analizar y buscar metodologías para la gestión de riesgo.	A6 Incremento en la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE).
	O7 Incremento de Mi Pymes en el mercado local.	A7 Poder del sector de la banca tradicional.
	O8 Aumento de la banca digital.	A8 Incremento en las recaudaciones tributarias.
	O9 Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	A9 Falta de políticas de control de lavado de activos.
	O10 Programas de educación financiera.	A10 Rechazo de los socios a la regularización.

Fortalezas	Estrategias FO (Maxi-Maxi)	Estrategias FA (Maxi-Mini)
<p>F1 Transmisión adecuada de la filosofía empresarial.</p> <p>F2 Ubicación física de las instalaciones.</p> <p>F3 Poder de liderazgo a nivel directivos.</p> <p>F4 Modelo adecuado de propiedad mutua.</p> <p>F5 Diversificación de los tipos de crédito.</p> <p>F6 Valoración de las políticas de crédito.</p> <p>F7 Evaluación de las políticas de crédito.</p> <p>F8 Transmisión del término morosidad en los trabajadores.</p> <p>F9 Experiencia en el sector cooperativista.</p> <p>F10 Confianza de los socios hacia la cooperativa.</p> <p>F11 Crecimiento constante de socios.</p> <p>F12 Reinversión de ganancias y utilidades.</p> <p>F13 Accesibilidad en los servicios e ingreso.</p>	<p>Estrategias para maximizar F y O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del proceso de gestión de riesgo crediticio (F5, F6, F7, F8,). • Fortalecimiento del consejo de administración como obligación interna (F1, F3, F4, F9, F10). • Apertura a convenios interinstitucionales CNBV, BANXICO, CONDUSEF, etc. (O2, O9, O10). • Maximizar la gestión de cobro (O7, O5, O4). 	<p>Estrategias para maximizar F y A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de educación financiera durante las asambleas (A2, A4, A5, A6, A9, A10). • Creación y aprobación de manuales de crédito y control interno (F1, F4, F5, F6, F7, F8) • Monitoreo de cambios en el marco legal (A2, F9, F10, F12, F13) •
Debilidades	Estrategias DO (Mini-Maxi)	Estrategias DA (Mini-Mini)
<p>D1 Exceso de carga operativa en el área de crédito.</p> <p>D2 Deficiente proceso de recuperación de créditos.</p>	<p>Estrategias para minimizar D y Maximizar O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y evaluaciones permanentes (D1, D3, D4, D6, D11) 	<p>Estrategias para Minimizar D y Minimizar O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de capacitación específica para puestos clave (D1, D2, D3)

<p>D3 No se cuenta con personal especializado en el área de análisis de crédito.</p> <p>D4 No se cubre un perfil académico en puestos clave.</p> <p>D5 Índice de morosidad fuera de los parámetros esperados.</p> <p>D6 No se utilizan herramientas financieras.</p> <p>D7 Irregularidad del sector al aplicar las razones financieras</p> <p>D8 Incremento en el periodo promedio de cobro.</p> <p>D9 Irregularidades en el proceso de cobranza.</p> <p>D10 Falta de innovación en tecnología en el área de cobranza.</p> <p>D11 Errores de comunicación en áreas clave de las cooperativas</p> <p>D12 Las sociedades cooperativas carecen de una metodología de cobranza.</p> <p>D13 Falta de políticas de crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del sistema de riesgo con manuales de procedimiento (D1, D2, D5, D6, D8, D9, D10, D13). • Inversión en tecnología (O1, O4, O5, O8) • Análisis y creación de manuales de cobranza (D8, D9, D12) • Convenios interinstitucionales (O7, O9, O10). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de herramientas financieras, modelos de predicción, SIC, análisis financiero, razones financieras (D6, D8, D9, D12) • Establecer estándares de calidad mediante programas de capacitación de buenas prácticas financieras (A4, A8, A9 A10).
---	---	---

Nota: Elaboración propia.

3.8 Conclusiones generales de los resultados obtenidos

Con base a los resultados obtenidos de los cuestionarios estructurados, las guías de observación y el análisis FODA se puede identificar que las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo que se ubican en la Ciudad de Huajuapán de León presentan el uso erróneo de las buenas prácticas financieras en cuanto a la gestión de riesgo crediticio, el análisis financiero de la cooperativa, el cumplimiento regulatorio y normativo, así como, un ineficiente proceso de las evaluaciones de crédito y cobranzas.

En cuanto a los resultados de la gestión de riesgo, existe una tendencia negativa debido a la falta de compromiso de las sociedades al conformar comités de vigilancia y riesgo, así como el escaso conocimiento de herramientas financieras que les permitan mejorar los índices de morosidad esperados.

Con relación al proceso de otorgamiento de crédito se presentan, diversas amenazas y debilidades entre las cuales se destaca la inexistencia de políticas de crédito, el aumento del periodo promedio de cobro, el exceso de carga operativa en determinadas áreas de las cooperativas y la falta de capacitación al personal encargado del análisis financiero y la gestión de la cartera vencida.

Por otra parte, respecto al proceso de cobranza que presentan las sociedades cooperativas se puede interpretar como ineficaz, debido a que en la mayoría de los trabajadores no cuentan con las herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas específicas para una adecuada recuperación de créditos vigentes y vencidos, de igual manera, se identifica la falta de actualización en el uso de la tecnología en las estrategias de cobro.

En virtud de lo anterior, y tomando en cuenta los planteamientos anteriores y los objetivos del presente tema de investigación, se propone el uso de buenas prácticas financieras que ayuden

a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo a gestionar el riesgo crediticio y fortalecer el modelo cooperativista que se tiene en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, así como, el aumento de los conocimientos, herramientas y habilidades de los principales puestos que se involucran en el otorgamiento de los créditos, el análisis financiero y la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS FINANCIERAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN

En este capítulo se presenta la propuesta para promover buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico mediante el análisis FODA, en donde, los principales resultados muestran el carecimiento de conocimientos financieros por parte de los analistas de crédito, así mismo, la falta de herramientas financieras que les permita evaluar adecuadamente la capacidad de pago de los socios y la gestión de riesgo crediticio, por tal motivo y de acuerdo a las estrategias establecidas para maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades, se propone el promover las buenas prácticas financieras mediante un programa de capacitación dirigido a los directivos, gerentes, administradores, ejecutivos de cuenta y puestos a fin de las sociedades cooperativas que se ubican en la Ciudad de Huajuapán de León.

Con base a las estrategias y acciones presentadas en los resultados del análisis FODA se determinaron los temas a incluir en el programa de capacitación denominado “Introducción al uso de las buenas prácticas financieras como herramienta para la gestión de riesgo crediticio”, el cual está conformado por tres apartados; el primer apartado se presenta la agenda y contenido de la capacitación en donde se especifica el perfil de los capacitadores, así como el de los participantes, la duración del programa y los materiales necesarios, en el segundo apartado se incluye la evaluación teórica de la capacitación y finalmente en el tercer apartado se proporciona una guía

didáctica con ejercicios de herramientas financieras para la evaluación de crédito que permita a los participantes reforzar los conocimientos adquiridos.

4.1 Fundamentación de la propuesta

Silíceo (2008), señala: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores” (p.25).

Así mismo, Bernardin y Rusell (2012) mencionan que la capacitación es fundamental para asegurar que los empleados comprendan y cumplan con las normativas y regulaciones, reduciendo así el riesgo de sanciones legales y financieras, de igual manera, Milkovich y Newman (2020) enfatizan que la capacitación en áreas específicas, como la gestión de riesgo crediticio, es crucial para minimizar los riesgos asociados y proteger la integridad financiera de la organización.

Considerando las definiciones anteriores y tomando en cuenta las necesidades detectadas en el análisis FODA, la propuesta del programa de capacitación denominado “Introducción al uso de las buenas prácticas financieras como herramienta para la gestión de riesgo crediticio” pretende ser útil y aplicable en todas las sociedades cooperativas que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, fortaleciendo en cada una de las personas capacitadas conocimientos financieros que las ayuden a desarrollar habilidades y mejorar en la toma de decisiones en cuanto a la gestión de riesgo crediticio.

4.2 Objetivo de la propuesta

Proporcionar a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León un programa de introducción al uso de las buenas prácticas financieras como herramienta para la gestión de riesgo crediticio, con el objetivo de equipar a los participantes con las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar la calidad del análisis y la toma de decisiones en la concesión de créditos.

A person is sitting at a desk, writing in a notebook. The desk has a laptop, a white mug, and several papers. The person is wearing a green shirt and is holding a black pen. The background is slightly blurred, showing a wooden desk and a laptop. The text is centered in a white box.

Programa de capacitación “Introducción al uso de las buenas prácticas financieras como herramienta para la gestión de riesgo crediticio”

4.3 Agenda y contenido del programa

Perfil de los capacitadores

La propuesta de capacitación requiere a un profesional con experiencia en el área económica administrativa y financiera, o en formación universitaria que haya cursado por lo menos más del 90% de su carrera.

Tomando en cuenta el compromiso con la educación tecnológica y su impacto positivo en el desarrollo regional de la Universidad Tecnológica de la Mixteca con la comunidad de Huajuapán de León, es que se propone que los capacitadores puedan ser los siguientes profesionales:

- Profesores del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, con conocimientos en contabilidad financiera, matemáticas financieras, finanzas empresariales y gestión de calidad.
- Alumnos de décimo semestre de la carrera de Ciencias Empresariales que hayan cubierto el noventa por ciento de los créditos totales del plan de estudios con conocimientos en contabilidad financiera, matemáticas financieras, finanzas empresariales y toma de decisiones financieras.

Finalmente, el capacitador deberá esforzarse por explicar detalladamente y de manera clara y concisa, los temas, actividades y ejercicios que se presentan en la agenda del programa.

Perfil de los participantes

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se detectó que los principales puestos que requieren el programa de capacitación son los siguientes:

- Analistas de crédito.
- Oficiales de préstamos.
- Auditores financieros.
- Consultores financieros.
- Ejecutivos de venta.
- Profesionales de evaluación y control de calidad.

- Gerentes de riesgo.
- Administradores.
- Contadores.

El capacitado deberá pertenecer a las SOCAPS en la Ciudad de Huajuapán de León y cumplir con las habilidades numéricas para utilizar una calculadora científica, el uso de softwares en computadora y conocimientos básicos de contabilidad.

Etapas del programa de capacitación

La capacitación estará dividida en 3 etapas, con una duración total de 24 horas impartidas en 3 días; en la primera etapa se expondrán los temas con las actividades y los ejercicios correspondientes, en la segunda etapa se realizará una evaluación teórica de los conocimientos que fueron adquiridos durante la capacitación y finalmente en la tercera etapa se proporcionará una guía didáctica de ejercicios relacionados a los temas del programa de capacitación a cada uno de los participantes.

Los días que se sugieren para la impartición del programa de capacitación son los días miércoles, jueves y viernes, debido a que son los días de la semana que menor afluencia de socios se tienen por cooperativa, estos días se determinaron a partir del análisis de resultados.

En cuanto a las horas impartidas por día se propone un total de 8 horas con tres sesiones de descanso, por lo que como señala Philips (1997) “Las sesiones de capacitación de 8 horas permiten la efectividad en el aprendizaje, el desarrollo en competencias específicas y la maximización del tiempo” (p.28).

Frecuencia del programa de capacitación

Se propone que el programa de capacitación se realice en los meses de febrero y agosto, debido a que en estos meses no se interfiere con las principales actividades cooperativistas, de igual manera, se recomienda que el programa de capacitación se realice con una frecuencia de dos veces al año con el objetivo que se mantengan actualizados los trabajadores con los temas pertinentes a las buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio.

Materiales necesarios

- Aulas o salas de capacitación.
- Computadores o Tablet.
- Herramientas para actividades interactivas (pizarras, marcadores, etc.)
- Libretas.
- Proyector.
- Presentaciones en PowerPoint con información de los diferentes subtemas a desarrollar.

Agenda del programa

Día 1

8:30 a.m. a 9:00 a.m. | **Registro y bienvenida.**

9:00 a.m. a 10:30 a.m. | **Introducción a la gestión de riesgo crediticio.**

Objetivo	Comprender el concepto y la importancia de la gestión de riesgo crediticio.
Temas	<ul style="list-style-type: none">• Definición y tipos de riesgo crediticio.• Principios básicos de gestión de riesgo.• Impacto del riesgo crediticio en la organización.
Actividad	Discusión en grupo sobre casos de fallos en la gestión de riesgos en las SOCAPS.

10:00 a.m. a 10:45 a.m. | **Receso.**

10:45 a.m. a 12:15 p.m. | **Políticas y procedimientos de crédito.**

Objetivo	Establecer políticas claras y procedimientos efectivos para la concesión de crédito.
Temas	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de políticas de crédito.• Procedimientos para la evaluación de solicitudes.• Importancia de la documentación y el seguimiento.
Actividad	Creación de una política de crédito, los participantes desarrollaran una política de crédito para una SOCAP ficticia, considerando los factores clave que requiere una política de crédito.
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none">• Días de vencimiento del crédito.• Monto máximo del crédito.• Tasa de interés acorde al monte de crédito• Cantidad de avales.• Requerimientos para el otorgamiento.• Personal que autoriza el crédito.

12:15 p.m. a 1:15 p.m. | **Receso.**

1:15 p.m. a 2:45 p.m. | **Evaluación de solvencia del solicitante.**

Objetivo	Aplicar métodos para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta para evaluación de clientes sin información financiera (5 C's de crédito). • Indicadores clave de insolvencia (razones financieras). • Herramientas de análisis financiero (Modelos de predicción de insolvencia).
Actividad	El capacitador ilustrara un ejercicio de evaluación de solvencia con datos simulados utilizando razones financieras.

2:45 p.m. a 4:00 p.m. | **Receso.**

4:00 p.m. a 5:30 p.m. | **Análisis de capacidad de pago.**

Objetivo	Evaluar la capacidad de pago de los solicitantes
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de indicadores de insolvencia (razones financieras). • Análisis de flujos de caja. • Impacto de la capacidad de pago en la concesión de crédito.
Actividad	Entrega de formulario a los participantes de las principales razones financieras para la evaluación de crédito de una persona física o moral con actividad empresarial.

5:30 p.m. a 5:45 p.m. | **Resumen y cierre del Día 1**

Día 2

9:00 a.m. a 10:30 | **Evaluación de riesgos internos.**

Objetivo	Identificar y evaluar riesgos internos que afectan a la pérdida máxima.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Valor en Riesgo. • Cálculo del modelo de Valor en Riesgo.
Actividad	Ejercicio y análisis del modelo de Valor en Riesgo con datos reales o hipotéticos.
Ejercicio	Supongamos que eres un analista financiero de una empresa que posee una cartera de inversión. La cartera tiene un valor actual de \$1,000,000 MXN, y estás interesado en calcular el Valor en Riesgo (VaR) para determinar la máxima pérdida esperada bajo condiciones normales del mercado para un horizonte temporal de 1 día y un nivel de confianza del 95%.

Datos del ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> • Valor actual de la cartera: \$1,000,000. • Horizonte temporal: 1 día. • Nivel de confianza 95%. • Desviación estándar: 1.5% (0.015).
---------------------	---

10:30 a.m. a 10:45 p.m. | **Receso.**

10:45 a.m. a 12:15 p.m. | **Uso de los modelos de predicción de insolvencia.**

Objetivo	Utilizar los modelos Fulmer y Springate como técnicas de análisis predictivo para evaluar riesgos.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los modelos Fulmer y Springate. • Aplicación práctica de los modelos de predicción de insolvencia. • Análisis e interpretación de los modelos Fulmer y Springate.
Actividad	Entrega de formulario a los participantes de los modelos Fulmer y Springate.

12:15 p.m. a 1:15 p.m. | **Receso.**

1:15 p.m. 3:00 p.m. | **Introducción al Método de las 5 C's de crédito.**

Objetivo	Entender la importancia del método de las 5 C's en el análisis de crédito
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a cada una de las 5 C's (Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral). • Revisión de casos reales/simulados. • Presentación del análisis de las 5 C's.
Actividad	Ejercicio de simulación de evaluación de una solicitud de crédito con el método de las 5 C's.
Ejercicio	Supongamos que un cliente individual, Juan Pérez, ha solicitado un crédito de \$17,000 MXN para cubrir gastos médicos. Como analista de crédito, tu tarea es evaluar la solicitud de Juan utilizando las 5 C's del crédito: Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones, y Colateral.
Datos del ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: Juan Pérez. • Edad: 35 Años. • Estado civil: Casado. • Ingresos mensuales: \$20,000. • Gastos mensuales: \$12,000. • Historial crediticio: Positivo con 3 préstamos cubiertos anteriormente. • Empleo: Gerente de ventas. • Ahorros: \$18,000.

	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad: No posee vivienda propia. • Solicitud: \$17,000 en pagos de 12 meses.
--	---

4:00 p.m. a 5:30 p.m. | **Monitoreo y seguimiento del crédito.**

Objetivo	Establecer prácticas efectivas para el monitoreo y seguimiento continuo de los créditos otorgados.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de monitoreo de desempeño de crédito. • Identificación temprana de señales de alerta. • Estrategias de gestión de cuentas morosas.
Actividad	Desarrollo de un plan de monitoreo para un portafolio de créditos otorgados.

5:30 p.m. a 5:45 | **Resumen y cierre del día 2.**

Día 3

9:00 a.m. a 10:30 a.m. | **Cumplimiento regulatorio y ética en el análisis de crédito.**

Objetivo	Asegurar el cumplimiento con regulaciones y estándares éticos en la gestión de crédito.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Principales regulaciones financieras y de crédito. • Prácticas éticas en la evaluación de crédito. • Manejo de información confidencial.
Actividad	Discusión en grupo sobre casos de ética y cumplimiento en la evaluación de crédito en las SOCAPS.

10:30 a.m. a 10:45 a.m. | **Receso.**

10:45 a.m. a 12:15 p.m. | **Gestión de crisis y recuperación de crédito.**

Objetivo	Prepararse para la gestión de crisis y estrategias de recuperación de crédito.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la recuperación de crédito. • Planificación ante la crisis financiera. • Herramientas de reestructuración de deuda.
Actividad	Discusión en grupo de los planes de recuperación y estrategias ante una crisis financiera en las SOCAPS.

12:15 p.m. a 1:15 p.m. | **Receso.**

1:15 p.m. a 2:45 p.m. | **Mejora continua y uso de la tecnología en la gestión de riesgo.**

Objetivo	Implementar prácticas de mejora continua y tecnología avanzada en la gestión de riesgos crediticios
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para la mejora continua. • Uso de tecnología y sistemas en la evaluación de crédito. • Innovaciones y tendencias en la gestión de riesgos.
Actividad	Evaluación de las herramientas tecnológicas que utilizan los participantes en sus respectivas SOCAPS para la gestión de riesgos.

2:45 p.m. a 4:00 p.m. | **Receso.**

4:00 p.m. a 5:30 p.m. | **Simulación de gestión de créditos.**

Objetivo	Aplicar los conocimientos adquiridos en una simulación integral de gestión de créditos.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de solicitudes de crédito en un entorno simulado. • Toma de decisiones basadas en las mejoras prácticas. • Presentación y discusión de resultados.
Actividad	Discusión en grupo de las herramientas que pueden implementar los participantes en la evaluación y gestión de crédito.

5:30 p.m. a 6:30 | **Evaluación del curso y clausura.**

Objetivo	Evaluar la efectividad de la capacitación y proporcionar retroalimentación.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del programa de capacitación por parte de los participantes. • Discusión de la importancia de la gestión de riesgo crediticio y las buenas prácticas financieras.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes realizarán una evaluación teórica de los temas abordados durante el programa de capacitación. • Entrega de guía didáctica de las herramientas financieras para la evaluación de crédito a cada uno de los participantes.

4.4 Evaluación teórica

Objetivo de la evaluación:

La evaluación teórica tiene como objetivo medir el entendimiento y la aplicación de las buenas prácticas financieras en la gestión de riesgo crediticio adquiridas durante el programa de capacitación. Las preguntas se centran en los principios clave enseñados y su aplicación práctica en el contexto de la evaluación y gestión de crédito. Esto asegura que los participantes puedan aplicar conceptos en su trabajo diario de manera efectiva.

Preguntas y respuestas de la evaluación

Tema: Definición y tipos de riesgo crediticio.

1. ¿Qué es el riesgo crediticio y cuáles son sus tipos principales?

Respuesta:

Riesgo Crediticio: Es la posibilidad de que un prestatario no cumpla con sus obligaciones de pago, afectando la solvencia y rentabilidad del prestamista.

Tipos Principales:

- Riesgo de Incumplimiento: Posibilidad de que el prestatario no pague el principal o los intereses.
- Riesgo de Concentración: Riesgo asociado a la exposición significativa a un solo prestatario o sector.
- Riesgo de Colateral: Riesgo relacionado con la devaluación o problemas en la liquidación del colateral.

Tema: Desarrollo de políticas de crédito.

2. ¿Cuáles son los elementos clave que deben incluirse en una política de crédito?

Respuesta:

- Criterios de Evaluación de Solicitantes: Requisitos de solvencia y capacidad de pago.
- Procedimientos de Solicitud y Aprobación: Pasos y documentación requerida.
- Límites de Crédito: Montos máximos para diferentes categorías de clientes.
- Condiciones de Crédito: Términos de pago, tasas de interés, etc.

- Procedimientos de Monitoreo: Estrategias para seguimiento y evaluación continua.
- Medidas de Recuperación: Acciones en caso de incumplimiento.

Tema: Indicadores clave de solvencia

3. Mencione tres indicadores clave utilizados para evaluar la solvencia de un solicitante de crédito.

Respuesta:

Relación Deuda-Ingreso (DTI): Mide la proporción de los ingresos del solicitante destinado al pago de deudas.

Historial Crediticio: Registra el comportamiento pasado del solicitante en el pago de sus deudas.

Ratio de Cobertura de Intereses (ICR): Evalúa la capacidad del solicitante para pagar intereses con sus ingresos actuales.

Tema: Factores macroeconómicos

4. ¿Cómo pueden los factores macroeconómicos afectar la evaluación del riesgo crediticio?

Respuesta:

Crecimiento Económico: Una economía en crecimiento puede indicar menor riesgo de incumplimiento.

Tasas de Interés: Aumentos en las tasas de interés pueden elevar el costo de endeudamiento, afectando la capacidad de pago.

Inflación: Alta inflación puede reducir el poder adquisitivo y la capacidad de pago de los prestatarios.

Tema: Modelos de predicción de insolvencia

5. ¿Qué es un modelo de predicción de insolvencia?

Respuesta:

Es una herramienta que utiliza datos cuantitativos para calcular una puntuación que refleja la probabilidad de incumplimiento de un solicitante. Ayuda a estandarizar la evaluación de riesgos, permitiendo decisiones más rápidas y basadas en datos históricos y patrones.

Tema: Gestión de colaterales

6. ¿Cuáles son las consideraciones importantes al evaluar un colateral como garantía de un préstamo?

Respuesta:

Valor de Mercado: Evaluación del valor actual del colateral.

Liquidez: Facilidad con la que el colateral puede convertirse en efectivo.

Condición Física: Estado y durabilidad del colateral.

Título y Propiedad: Verificación de que el solicitante tenga derechos claros sobre el colateral.

Tema: Señales de alerta temprana

7. Mencione dos señales de alerta temprana que indican potenciales problemas con un crédito otorgado.

Respuesta:

- Pagos Retrasados o Incompletos: Indicador de problemas financieros del prestatario.
- Solicitudes Frecuentes de Extensiones o Modificaciones: Sugiere dificultades para cumplir con los términos originales del crédito.

Tema: Cumplimiento regulatorio.

8. ¿Por qué es importante el cumplimiento con las regulaciones en la gestión del riesgo crediticio?

Respuesta:

- Prevención de Sanciones: Cumplir con las leyes y regulaciones evita multas y sanciones.
- Reputación y Confianza: Mantiene la confianza de los inversores y clientes en la organización.
- Estabilidad Financiera: Ayuda a evitar prácticas riesgosas que pueden llevar a la inestabilidad financiera.

Tema: Estrategias de Recuperación de Crédito

9. ¿Cuáles son dos estrategias efectivas para la recuperación de créditos en mora?

Respuesta:

- Reestructuración de Deuda: Ajuste de los términos de pago para facilitar el cumplimiento por parte del prestatario.
- Acción Legal: Procedimientos legales para recuperar el crédito en caso de incumplimiento continuo.

A photograph showing a business meeting. In the foreground, a person's hands are pointing at a pie chart on a document held in a clipboard. Another person's hand is also visible, pointing at the chart. In the background, there are laptops and another person in a suit. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

4.5 Guía didáctica de herramientas financieras para la evaluación de crédito

PRESENTACIÓN



A continuación, se muestra una serie de ejercicios los cuales están diseñados para que los participantes del programa de capacitación refuercen los conocimientos adquiridos. Los ejercicios fomentan el análisis crítico y la aplicación práctica en la evaluación de la solvencia y el riesgo crediticio.

Materiales necesarios

- 1 • Calculadora financiera
- 2 • Hojas de cálculo (Excel o similar)
- 3 • Reportes financieros (Datos reales o simulados)
- 4 • Formularios de evaluación (proporcionados en esta guía)

INTRODUCCIÓN



LO QUE DEBES SABER

Estudios realizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX), indican que existe hasta un 60% de solicitantes de crédito en cooperativas sin acceso a la banca formal, debido a que en su mayoría de los solicitantes trabaja en una economía informal y no cuenta con registros de ingresos contables. Por otro lado, el 40% de quienes solicitan préstamos son en su mayoría micro empresarios que si cuentan con estados de situación financiera.

En la actualidad las SOCAPS, enfrentan un reto de adaptabilidad a los distintos segmentos de mercados y perfiles de los clientes.

Por tal motivo, es que a continuación, se muestra la aplicación de la herramienta financiera conocida como 5 C's de crédito para la evaluación de clientes que a menudo carecen de historial crediticio o estados financieros formales.

Y para los micro empresarios que si cuentan con información financiera se incluyen ejercicios ejemplificando las metodologías de los modelos denominados modelos de predicción de insolvencia Fulmer y Springate.

Por último, se presenta un ejemplo del modelo de Valor en Riesgo el cual al ser aplicado permitiría a las SOCAPS gestionar el nivel de riesgo máximo al que pueden estar expuestos.



¿Qué son las 5 C's de crédito?

Dentro de la administración financiera existe una herramienta que permite el análisis crediticio a solicitantes sin historial crediticio o estados financieros y que permite tomar la decisión de si es conveniente otorgar el crédito y la cantidad de condiciones en las cuales debe hacerse.

A continuación, te explico cuáles son las 5 C's de crédito y como pueden ajustarse para estos casos.



Las 5 C's de crédito se conforman por:

1. **Carácter:** El cual se refiere a la calidad moral del cliente, su reputación, su historial crediticio, la forma en la cual ha cumplido sus compromisos.
2. **Capacidad:** Mide la posibilidad de que el solicitante pueda cumplir con sus compromisos en las fechas en las cuales se le exigen el cumplimiento de crédito.
3. **Capital:** Consiste en medir la solidez financiera, sus bienes, sus activos principalmente a los no circulantes.
4. **Colateral:** Corresponde a las garantías otorgadas para cubrir el incumplimiento, en su caso del crédito otorgado.
5. **Condiciones:** Este factor considera la condición económica del solicitante y su entorno y que pueda tener un impacto directo en la generación de ingresos para la empresa.



A continuación, te mostraré mediante un ejemplo práctico como puede aplicarse el método de las 5 C's de crédito con un cliente que solicita un crédito sin historial crediticio ni información financiera de manera formal.



Caso práctico:

Juan, es un vendedor de frutas y verduras, que se encuentra solicitando un crédito personal de \$20,000 a la SOCAP "XYZ".

Juan tiene buenas referencias de sus clientes habituales y paga puntualmente el alquiler de su puesto, sin embargo, no cuenta con estados financieros de su negocio, pero su cuenta bancaria muestra depósitos regulares de sus ventas diarias, además, tiene ahorros informales en un grupo de ahorro comunitario.

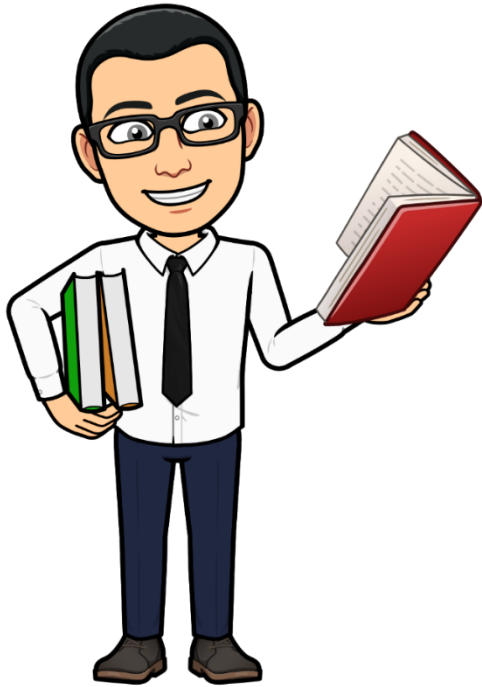
Como información adicional, menciona que puede ofrecer su automóvil que usa para transportar sus mercancías como garantía, así mismo, presenta ingresos mensuales de \$55,000 y gastos mensuales de \$18,000

Tabla 4.1*Formulario de evaluación*

Criterio	Evaluación	Justificación
Carácter (Historial de crédito)	Positivo	Juan tiene un historial crediticio limpio con la cooperativa, sin reportes negativos y con pagos consistentes en préstamos anteriores. Las referencian en cuanto a su reputación en la comunidad es positiva como una persona responsable y confiable.
Capacidad	Adecuado	<ul style="list-style-type: none"> Juan presenta ingresos mensuales de \$55,000 Gastos mensuales de \$18,000 Pagos mensuales por un crédito existente de \$1,000 (crédito escolar). Razón deuda-ingreso $\frac{\\$1000}{\\$55,000} \times 100 = 1.81\%$ Buena capacidad para asumir el pago adicional del crédito solicitado.
Capital	Solido	Juan presenta activos totales con un valor aproximado de \$90,000 pesos, por lo que se considera un valor de activos significativos que respaldan su capacidad financiera.
Colateral	Suficiente	Juan ofrece como garantía su automóvil el cual tiene un total de \$30,000, por lo que el colateral es mayor al monto del préstamo solicitado.
Condiciones	Favorable	Juan trabaja en un sector comercial estable con perspectivas de crecimiento y la tasa de interés para préstamos personales es razonablemente baja.
Recomendación	Aprobar el crédito de \$20,000 para Juan debido a una evaluación positiva en todas las 5 C's, lo que sugiere un bajo riesgo para el préstamo.	

Nota: Elaboración propia.

Como modo de conclusión el método de las 5 C's de crédito cuenta con un respaldo amplio y diverso, que incluye bancos, cooperativas, micro financieras y organizaciones de apoyo a la inclusión financiera. El enfoque adaptable de las 5 C's de crédito permite a las SOCAPS evaluar solicitantes de crédito de manera holística, incluso en la ausencia de un historial crediticio formal.



Ejercicio de autoevaluación

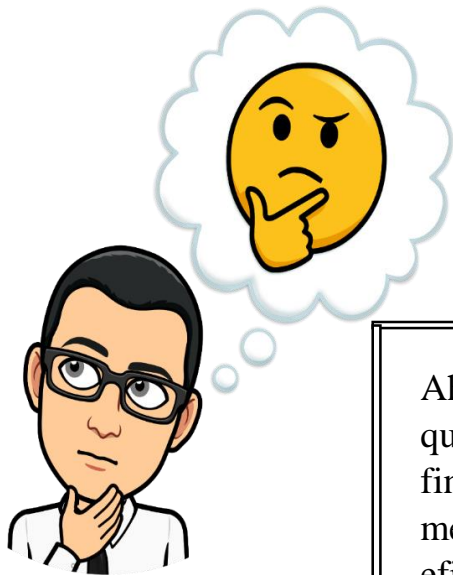
Pongamos a prueba los conocimientos adquiridos resolviendo el siguiente ejercicio con los datos que se proporcionan:

Luis es un trabajador en una empresa que se dedica al desarrollo de softwares. Mantiene un empleo estable desde hace 10 años demostrando estabilidad y crecimiento, sin embargo, requiere de un préstamo personal de \$17,000 pesos debido a un viaje escolar y pago de la mensualidad de un automóvil que compro.

Luis pertenece a la SOCAP “Mixteca Nueva” en la cual es la primera vez que solicita un préstamo. Luis tiene ingresos mensuales de \$20,000 y gastos mensuales de \$12,000 (incluyendo hipoteca y otros gastos), deudas existentes por \$1,500 y activos totales por \$70,000 (automóvil y ahorro) ofreciendo como garantía parte de sus activos y mantiene una excelente reputación en la ciudad.

Realiza una evaluación con el método de las 5 C’s de crédito utilizando el formulario de evaluación que se presenta en el ejercicio anterior, tomando una decisión de otorgamiento o rechazo fundamentando tu respuesta en cada decisión.

Respuesta y fundamentación del ejercicio:



Ahora la pregunta es: ¿Qué pasa con el 40% de clientes que si cubren un perfil con estados de situación financiera? ¿Cómo podría evaluarlos? ¿Existirá algún método o herramienta que me permita cubrir un eficiente análisis y pueda gestionar adecuadamente el riesgo de mi SOCAP?

Claro que sí.



Y la respuesta es: Si, es por eso que a continuación te enseñare que son los modelos de predicción de insolvencia y como poder utilizarlos como una herramienta en la evaluación de crédito y el efecto positivo en la gestión de riesgo crediticio.

Modelos de predicción de insolvencia



LO QUE DEBES SABER

Los modelos de predicción de insolvencia en la evaluación de crédito son una herramienta financiera que proporcionan numerosos beneficios que mejoran tanto la gestión de riesgo como la eficiencia operativa.

Estos modelos no solo permiten tomar decisiones más precisas, sino que también optimizan la experiencia del cliente. Contribuyen a un sistema crediticio más sólido y justo, beneficiando tanto a los prestamistas como a los prestatarios.

Estos modelos son herramientas analíticas que estiman la probabilidad de que un individuo o una empresa sea incapaz de cumplir con sus obligaciones financieras.

A continuación, te mostraré mediante ejemplos prácticos como se utilizan los modelos de predicción de insolvencia Fulmer y Springate.

Modelo Fulmer



Caso práctico del Modelo de Fulmer:

Luis es un empresario de la ciudad de Huajuapán de León que lleva 3 años con su organización y ha logrado un éxito en un corto tiempo, sin embargo, debido a la demanda de la gente Luis y su esposa se plantearon la apertura de una nueva sucursal por lo que requiere de una fuerte inversión.

Debido a que Luis no cuenta con el monto necesario para la apertura de su nueva sucursal decide solicitar un crédito a la SOCAP “Construyendo la Mixteca” por un total de \$700,000.00 pesos.

Luis presenta los siguientes datos de situación financiera para que el analista de crédito de la SOCAP “Construyendo la Mixteca” evalúe su probabilidad de insolvencia y puedan otorgarle el crédito que solicita.

Tabla 4.2

Información financiera del solicitante

Nombre de la empresa que solicita el crédito	Empresa “X”
Monto del crédito solicitado	\$700,000.00 pesos
Información financiera de la empresa	
Cuentas	Montos totales (en pesos)
Ingresos netos	\$200,000
Activos totales	\$1,200,000
Capital contable de la empresa	\$400,000
Cuentas por cobrar	\$150,000
EBIT (Utilidad antes de interés e impuestos)	\$250,000
Intereses	\$50,000
Pasivo total	\$800,000
Ventas	\$1,500,000
Activos fijos	\$600,000

Nota: Elaboración propia.

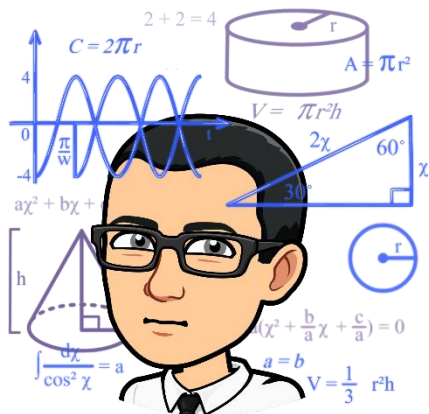
Después de recibir la información financiera de Luis, el analista de crédito decide implementar el modelo de predicción de insolvencia Fulmer para conocer el estado de insolvencia en el que se encuentra la empresa “x”

A continuación, te muestro la fórmula del modelo Fulmer.

Tabla 4.3

Fórmula y variables del Modelo Fulmer

MODELO FULMER		
FORMULA		
$H = 5.528X_1 + 0.212X_2 + 0.073X_3 + 1.270 X_4 + 0.120X_5 + 2.335X_6 + 0.575X_7 + 1.083X_8 + 0.894X_9 - 6.075$		
Variables	Formula	Indicador
X_1	$\frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Activo Total}}$	Apalancamiento
X_2	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Productividad
X_3	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Capital contable}}$	Rentabilidad
X_4	$\frac{\text{Flujo de caja}}{\text{Pasivo Total}}$	Capacidad de pago
X_5	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Endeudamiento
X_6	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Total}}$	Endeudamiento a corto plazo
X_7	$\text{Activo Total Tangible}$	Estructura del activo
X_8	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Total}}$	Endeudamiento
X_9	$\frac{\text{Log Utilidad Operativa}}{\text{Gastos Financieros}}$	Endeudamiento



El siguiente paso, es la sustitución de los valores de la información financiera de Luis en cada una de las variables del Modelo Fulmer y obtener las razones financieras que requiere el modelo.

Tabla 4.4

Sustitución de las razones financieras

Variables	Formula	Resultado
X_1	$\frac{\$200,000}{\$1,200,000}$	0.1667
X_2	$\frac{\$1,200,000}{\$400,000}$	3.00
X_3	$\frac{\$150,000}{\$1,500,000}$	0.10
X_4	$\frac{\$250,000}{\$50,000}$	5.00
X_5	$\frac{\$400,000}{\$800,000}$	0.50
X_6	$\frac{\$400,000}{\$1,200,000}$	0.3333
X_7	$\frac{\$1,500,000}{\$1,200,000}$	1.25
X_8	$\frac{\$400,000}{\$600,000}$	0.6667
X_9	$\text{Log } (\$1,200,000)$	6.07918

Nota: Elaboración propia.

El último paso es la sustitución de las razones en la fórmula y evaluar si la empresa se encuentra en condiciones de hacer frente a sus obligaciones, a continuación, te muestro un formulario de evaluación final que presenta el analista de crédito con su decisión.

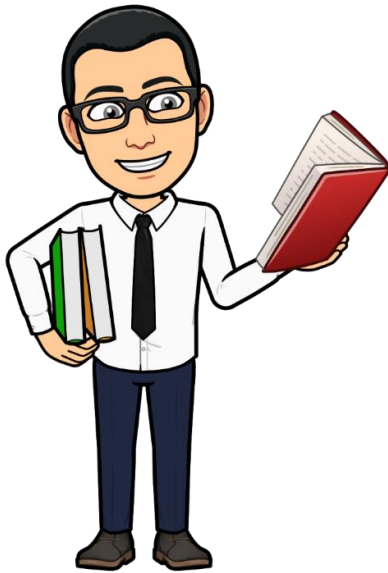
Tabla 4.5

Formulario de evaluación final

Sustitución de las variables
$H = 5.528(0.1667) + 0.212(3.00) + 0.073(0.10) + 1.270(5.00) + 0.120(0.50) + 2.335(0.3333) + 0.575(1.25) + 1.083(0.6667) + 0.894(6.07918) - 6.075$
$H = -2.8842$
Interpretación del modelo
$H = -2.8842, \quad H > 0$
La naturaleza del modelo especifica que cuando $H > 0$ el agente económico se encuentra fuera de riesgo crediticio.
Interpretación y recomendaciones del analista
En este caso, la interpretación como analista es la siguiente: La empresa “X” muestra una alta probabilidad de insolvencia , considerando la naturaleza del modelo sería prudente considerar el riesgo al decidir sobre la concesión del préstamo de \$700,000 . La empresa deberá proporcionar garantías adicionales o aceptar las condiciones de préstamo más restrictivas para mitigar el riesgo percibido. Finalmente este análisis ayuda a tomar decisiones crediticias más informadas basadas en la probabilidad de incumplimiento financiero del solicitante.

Fuente: Elaboración propia.





Ejercicio de autoevaluación

Pongamos a prueba los conocimientos adquiridos resolviendo el siguiente ejercicio con los datos que se proporcionan:

La Empresa “A” es una compañía dedicada a la fabricación de maquinaria industrial. Recientemente, la empresa ha solicitado un préstamo de \$650,000 para expandir su línea de producción y mejorar sus instalaciones. Para evaluar la viabilidad de otorgar este préstamo, la SOCAP “X” decide utilizar el Modelo Fulmer para predecir la probabilidad de insolvencia de la empresa.

Para aplicar el Modelo Fulmer, el analista financiero recopila los siguientes datos de la empresa “A”, determine si la empresa es solvente para enfrentar sus obligaciones o si se debe rechazar el préstamo solicitado fundamentando su respuesta.

Tabla 4.6

Información financiera del solicitante

Nombre de la empresa que solicita el crédito	Empresa “A”
Monto del crédito solicitado	\$650,000.00 pesos
Información financiera de la empresa	
Cuentas	Montos totales (en pesos)
Ingresos netos	\$100,000
Activos totales	\$1,000,000
Capital contable de la empresa	\$250,000
Cuentas por cobrar	\$150,000
EBIT (Utilidad antes de interés e impuestos)	\$150,000
Intereses	\$30,000
Pasivo total	\$750,000
Ventas	\$900,000
Activos fijos	\$400,000

Fuente: Elaboración propia.

Respuesta y fundamentación del ejercicio:

Modelo Springate



El segundo modelo de predicción de insolvencia que te mostraré es el Modelo Springate y para eso analizaremos el siguiente caso práctico.

Caso práctico del modelo Springate:

En la Ciudad de Huajuapán de León, Ana es una comerciante que tiene una empresa familiar llamada “Z” con más de 7 años en el mercado, actualmente Ana requiere de una inversión en inventarios de \$650,000 pesos, por tal motivo, acude a la SOCAP “Mujer emprendedora” y presenta su información financiera con el analista de crédito, la cual se presenta a continuación y con la espera que sea aprobada.

Tabla 4.7

Información financiera del solicitante

Nombre de la empresa que solicita el crédito	Empresa “Z”
Monto del crédito solicitado	\$650,000.00 pesos
Información financiera de la empresa	
Cuentas	Montos totales (en pesos)
Ingresos netos	\$180,000
Activos totales	\$1,500,000
Capital contable de la empresa	\$500,000
Cuentas por cobrar	\$200,000
EBIT (Utilidad antes de interés e impuestos)	\$250,000
Intereses	\$50,000
Pasivo total	\$1,000,000
Ventas	\$1,200,000
Activos fijos	\$800,000

Nota: Elaboración propia.



Después de recibir la información financiera de Ana, el analista de crédito decide implementar el modelo de predicción de insolvencia Springate para conocer el estado de insolvencia en el que se encuentra la empresa “Z”

A continuación, te muestro la fórmula del modelo Fulmer.

Tabla 4.8

Fórmula del modelo Springate

MODELO SPRINGATE		
FORMULA		
$Z=1.03A+ 3.07B + 0.66C + 0.40D$		
Variable	Formula	Indicador
A	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Total}}$	Liquidez
B	$\frac{\text{Utilidad Ante de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total}}$	Rendimiento
C	$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Beneficio de pasivos
D	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Productividad

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso, es la sustitución de los valores de la información financiera de Ana en cada una de las variables del Modelo Springate y obtener las razones financieras que requiere el modelo.

Tabla 4.9

Sustitución de las variables

Variable	Formula	Resultado
<i>A</i>	$\frac{\$400,000}{\$1,500,000}$	0.2667
<i>B</i>	$\frac{\$250,000}{\$1,500,000}$	0.1667
<i>C</i>	$\frac{\$180,000}{\$1,000,000}$	0.18
<i>D</i>	$\frac{\$2,000,000}{\$1,500,000}$	1.33

Fuente: Elaboración propia.



El último paso es la sustitución de las razones en la formula y evaluar si la empresa se encuentra en condiciones de hacer frente a sus obligaciones, a continuación, te muestro un formulario de evaluación final que presenta el analista de crédito con su decisión.

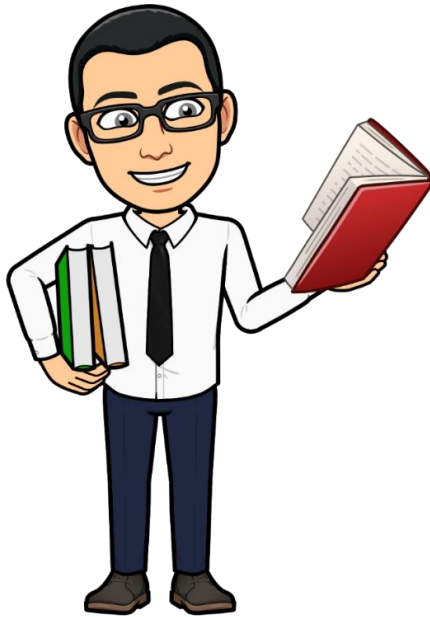
Tabla 4.10

Formulario de evaluación final

Sustitución de las variables
$Z = 1.03 (0.2667) + 3.07 (0.1667) + 0.66 (0.18) + 0.40 (1.3333)$
$Z = 1.4385$
Interpretación del modelo
$Z = 1.4385, \quad Z > 0.862$ <p>La naturaleza del modelo especifica que cuando $Z > 0.862$ el agente económico se encuentra fuera de riesgo crediticio.</p>
Interpretación y recomendaciones del analista
<p>En este caso, la interpretación como analista es la siguiente: La empresa “Z” se encuentra fuera de riesgo de insolvencia, así como una baja probabilidad de quiebra, considerando la naturaleza del modelo se sugiere que se otorgue el crédito solicitado por un monto total de \$650,000 con las garantías y condiciones de préstamo por parte de la cooperativa.</p> <p>Finalmente este análisis proporciona una evaluación cuantitativa de la probabilidad de insolvencia, ayudando a tomar decisiones crediticias más informadas y reducir el riesgo financiero para la institución que otorga el préstamo.</p>

Fuente: Elaboración propia.





Ejercicio de autoevaluación

Pongamos a prueba los conocimientos adquiridos resolviendo el siguiente ejercicio con los datos que se proporcionan:

La Empresa B es una compañía dedicada a la fabricación de productos electrónicos. Recientemente, la empresa ha solicitado un préstamo de \$850,000 para expandir su línea de producción y desarrollar nuevos productos. Para evaluar la viabilidad de otorgar este préstamo, la SOCAP “Promotora del Sol” decide utilizar el Modelo Springate para predecir la probabilidad de insolvencia de la empresa.

Para aplicar el Modelo Springate, el analista financiero recopila los siguientes datos financieros de la Empresa B, determine si debe aceptarse el préstamo o rechazarlo. Fundamente su respuesta.

Tabla 4.11

Información financiera del solicitante

Nombre de la empresa que solicita el crédito	Empresa “B”
Monto del crédito solicitado	\$850,000.00 pesos
Información financiera de la empresa	
Cuentas	Montos totales (en pesos)
Ingresos netos	\$380,000
Activos totales	\$1,230,000
Capital contable de la empresa	\$500,000
Cuentas por cobrar	\$200,000
EBIT (Utilidad antes de interés e impuestos)	\$120,000
Intereses	\$50,000
Pasivo total	\$200,000
Ventas	\$1,200,000
Activos fijos	\$400,000

Fuente: Elaboración propia.

Respuesta y fundamentación del ejercicio:

Modelo de Valor en Riesgo (VaR)



LO QUE DEBES SABER

En el mundo financiero existe una herramienta que se considera valiosa para la administración y gestión del riesgo financiero en las SOCAPS y es el modelo de Valor en Riesgo.

El modelo de Valor en Riesgo es un método el cual permite a las SOCAPS cuantificar la pérdida máxima que puede experimentar una cartera de préstamos otorgados en un periodo específico.

Esta herramienta favorece a las SOCAPS al cuantificar riesgos financieros a los que se expone, permitiendo una mejor comprensión de la exposición total de riesgo y mitigar implementando estrategias, como la diversificación de la cartera, límites de exposición y coberturas para reducir las posibles pérdidas.

Para poder comprender mejor el modelo de Valor en Riesgo, te explicare mediante un ejemplo los pasos a seguir para el cálculo de la metodología y lograr estimar la pérdida máxima que puede experimentar una cartera de crédito de una SOCAP en un año comercial.

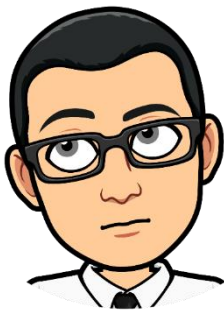


El primer paso es la recopilación de información de una cartera de préstamos, en donde se requieren datos históricos del activo.

A continuación, te muestro un ejemplo de una cartera de créditos otorgados de una SOCAP denominada “x”.

Tabla 4.12*Información histórica de la cartera de crédito de la SOCAP “x”*

Créditos comerciales						
Año	Mes	Cartera vigente	Cartera vencida	Cartera total	IMOR	Rendimiento
2022	Diciembre	\$29,905,808.00	\$2,401,628.00	\$32,307,436.00	7.4%	
2023	Enero	\$29,337,040.00	\$2,401,629.00	\$31,738,669.00	7.6%	-1.76 %
2023	Febrero	\$22,029,498.00	\$807,382.00	\$22,836,880.00	3.5%	-28.05%
2023	Marzo	\$24,430,064.00	\$807,382.00	\$25,237,446.00	3.2%	10.51%
2023	Abril	\$23,909,876.00	\$807,383.00	\$24,717,258.00	3.3%	-2.06%
2023	Mayo	\$23,339,623.00	\$807,382.00	\$24,147,005.00	3.3%	-2.31%
2023	Junio	\$26,158,740.00	\$807,383.00	\$26,966,123.00	3.0%	11.67%
2023	Julio	\$28,117,349.00	\$1,084,614.00	\$29,201,963.00	3.7%	8.29%
2023	Agosto	\$28,739,952.00	\$807,382.00	\$29,547,334.00	2.7%	1.18%
2023	Septiembre	\$27,363,366.00	\$1,189,167.00	\$28,552,533.00	4.2%	-3.37%
2023	Octubre	\$26,691,903.00	\$1,146,697.00	\$27,838,600.00	4.1%	-2.50%
2023	Noviembre	\$24,216,435.00	\$2,513,449.00	\$26,729,884.00	9.4%	-3.98%
2023	Diciembre	\$22,697,782.00	\$2,513,449.00	\$25,211,231.00	10.0%	-5.68%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que tenemos la información necesaria de manera ordenada por mes, continuamos con el siguiente paso, el cual es el cálculo de la media de los rendimientos mensuales del activo.

Paso 2. Cálculo de la media

Formula:

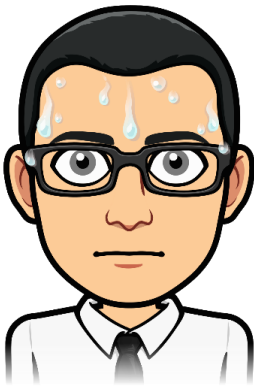
$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N Ri}{N}$$

Cálculo de la media con los rendimientos mensuales de la cartera de crédito

$$\begin{aligned} \mu &= \frac{-28.05 - 5.68 - 3.98 - 3.37 - 2.50 - 2.31 - 2.03 - 1.76 + 1.18 + 8.29 + 10.51 + 11.67}{12} \\ \mu &= \frac{-0.1806}{12} \end{aligned}$$

Resultado de la media

$$\mu = -0.01505 \approx -1.51\%$$



El tercer paso es obtener la desviación estándar de los rendimientos.

Paso 3. Cálculo de la desviación estándar

Se procede a calcular la desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (R_i - \mu)^2}$$

Donde N es el número de datos (12 en este caso).

Primero, calculamos $(R_i - \mu)^2$:

$$(-0.0176 + 0.0151)^2, (-0.2805 + 0.0151)^2 \dots \dots (0.1167 + 0.0151)^2$$

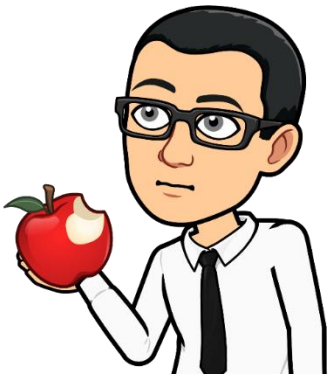
$$(R_i - \mu)^2 = 0.12511$$

Por último, se sustituyen los valores en la fórmula de la desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{12-1} (0.12511)}$$

$$\sigma = \sqrt{0.01137} \approx 0.1066$$

La desviación estándar de los rendimientos es aproximadamente 0.1066 o 10.66%.



El cuarto y último paso es el cálculo del Valor en Riesgo sustituyendo los valores de la fórmula los cuales se obtuvieron anteriormente y con un nivel de confianza del 95%.

Paso 4. Cálculo del VaR

Fórmula del VaR paramétrico:

$$VaR = F \times S \times \sigma \times \sqrt{t}$$

En donde:

F = factor que determina el nivel de confianza del cálculo. Para un nivel de confianza de 95%, $F = 1.65$

S = monto total de la cartera o la exposición total en riesgo del año 2023 (\$355,032,362)

σ = desviación estándar de los rendimientos del activo (0.1066)

\sqrt{t} = horizonte de tiempo en que se desea calcular el VaR (un año comercial consta de 360 días de operación en el mercado)

Con los valores obtenidos anteriormente, podemos calcular el VaR paramétrico al 95% de confianza:

$$VaR = 1.65 \times \$355,032,362 \times 0.1066 \times \sqrt{\frac{1}{360}}$$

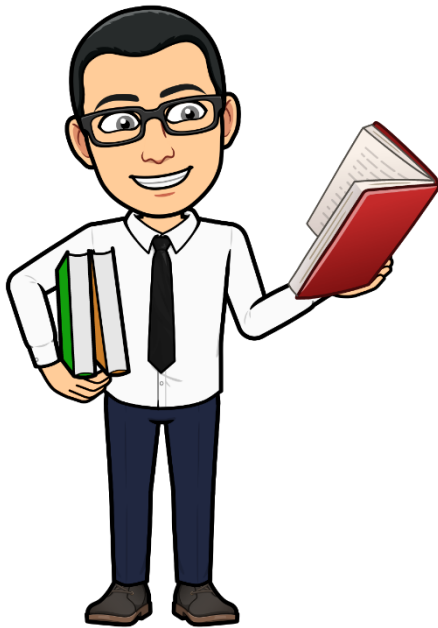
$$VaR = \$3,163,391.35$$



Interpretación del resultado

El resultado del ejercicio nos muestra que, con un 95% de confianza para una inversión total de \$355,032,362.00 la pérdida máxima que puede tener en la colocación de créditos la sociedad cooperativa “x” es de \$3,163,391.35 en un mes. Este resultado permite a los analistas evaluar y gestionar adecuadamente el riesgo asociado a los créditos otorgados.

Finalmente, a pesar de que el modelo se considera flexible es importante que se tomen en consideración las condiciones del mercado antes de tomar decisiones, debido a que existen cambios constantes, el modelo en combinación con otras herramientas de gestión de riesgo permite a las SOCAPS tener una visión más completa.



Ejercicio de autoevaluación

Pongamos a prueba los conocimientos adquiridos resolviendo el siguiente ejercicio con los datos que se proporcionan:

La Empresa “C” es una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SOCAP) que administra una cartera de inversiones. La empresa quiere evaluar el riesgo asociado con su cartera utilizando el método VaR Paramétrico. Este método les permitirá estimar la pérdida máxima esperada en el valor de la cartera en un horizonte temporal específico y con un nivel de confianza determinado.

A continuación, se presentan los datos de la cartera de préstamos a 1 año con los rendimientos correspondientes, calcule el VaR con un 95% de confianza y fundamente su respuesta.

Respuesta y fundamentación del ejercicio:

Información histórica de la cartera de crédito de la SOCAP “C”

Créditos comerciales				
Año	Mes	Cartera total	IMOR	Rendimiento
2023	Diciembre	\$32,307,436.00	7.4%	
2024	Enero	\$31,738,669.00	7.6%	-1.76 %
2024	Febrero	\$22,836,880.00	3.5%	-28.05%
2024	Marzo	\$25,237,446.00	3.2%	10.51%
2024	Abril	\$24,717,258.00	3.3%	-2.06%
2024	Mayo	\$24,147,005.00	3.3%	-2.31%
2024	Junio	\$26,966,123.00	3.0%	11.67%
2024	Julio	\$29,201,963.00	3.7%	8.29%
2024	Agosto	\$29,547,334.00	2.7%	1.18%
2024	Septiembre	\$28,552,533.00	4.2%	-3.37%
2024	Octubre	\$27,838,600.00	4.1%	-2.50%
2024	Noviembre	\$26,729,884.00	9.4%	-3.98%
2024	Diciembre	\$25,211,231.00	10.0%	-5.68%

Resultados de los problemas de autoevaluación

Tabla 4.12

Respuesta de ejercicio 1

Criterio	Evaluación	Justificación
Carácter (Historial de crédito)	Positivo	Juan tiene un historial crediticio limpio con la cooperativa, sin reportes negativos y con pagos consistentes en préstamos anteriores. Las referencias en cuanto a su reputación en la comunidad es positiva como una persona responsable y confiable.
Capacidad	Adecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Juan presenta ingresos mensuales de \$55,000 • Gastos mensuales de \$18,000 • Pagos mensuales por un crédito existente de \$1,000 (crédito escolar). • Razón deuda-ingreso $\frac{\\$1,000}{\\$55,000} \times 100 = 1.81\%$ Buena capacidad para asumir el pago adicional del crédito solicitado.
Capital	Sólido	Juan presenta activos totales con un valor aproximado de \$90,000 pesos, por lo que se considera un valor de activos significativos que respaldan su capacidad financiera.
Colateral	Suficiente	Juan ofrece como garantía su automóvil el cual tiene un total de \$30,000, por lo que el colateral es mayor al monto del préstamo solicitado.
Condiciones	Favorable	Juan trabaja en un sector comercial estable con perspectivas de crecimiento y la tasa de interés para préstamos personales es razonablemente baja.
Recomendación	Aprobar el crédito de \$20,000 para Juan debido a una evaluación positiva en todas las 5 C's, lo que sugiere un bajo riesgo para el préstamo.	

Fuente: Elaboración propia.

Respuesta del ejercicio 2

En este caso, la Empresa A muestra una alta probabilidad de insolvencia con un valor de **Z** de -3.29. Esto sugiere que la empresa podría enfrentar dificultades financieras significativas. Por lo tanto, sería prudente que la institución financiera considere cuidadosamente la concesión del préstamo de \$650,000.

El análisis sugiere que la empresa puede necesitar proporcionar garantías adicionales o aceptar condiciones de préstamo más restrictivas para mitigar el riesgo percibido.

Este ejercicio ilustra cómo el Modelo Fulmer puede ser utilizado para evaluar la salud financiera de una empresa y tomar decisiones informadas sobre la concesión de créditos.

Respuesta del ejercicio 3

En este caso, la Empresa B muestra una baja probabilidad de insolvencia con un valor de **S** de 2.77. Esto sugiere que la empresa tiene una buena salud financiera y es menos probable que enfrente dificultades financieras significativas en el futuro cercano. Por lo tanto, sería razonable que la institución financiera considere favorablemente la concesión del préstamo de \$850,000.

Este ejercicio ilustra cómo el Modelo Springate puede ser utilizado para evaluar la salud financiera de una empresa y tomar decisiones informadas sobre la concesión de créditos.

CONCLUSIONES

El éxito del modelo cooperativista en México ha sido inminente dando resultados sólidos y logrando ser una alternativa segura de ahorro para la población, tal como menciona la CNBV (2021) el crecimiento de socios del periodo de 2015 a 2022 ha sido de más de 8 millones de usuarios, así como, el aumento del valor de activos en la cartera de crédito pasando de 56 mil millones de pesos en 2015 a 95 mil millones en 2021.

En cuanto a la Ciudad de Huajuapán de León, la CNBV (2021) reporta un impacto económico local importante pues señala que para el año 2021 las sociedades cooperativas proporcionaron servicios financieros a más de 50,000 socios y el valor de la cartera de crédito que se estima es de 200 millones de pesos.

Sin embargo, la investigación permitió identificar que existen problemáticas que aquejan a las sociedades cooperativas en cuanto a la gestión de riesgo crediticio, el desconocimiento del uso de buenas prácticas financieras por parte del personal, un ineficiente proceso en la evaluación de crédito de los analistas de crédito y el mal uso de herramientas financieras causando incrementos en el valor de la cartera vencida y el índice de morosidad.

Es por lo anterior que el objetivo general de esta investigación fue elaborar una propuesta que coadyuve a las buenas prácticas financieras que se realizan en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca para la gestión de riesgo crediticio. Para realizar dicha investigación, fue necesario establecer cuatro objetivos específicos los cuales se describen a continuación.

El primer objetivo específico fue *caracterizar a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*, para lo cual se realizó una investigación

profunda en donde se identificó los antecedentes históricos, la cultura organizacional en el sector cooperativista, el marco legal y regulatorio en el cual se rigen y los lineamientos obligatorios para la gestión de riesgo crediticio. A partir de ello se determinó que las sociedades cooperativas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, tienen la necesidad y obligación de efectuar una eficiente gestión del riesgo, mediante las buenas prácticas financieras que sugieren y promueven las principales instituciones que las regulan las cuales son la CNBV, la SHCP y la CONDUSEF.

Con relación al segundo objetivo específico que fue *analizar el proceso de otorgamiento de crédito de las SOCAPS en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*, fue necesario emplear la técnica denominada censo la cual nos permitió identificar el total de sociedades cooperativas que se encuentran ubicadas en la ciudad, para posteriormente aplicar dos cuestionarios estructurados y una guía de observación a los gerentes, administradores y analistas de crédito, obteniendo la información y datos específicos del objetivo mencionado.

El tercer objetivo específico, consistió en elaborar un diagnóstico de la gestión de riesgo crediticio por parte de las SOCAPS mediante la aplicación de un análisis FODA. El cual permitió identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en donde se pudo determinar, la poca comprensión del proceso de otorgamiento de crédito, la carencia de conocimientos de información financiera, el desconocimiento de herramientas que les ayuden en la gestión de riesgo crediticio y un índice elevado de morosidad, de igual manera se elaboraron estrategias conforme a las oportunidades detectadas las cuales fueron plasmadas en el siguiente objetivo específico.

El cuarto objetivo específico consistió en el diseño de la *propuesta para promover buenas prácticas financieras para la gestión de riesgo crediticio en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*. La propuesta se integró por un

programa de capacitación denominado “Introducción al uso de las buenas prácticas financieras como herramienta para la gestión de riesgo crediticio” el cual se integra por tres apartados en donde, el primer apartado se ilustra una agenda de los principales temas relacionados al uso de las buenas prácticas financieras, la gestión de riesgo crediticio, las políticas y procedimientos del crédito, la evaluación de solvencia del solicitante, el análisis de capacidad de pago, el uso de modelos de predicción de insolvencia, el monitoreo y seguimiento del crédito, la gestión de crisis y recuperación del crédito y la mejora continua y el uso de la tecnología en la gestión de riesgo. En el segundo apartado se presenta una evaluación teórica de los temas abordados en el programa de capacitación y el tercer apartado una guía con ejercicios didácticos de las herramientas financieras para la evaluación de crédito que fortalezca los conocimientos de los participantes.

Finalmente, es importante resaltar que las propuestas se diseñaron con base a las problemáticas identificadas en la gestión de riesgo de crediticio que se presentan en las sociedades cooperativas de la ciudad de Huajuapán de León. La propuesta que se presenta puede ser utilizada para futuras investigaciones, debido a que existe un campo de oportunidad amplio, así como, diversas variables que se involucran en la problemática principal como lo son la falta de supervisión y regulación en las SOCAPS, la educación financiera de los socios, el impacto de la infraestructura tecnológica en la competitividad de las SOCAPS, el apalancamiento financiero sostenible y el efecto de la economía informal en la gestión de créditos.

REFERENCIAS

- Alomia, D. (2021). *El valor en riesgo como herramienta de medición de riesgos financieros* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia]. <http://hdl.handle.net/11531/49712>
- Alonso, J., y Berggrun, L. (2015). *Introducción al Análisis de Riesgo Financiero* (3ra ed.). Ecoe Ediciones.
https://books.google.com.mx/books?id=DMI0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=introducci%C3%B3n+al+an%C3%A1lisis+de+riesgo+financiero&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjlxJGkwMb8AhW2nWoFHU_IDRwQ6AF6BAgBEAI
- Altamirano, K. L., Sarmiento, W. H., y Arandes, J. T. (2018). Estudio del riesgo financiero (5c) bajo el enfoque difuso. *Revista Economía y Política*, (28), 47-58.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6745359>
- Alvarez, W., y Apaza, E.E. (2020). Riesgo de crédito y morosidad, en la cooperativa de ahorro y crédito Qorilazo. *Revista De Investigación Valor Contable*, 6(1), 26 - 32.
<https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1255>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6^a ed.). Editorial Episteme.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arias, J.L. (2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *Espacio I+D: Innovación más desarrollo*, 10(28). <https://doi.org/10.31644/IMASD.28.2021.a02>
- Armijo, M. (2004, 2-5 de noviembre). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina* [Sesión de congreso]. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
<https://administracionpublicacomparada.files.wordpress.com/2013/12/buenas-prc3a1cticas-gestic3b3n-al.pdf>
- Astorga, A. (s.f.). *Modelos de predicción de la insolvencia empresarial*.
http://www.cyta.com.ar/elearn/tc/marterial/insolvencia_Hilbert%20.htm
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s.f.). *Qué es la morosidad y qué consecuencias tiene*.
<https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-morosidad-y-que-consecuencias-tiene/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s.f.). *¿Qué es el buró de crédito?*
<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-el-buro-de-credito.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2021). *¿Qué es el Valor en Riesgo – VaR?*
<https://www.bbva.com/es/que-es-el-valor-en-riesgo-var/>
- Banco de México. (s.f.). *Sistema financiero en México*.
http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sistema-financiero.html
- Barajas, S. (1991). Cajas de Ahorro y Sociedades Mutualistas. *Revista en el acervo de la biblioteca jurídica virtual*, 1(6). <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-derecho-privado/article/view/20047/17987>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo* (1^a ed.). Universidad Estatal a Distancia.
[file:///D:/Users/usuario/Downloads/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/usuario/Downloads/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes%20(1).pdf)

- Bavaresco, A., M. (2013). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación* (6^a ed.). Maracaibo (Venezuela). <https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>
- Bernardin, H. y Russell, J. (2012). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Education. https://books.google.com.mx/books/about/Human_Resource_Management.html?id=Qu27AAA-AIAAJ&redir_esc=y
- Calvo, J. (2019). La calificación del crédito tributario en el concurso de acreedores: principales cuestiones conflictivas, *Crónica Tributaria*, 172(3), 7-57. <https://ideas.repec.org/a/hpe/crotri/y2019v172i3p7-57.html>
- Cartens, C. M. (1995). *Las finanzas populares en México: el descubrimiento de un sistema financiero olvidado* (1^a ed.). Milenio. https://archivo.estepais.com/inicio/historicos/51/7_Propuesta7_Las%20cajas%20populares_Mansell.pdf
- Chalupowicz, D. (2009). Política de Crédito en las Organizaciones-Un instrumento para mejorar, *Revista FLAI* 260(1). http://felaban.s3.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf
- Chalco, R.E. (2018). *Aplicación del modelo Altman y Springate para la predicción de quiebra empresarial en las empresas del sector minero* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Economista, Universidad de Lima]. <http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/8054>
- Código Civil Federal. (2021). *Disposiciones Preliminares (11, enero, 2021)*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_110121.pdf
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (16 de noviembre de 2010). *Indicadores de cartera de crédito*. https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Prensa%20Sector%20Bancario/16_2%20DE%20NOVIEMBRE.pdf
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (21 de enero de 2016). *Acciones y programas, sectores supervisados, Sector de Ahorro y Crédito Popular*. <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sector-de-ahorro-y-credito-popular-48143>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (25 de agosto de 2016). *Sociedades de Información Crediticia (SIC)*. <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sociedades-de-informacion-crediticia-sic>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (30 de junio de 2022). *Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP)*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=mapa-socap&ide=1>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (12 de octubre de 2022). *Información de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) al cierre de abril de 2022*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/767560/Comunicado_de_Prensa_79_Socaps_abril_2022.pdf
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.(s.f.). *Resumen del Sector de Ahorro y Crédito Popular*. [https://www.condusef.gob.mx/?p=resumen-sector#:~:text=Sociedades%20Financieras%20Comunitarias,\(SOFINCO\)&text=Son%20las%20Sociedades%20integradas%20del,de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9](https://www.condusef.gob.mx/?p=resumen-sector#:~:text=Sociedades%20Financieras%20Comunitarias,(SOFINCO)&text=Son%20las%20Sociedades%20integradas%20del,de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9)

- dito%20Popular.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (30 de junio 2022). *Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP), Tabla de Oaxaca*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=tabla&idi=20&idst=1>
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2014). *Plazo para regularizar Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=928&idcat=1>
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (18 de agosto 2017). *Buró de crédito, otros servicios que no conoces*. <https://www.gob.mx/condusef/articulos/buro-de-credito>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). *Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos*. <https://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>
- Cruz, L., M., y Pérez, F., A. (2020). Evaluación de la estructura de capital de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México. *Revista de Estudios Cooperativos*, 136 (16), 1885-8031. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.71858>
- Davies A., y Thomas, A. (2014). "Corporate strategy development via numerical situation analysis". *Benchmarking: An International Journal*, 21(4), 619-633. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2012-0033>
- De Lara, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros* (3^a ed.). Editorial Limusa. https://books.google.com.mx/books?id=PrQ-vTEWLqoC&printsec=frontcover&dq=medici%C3%B3n+y+control+de+riesgos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=medici%C3%B3n%20y%20control%20de%20riesgos&f=false
- Delgado, G.S., Ramos, E.V., y Chamolí, A.W. (2020). La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. *Investigación Valdizana*, 14(4), 206-212. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.801>
- Deshpandé, R., Farley, J., y Webster, E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 22-37. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- El Economista. (2013). *Oaxaca, el epicentro de socaps en problemas*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Oaxaca-el-epicentro-de-socaps-en-problemas-20130418-0211.html>
- Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford. (2016). *La política de créditos de una entidad financiera*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20son,y%20las%20condiciones%20de%20cr%C3%A9dito>.
- Espinoza, E.R., García, D., y Gómez, A. (2018). Factores determinantes para la concesión de crédito por parte de las entidades financieras a las Mipymes, *Tec Empresarial*, 12(1), 19-30. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592018000100019&script=sci_arttext
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. *Revista Conrado*, 15(69), 171-180. Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte.

- Fideicomiso del Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores. (2022). Boletín informativo del periodo junio 2022. <https://focoop.com.mx/WebSite16/WebForms/Boletin.aspx>
- Gadea, A. (2005). *Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales* [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6517/01Arg01de01.pdf>
- García, E. D. (2007). Globalización del capital y desarrollo institucional del sistema financiero. *Revista de Economía Institucional*, 9(17), 75-107. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962007000200004
- Gento, P. (2002). Evaluación de modelos VaR alternativos. propuesta de un modelo para carteras de renta fija. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(11), 307-309. <https://www.jstor.org/stable/42781472>
- Gitman, L.J., y Zutter, C.J. (2012). *Principios de administración financiera (12ª ed.)*. Person Educación. <https://ia601005.us.archive.org/21/items/1PrincipiosDeAdministracionFinanciera12ediGitman/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>
- Gutiérrez, M.A., Hernández, D.C., y Vázquez, M.D. (2020). *¿Qué haces con tu dinero? Mejoras tus finanzas personales (1ra ed.)*. IMCP. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=m1omEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gutierrez+\(2020\)+socaps&ots=IHaxV9fPGL&sig=x9jqtt2bNns2t6gx0tVQ9g5adYU#v=onepage&q=gutierrez%20\(2020\)%20socaps&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=m1omEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gutierrez+(2020)+socaps&ots=IHaxV9fPGL&sig=x9jqtt2bNns2t6gx0tVQ9g5adYU#v=onepage&q=gutierrez%20(2020)%20socaps&f=false)
- Gobierno de Oaxaca. (30 de octubre de 2019). *Inicia proceso de auditorías a 18 sociedades cooperativas*. <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/inicia-proceso-de-auditorias-a-18-sociedades-cooperativas/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica un Enfoque Integral (9ª ed.)*. Editorial McGraw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Jorion, P. (2002). How informative are value-at-risk disclosures? *The Accounting Review*, 77 (4), 911-931. <https://meridian.allenpress.com/accounting-review/article-abstract/77/4/911/53263>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa* (1ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/20.500.11818/559/1/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CUALITATIVA.pdf>
- Lanzagorta, J. (2019). *Las ventajas del buró de crédito*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Las-ventajas-del-Buro-de-Credito-20190429-0087.html>
- Lara, G. (2008). De cajas populares a cooperativas de ahorro y préstamo. Algunas evidencias. *Revista estudios agrarios*, 119-127. https://nanopdf.com/download/de-cajas-populares-a-cooperativas-de-ahorro-y-prestamo-algunas_pdf

- Ley General de Sociedades Cooperativas. (2018). *Disposiciones Generales (19, enero, 2018)*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf
- Ley de Ahorro y Crédito Popular. (2021). *Disposiciones Generales (20, mayo, 2021)*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/17_200521.pdf
- Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. (2021). *Disposiciones Generales (20, mayo, 2021)*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP_200521.pdf
- León, C. (2002). El análisis financiero como herramienta en la predicción de quiebra e insolvencia financiera. *Revista Científica de Contabilidad Apuntes Contables*, 1(2), 2-31. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/1295>
- López, I. M., y López, E. (2022). Factores que Condicionan el Desarrollo y el Crecimiento de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en México. *Denarius revista de economía y administración*, 1(42), 135-155. <https://doi.org/10.24275/Lopez>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Meneses, L. y Macuaré, R. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2), 65-82. <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527256006.pdf>
- Milkovich, G., y Newman, J. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education. https://books.google.com.mx/books/about/Compensation.html?id=wftXjwEACAAJ&redir_esc=y
- Millán, J. C., y Cerezo, E. C. (2018). Modelos para otorgamiento y seguimiento en la gestión del riesgo de crédito. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 25(1), 23-41. <https://www.econstor.eu/handle/10419/195396>
- Morales, J. A., y Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (1ª ed.). Grupo Editorial Patria. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gtXhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=credito+y+cobranza+arturo+morales+castro+y+jose+antonio+morales+castro&ots=p1gWmbkiZ7&sig=0hesPOj4NP1InKQRAHamI2VIpBc>
- Muciño, M. E. (2015). Cooperativas de ahorro y crédito en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (49), 49-63. <https://doi.org/10.18543/baidc-49-2015pp49-63>
- Muñiz, C., y Dolores, A., T. (2020). Antecedentes de las sociedades cooperativas en México. *Deusto Estudios Cooperativos*, (16), 15-41. <https://doi.org/10.18543/dec-16-2020pp15-41>
- Pereiro, J. (2015). Evolución de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, 2000-2015. *Semestre Económico*, 20 (45), 187-216. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462017000400187&script=sci_arttext
- Quintana, E.A. (2018). *Marco jurídico de las finanzas* (1ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Jurídicas. <http://librosoa.unam.mx/handle/123456789/1570>
- Rivera, M., Toro, E., Vidaurre, W., Urbina, M. y Chapoñan, E. (2021). Gestión de riesgo crediticio para afrontar la morosidad bancaria. *Revista científica TZHOECOEN*, 13(1), 78-70. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1873>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). Pearson Educación.
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1ª ed.). Red Tercer Milenio.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3175>
- Rojas, J.J. (2012). Cooperativas de ahorro y préstamo en México de la ausencia al exceso de regulación. *RevistaMBS*, 1(2), 67-86.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5890080>
- Ruíz, B. C. (2002). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa* (3ra ed.). Training and Consulting Houston.
https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pdf
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación* (10ª ed.). Editorial Episteme.
<https://books.google.co.ve/books?id=jwejBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, L., A. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 27(1), 1-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7182337>
- Sánchez, H. D. (2020). *Análisis FODA o DAFO* (1ª ed.). Bubok.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=an%C3%A1lisis+foda&ots=8ZSdXabxAn&sig=7B0J7-_AcDW42jVBQdLDNQFeimc
- Sandoval, R. J. (2018). Los Principales Aspectos Jurídicos Económicos del Proyecto de Ley de Sociedades Cooperativas de Canarias. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 32(1), 399.
https://www.academia.edu/download/62425971/Revista_Juridica_de_Economia20200320-17602-1976bsx.pdf#page=399
- Santandreu, P. (2009). La gestión del circulante como política empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 1(9), 11-26. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_gestion_del_circulante_como_1.pdf
- Santillán, A.G. (2007). *El sistema financiero mexicano y el mercado de derivados* (1ª ed.). Universidad Cristóbal Colon.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7AGpMFX1nGMC&oi=fnd&pg=PR3&dq=arturo+garc%C3%ADa+santill%C3%A1n+sistema+financiero+mexicano&ots=NszrQlADyg&sig=cjPomRvk0FT8EX1vpKFcockqLGg>
- Sebastiani, L. (2017). ¿Para quién y para qué son buenas las buenas prácticas? Unión Europea, integración de (in) migrantes y despolitización/tecnificación de las políticas hegemónicas: un estudio de caso. *Revista de metodología de ciencias sociales*, 1(36), 39-62.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5814825>
- Serrano, P.A., Señalin, L.O., y Vega, F.Y. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *ESPACIOS Revista*, 39(3), 1-30.
https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Herrera-6/publication/324170088_El_control_interno_como_herramienta_indispensable_para_una_gestion_financiera_y_contable_eficiente_en_las_empresas_bananeras_del_canton

- Machala_Ecuador/links/5ac36b26aca27222c75db8ee/El-control-interno-como-herramienta-indispensable-para-una-gestion-financiera-y-contable-eficiente-en-las-empresas-bananas-del-canton-Machala-Ecuador.pdf
- Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. <https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Soto, A.P. (2003). Las cajas de ahorros españolas en el siglo XIX. Los orígenes del sistema (1839-1875). *Papeles de economía española*, 97(1), 174-204. https://www.academia.edu/download/47415101/LAS_CAJAS_DE_AHORROS_EN_LA_ESPAA_DEL_SIG20160721-7922-nqzcl1.pdf
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed.). Editorial Limusa. https://books.google.com.mx/books/about/El_proceso_de_la_investigaci%C3%B3n_cient%C3%ADf.html?id=BhymmEqkJwC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tenemea, J.E, Moreno, V.P., y Vascones, L.G. (2020). Gestión de riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(2), 397-426. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.374>
- Turrent, E. (2007). Historia sintética de la banca en México. *Banco de México*, 1 (42). https://www.academia.edu/download/38509165/Historia_banca_en_mexico.pdf
- Villareal, J., D. (2008). *Administración Financiera II*. (1ra ed.). Material Electrónico. https://www.academia.edu/4755803/ADMINISTRACI%C3%93N_FINANCIERA_II
- Walpole, R., Myers, R., Myers, S., y Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias* (9na ed.). Pearson Educación. https://vereniciafunez94hotmail.files.wordpress.com/2014/08/8va-probabilidad-y-estadistica-para-ingenier-walpole_8.pdf
- Wigg, K., y Murray, P. (1997). Knowledge Management: Where dit it come from and where will it go? *Expert systems with applications*, 13 (1), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/3314/331443195011.pdf>
- Zamarripa, G. (2015). Análisis de la reforma financiera en México de 2014: contexto y evolución. *CIDOB Revista Barcelona Centre for International Affairs*, 51-69. https://www.cidob.org/layout/set/print/content/download/61627/1863608/file/51-70_GUILLERMO+ZAMARRIPA.pdf

ANEXO 1

Listado de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo ubicadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Gobierno Municipal de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

DEPENDENCIA:	PRESIDENCIA MUNICIPAL
SECCIÓN:	DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO
EXPEDIENTE:	OFICIOS GIRADOS EXTERNO
No. DE OFICIO:	DDEYT/01/2023
ASUNTO:	EL QUE SE INDICA

Huajuapán de León, Oax., a 20 de abril de 2023

DR. JOSÉ ANÍBAL ARIAS AGUILAR
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA
P R E S E N T E.


Por este medio de la me permito enviarle un cordial saludo, deseándole éxito en sus actividades; así mismo en atención a su oficio para el apoyo de información para el Lic. José Antonio Cruz Loyola, estudiante de la Maestría en Administración de Negocios, en su proyecto de tesis titulado "PROPUESTA PARA PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS FINANCIERAS, PARA LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA"; brindo la siguiente información y me permito enlistar las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo de nuestra ciudad:

- Cooperativa acreimex s.c. De a.p. De r.l. De c.v.
- Caja popular mexicana s.c. De a.p. De r.l. De c.v.
- Cooperativa yucunitza
- Progreso mixteco
- Corporativo financiero ahorro seguro
- Corporativo mixtemax
- Cooperativa sofic, s.c.l.
- Solidez de monte alban
- Cooperativa yolomecatl s.c. De a.p. De rl, de c.v.
- Caja popular san felipe, s.c. De rl.
- Centro mixteco de promoción educativa 2 de agosto, s.c. De rl
- Caja popular mexicana sucursal 23 de julio
- Cpm, s.c. De a.p. De r.l. De c.v.
- Caja solidaria cosoltepec s.c. De a.p. De rl, de c.v.
- Cooperativa yolomécatl

Sin más por el momento me despido de usted, quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

ATENTAMENTE

LIC. CARMELO FRANCISCO HERNÁNDEZ PÉREZ
DIRECTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO


www.huajuapandeleon.gob.mx

Nota: Datos proporcionados por la Dirección de Desarrollo Económico y Turismo.

ANEXO 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Cultura Organizacional	Pérez et. al. (2016) "el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma"	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de confianza • Grado de comportamiento • Actividad • Comunicación • Grado de valoración de la cultura 	Cuestionario (A) 1,3,5,6 Cuestionario (B) 1 Guía de observación 1,3,4,7,8,15,16
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos • Metas • Visión en el futuro • Dirección 	Cuestionario (A) 1,3,5,6 Cuestionario (B) 1 Guía de observación 1,3,4,7,8,15,16
		Compromisos de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Número de socios • Antigüedad de los colaboradores 	Cuestionario (A) 1,3,5,6,15 Cuestionario (B) 1 Guía de observación 1,3,4,7,8,15,16
		Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar 	Cuestionario (A) 1,3,5,6 Cuestionario (B) 1 Guía de observación 1,3,4,7,8,15,16

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Gestión del riesgo	La gestión del riesgo se usa generalmente para referirse a cualquier incertidumbre desde el punto de vista de una circunstancia desfavorable; lo que se entiende, como la pérdida potencial que sufrirá si una posición dada no sucediera, de igual manera, la gestión se entiende como el mecanismo que se aplica en las organizaciones o empresas que brindan préstamos, previa evaluación crediticia teniendo consigo el cumplimiento de las políticas de crédito, políticas de procedimiento y tácticas para lograr el debido cobro de las deudas generadas (Serrano et.al., 2014)	Políticas de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Destino del crédito • Limitación de préstamos • Tipos de crédito 	Cuestionario (A) 8,9,12,13,18 Cuestionario (B) 1,2,3,5,6,7,8
		Procedimiento de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de crédito • Método de las 5^c • Razones financieras 	Cuestionario (A) 8,9,12,13,18 Cuestionario (B) 1,2,3,5,6,7,8

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Morosidad	La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación (Roldán, 2016)	Políticas de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza normal • Cobranza administrativa • Cobranza domiciliaria • Cobranza Judicial 	Cuestionario (A) 6,7,16 Cuestionario (B) 4,5,6,7
		Proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones • Refinanciamiento 	Cuestionario (A) 6,7,16 Cuestionario (B) 4,5,6,7
		Estrategia de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de cobranza • Asambleas • Cobranza preventiva 	Cuestionario (A) 6,7,16 Cuestionario (B) 4,5,6,7

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Gestión de cobranzas	Son formas de cobro que permiten promover la recuperación o entrada de capital que se produce por la prestación de un servicio de la empresa, por medio de actividades y estrategias para facilitar el cobro de deudas (Gitman,2012)	Estrategias para una recuperación de cartera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de SMS • Envío de correo electrónico • Notificación personal 	Cuestionario (A) 18,15 Cuestionario (B) 7,9,10,11
		Políticas de recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cliente • Fecha de corte • Tipo de crédito • Monto de crédito 	Cuestionario (A) 18,15 Cuestionario (B) 7,9,10,11
		Variedad de alternativas de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Cheque • Transferencias • Pago efectivo 	Cuestionario (A) 18,15 Cuestionario (B) 7,9,10,11

Nota: Elaboración propia con base a De Lara (2005).

ANEXO 3

CUESTIONARIO A

CUESTIONARIO PARA LOS GERENTES O ADMINISTRADORES DE LAS SOCAPS EN HUAJUAPAN

Objetivo: Recabar información que ayude a identificar el funcionamiento de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, la filosofía empresarial, el ofrecimiento de los productos y servicios, además del proceso de otorgamiento de crédito y el procedimiento de cobranza que se realiza.

Instrumento: Cuestionario

Instrucciones: Se realizará las siguientes preguntas a los gerentes o administradores de las SOCAPS,

La información será manejada de manera confidencial únicamente se utilizará para fines académicos

- 1. Se realizan asambleas con los socios**
 - a) Totalmente de acuerdo (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (a veces)
 - d) En desacuerdo (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (nunca)

- 2. Se cuenta con un comité administrativo o de riesgo**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 3. Conoce todos los productos o servicios que ofrece la cooperativa**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 4. Conoce el número de socios de la sociedad cooperativa actualmente**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 5. ¿La sociedad cooperativa cuenta con filosofía empresarial? en caso de ser “sí” la respuesta contestar la pregunta siguiente en caso de ser “no” responder la pregunta 7**

- a) si
- b) no

6. Conoce la misión, visión y valores corporativos de la organización:

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

7. Se fomenta la importancia de la educación financiera a los socios en las asambleas

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

8. Los socios conocen el termino morosidad

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

9. Cuentan con un analista de crédito

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

10. Se solicita un perfil (habilidades y conocimientos) específicos para el puesto de analista de crédito

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

11. Se solicita algún perfil académico con ciertos conocimientos para el puesto

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

12. Se mantiene bajo capacitación constante al analista o analistas de crédito

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

13. La Sociedad Cooperativa cuenta con una política o lineamientos de gestión de riesgos

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

14. ¿La Sociedad Cooperativa cuentan con políticas de crédito?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

15. En caso de contar con políticas de crédito ¿Mantienen evaluaciones constantes de las políticas de crédito?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

16. ¿Los departamentos de la organización mantienen una relación una vez otorgado un préstamo o crédito?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

17. ¿Tiene conocimiento de cómo se encuentra su índice de riesgo de préstamos al personal?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

18. ¿Conoce indicadores económicos cómo inflación y tasa de desempleo?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

19. ¿Conoce indicadores como tasa de interés interbancaria, liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

20. ¿Se cuenta con un proceso de recuperación del crédito?

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

CUESTIONARIO B

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ÁNALISTAS DE CRÉDITO, EJECUTIVOS DE CUENTA O PUESTOS A FIN DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRESTAMO.

La información será manejada de manera confidencial únicamente se utilizará para fines académicos

Objetivo: Aplicar un cuestionario estructurado que ayude a identificar el funcionamiento de las SOCAPS, así como el conocimiento de los trabajadores de los productos y servicios que ofrece las sociedades cooperativas, además del proceso de otorgamiento de crédito y el procedimiento de cobranza que se realiza.

Instrumento: Cuestionario semiestructurado

Instrucciones: Contestar detenidamente las siguientes preguntas.

- 1. ¿Cuántos tipos de crédito se ofrece a los socios de la cooperativa?**
 - a) 1-3
 - b) 4-7
 - c) más de 8

- 2. Se evalúa a los solicitantes para conocer la capacidad de pago mediante técnicas contables, procedimientos, modelos o análisis financieros**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 3. La Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo ofrece reestructuración de los saldos vencidos de los clientes**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 4. Actualmente tiene conocimiento de la tasa de morosidad de la cooperativa**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

- 5. Se realizan notificaciones de saldos próximos a vencer o saldos vencidos mediante correos electrónicos, mensajes de texto, visitas domiciliarias o llamadas telefónicas a los clientes de la organización**
 - a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)

- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 6. ¿Cómo analista de crédito ocupa algún modelo para estimación de riesgo de crédito?**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 7. La cooperativa cuenta con modelos o herramientas que le ayuden a medir, controlar y gestionar el riesgo de crédito**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 8. Mantiene seguimiento constante a los socios que se le otorgaron créditos**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 9. Cuentan con algún método, programa o herramienta para determinar la solvencia de capacidad de pago crediticio**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 10. Se realiza notificaciones de cumplimiento de obligaciones de pago a los socios mediante un aviso**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
 - e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)
- 11. Se realizan visitas a domicilio**
- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
 - b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
 - d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)

e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

12. Cuentan con diversos medios de pago para el cumplimiento de obligaciones de los socios

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

13. Conoce las razones financieras para medir el riesgo y solvencia de una organización

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

14. Conoce el método de las 5'c de crédito

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

15. Conoce los tipos de tasa de interés que manejan en los diferentes tipos de crédito

- a) Totalmente de acuerdo (definitivamente sí) (siempre)
- b) De acuerdo (casi siempre) (probablemente sí)
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo (indeciso) (a veces)
- d) En desacuerdo (probablemente no) (casi nunca)
- e) Totalmente en desacuerdo (definitivamente no) (nunca)

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN

La información será manejada de manera confidencial únicamente se utilizará para fines académicos

Observación del comportamiento de los trabajadores de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León

Objetivo: recabar información que nos ayude a identificar el funcionamiento de las SOCAPS, así como el comportamiento de los trabajadores, el ofrecimiento de los productos y servicios, además del proceso de otorgamiento de crédito y el procedimiento de cobranza que se realiza.

Por qué escala estimativa en la metodología y además corregir que, si son guías o cuestionarios,

Instrumento: Guía de observación.

Instrucciones: Se calificará del 1 al 7 en función de los siguientes aspectos a observar en el trabajador. Siendo 7 la calificación más alta de manera positiva y 1 la calificación más baja de manera negativa.

1. Mantienen comunicación con los departamentos de la organización.	7	6	5	4	3	2	1	No mantienen comunicación con los departamentos de la organización.
2. Realizan una evaluación de crédito para conocer la situación crediticia del cliente	7	6	5	4	3	2	1	No realizan una evaluación de crédito para conocer la situación crediticia del cliente
3. Realizan sus actividades cuando no hay supervisión.	7	6	5	4	3	2	1	Permanecen indiferentes ante el hecho
4. Permanecen en sus áreas de trabajo.	7	6	5	4	3	2	1	No se encuentra en su área de trabajo
5. Son cuidadosos con el material o herramientas proporcionados.	7	6	5	4	3	2	1	Muestran un inadecuado uso del material de trabajo
6. Se realizan capacitaciones	7	6	5	4	3	2	1	No se realizan capacitaciones

durante el año									durante el año
7. Son amables con los clientes.	7	6	5	4	3	2	1		Se percibe una mala actitud ante el cliente
8. Existe una buena comunicación del área de crédito y cobranza	7	6	5	4	3	2	1		No existe una buena comunicación del área de crédito y cobranza
9. Muestran atención constante durante la visita del cliente al establecimiento	7	6	5	4	3	2	1		No presta atención a los clientes que visitan el establecimiento.
10. Se establece contacto con los clientes que se encuentran en buro de crédito	7	6	5	4	3	2	1		No se establece contacto con los clientes que se encuentran en buro de crédito
11. Se mantiene una relación adecuada con el comité de riesgo	7	6	5	4	3	2	1		No se mantiene una buena relación con el comité de riesgo
12. Se presenta la situación financiera de la cooperativa en las asambleas	7	6	5	4	3	2	1		No se presenta la situación financiera de la cooperativa en las asambleas.
13. Se tiene conocimiento de las políticas de crédito	7	6	5	4	3	2	1		No se tiene conocimiento de las políticas de crédito.
14. El gerente mantiene comunicación con los departamentos de cobranza, jurídico y crédito	7	6	5	4	3	2	1		El gerente no mantiene comunicación con los departamentos de cobranza, jurídico y crédito
15. Se conoce la misión, visión y valores de la organización	7	6	5	4	3	2	1		Se desconoce la misión, visión y valores de la organización
16. Los trabajadores conocen el número de socios de la	7	6	5	4	3	2	1		Los trabajadores desconocen el número de socios de la sociedad

sociedad cooperativa									cooperativa
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------