

## **El Economista como Estratega en la Mitigación de Riesgo de Cartera**

Ángela Iracema Barajas Rodríguez<sup>1</sup>

Luis Guillermo Villaseñor Báez.<sup>2</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo se pretende describir las acciones y estrategias realizadas para la colocación de crédito, crecimiento de cartera y prevención de la morosidad de la Sociedad “Caja Popular Los Reyes, SC de AP de RL de CV”, cooperativa dedicada a la captación de ahorro y colocación de crédito a sus asociados, así como presentar el comportamiento de los principales indicadores financieros a fin de dar a conocer la situación actual en la que se encuentra dicha empresa, en la cual he laborado alrededor de 10 años. Dichas estrategias y acciones he tenido la oportunidad de proponerlas y llevarlas a cabo en su aplicación, al contar con el nombramiento como Gerente de Crédito de dicha entidad a partir del mes de Enero de 2011, lo que me ha permitido poner en práctica mis conocimientos y habilidades como profesionista egresada de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”.

#### **1. ANTECEDENTES**

La Caja Popular Los Reyes fue fundada en el último trimestre de 1963 por el Sr. Cura Guillermo Valencia Mora, quien ante el auge que había tenido la implementación de grupos cooperativos de ahorro y préstamo iniciados en la ciudad de México en el año de 1951, decidió formar un grupo cooperativo de ahorro y préstamo invitando a los grupos religiosos existentes en aquella época, fue así como en las puertas del atrio de la parroquia de los Santos Reyes se conformó con la participación de 30

---

<sup>1</sup> Memoria de experiencia profesional de la Pasante en Economía

<sup>2</sup> Profesor investigador adscrito a la Fevaq de la UMSNH y asesor de la pasante.

integrantes la cooperativa. De manera posterior y ante el éxito obtenido, de recabar ahorros en una mesita en el atrio del templo se trasladaron por primera vez a la calle Allende Norte, donde actualmente se encuentra la panadería Polo, oficinas que resultaron insuficientes y se tuvo que reubicar en la calle Zaragoza, ahí se trabajó durante varios años que dieron sus frutos al incrementar la membrecía por lo que en el año 2000 fue adquirido una propiedad ubicada en 16 de septiembre número 43, donde por años estuvo la unión de crédito agrícola, estas oficinas fueron remodeladas y adecuadas para seguir operando de manera más confortable, mismas que han sido remodeladas en 3 ocasiones buscando su correcta funcionalidad. La administración fue de manera tradicional hasta que la institución decidió operar al amparo de la Ley de Ahorro y Crédito Popular iniciando con este proceso en el año 2004, logrando después de tres años de inmensa preparación, obtener la autorización de la LACP por la CNBV, proceso que aceleró la profesionalización de la institución y durante el mismo se generaron las estructuras organizacionales adecuadas para realizar el proceso administrativo, generando con ello nuevas áreas en nuestra institución, como: Gerencia de Crédito, Gerencia de Cobranza, Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de Contabilidad, Administración de Riesgos, Auditoría Interna, Educación Cooperativa, Gerencia de Recursos Humanos, etc. Todas ellas adscritas a un corporativo, lo que ha permitido un crecimiento en los últimos 10 años superior al 300% en activos, pasivos y socios.

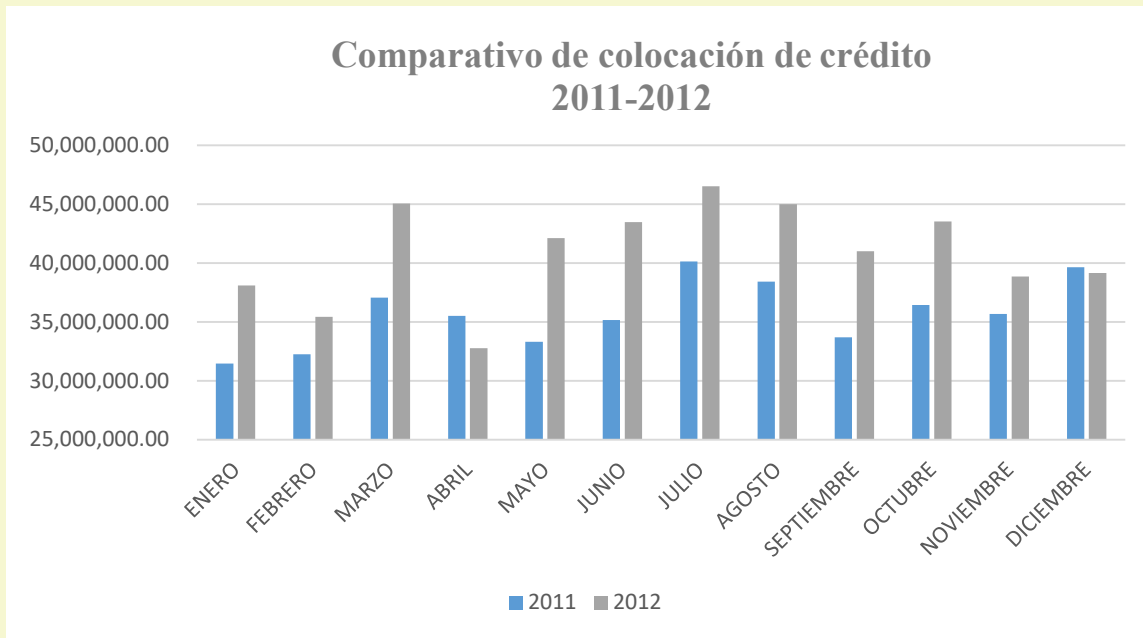
Actualmente Caja Popular Los Reyes, cuenta con una Oficina Matriz y una ventanilla de servicio ubicadas en la ciudad de Los Reyes, Michoacán además de cinco Sucursales ubicadas en las cabeceras municipales de Peribán, Buenavista, Apatzingán, Tancitaro y Tepalcatepec. Las cuales atienden a un total de 45,383 socios.

## **2. ESTRATEGIAS PROPUESTAS AUTORIZADAS E IMPLEMENTADAS**

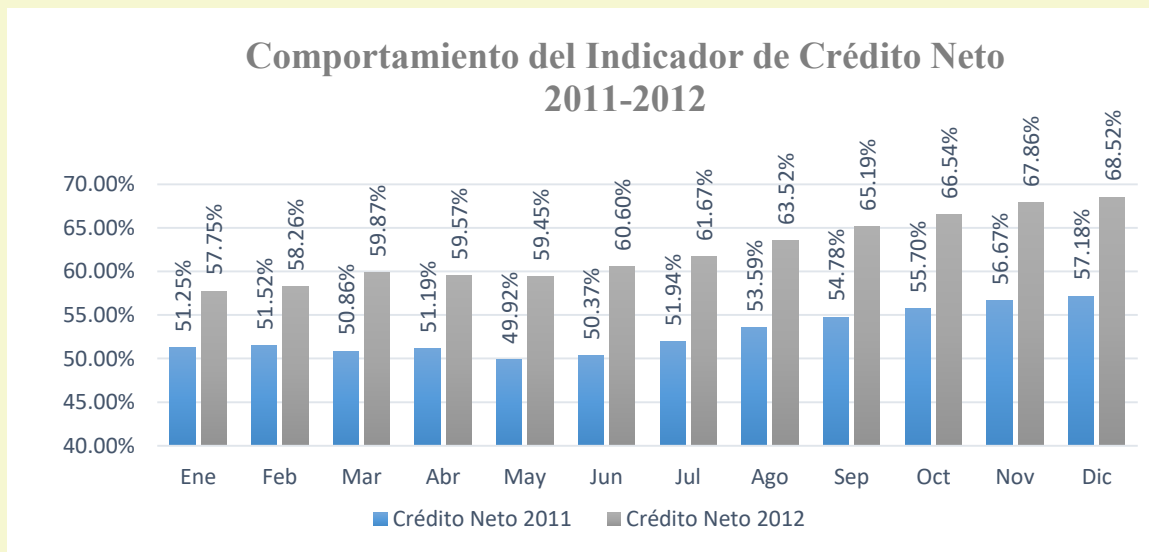
Durante los últimos 10 años, Caja Popular Los Reyes, si bien ha tenido un crecimiento constante, tanto en su número de asociados, niveles de captación y colocación. Esta ha tenido que implementar proyectos y estrategias principalmente

dirigidas hacia la Colocación de Crédito, tanto para incentivarla como para contraerla en los casos que en que esta represente un riesgo para la Sociedad. A continuación presento las principales estrategias que he propuesto, las cuales fueron autorizadas por la Gerencia General y Consejo de Administración e implementadas por el Área a mi cargo durante los últimos cinco años:

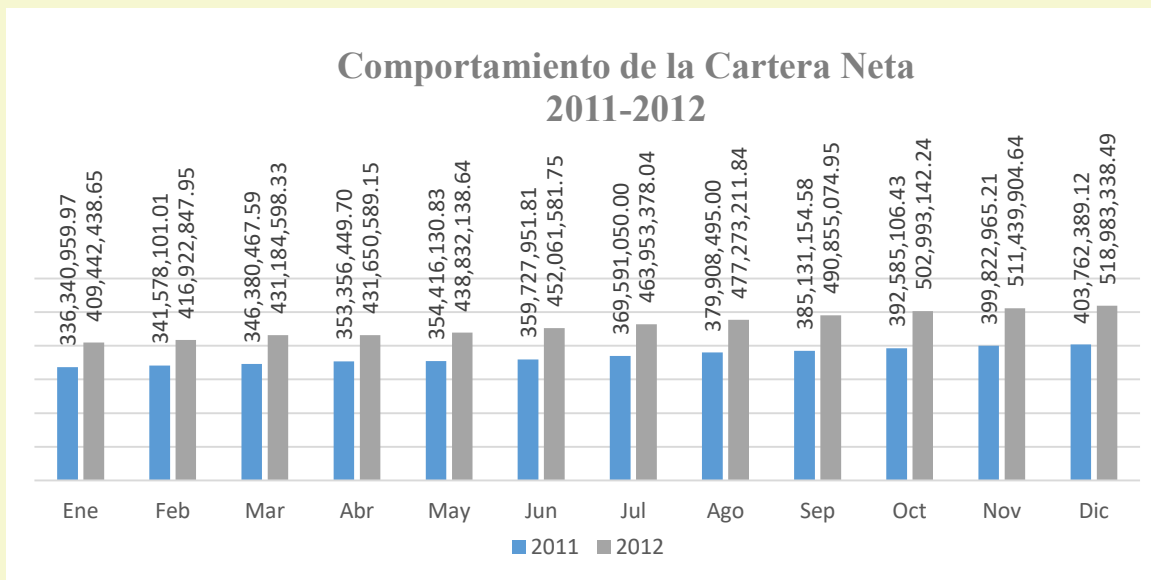
- Durante los años 2011 y 2012, se realizaron modificaciones al Manual de Crédito siendo las más importantes: la autorización del acceso a los socios para la obtención de créditos adicionales, disminución en el porcentaje de reciprocidad pasando de un 33.33% a un 10%, implementación de créditos sin garantía líquida, quirografaria, hipotecaria y prendaria, además se realizaron cambios en el proceso de Crédito, uno de los principales fue, que empleados distintos llevaran a cabo el levantamiento de la solicitud y análisis de crédito a fin de minimizar el riesgo por conflicto de interés; en esta etapa también se implementaron dos procesos más, que fueron el de Mesa de Control e Instrumentación de Crédito. Durante este mismo periodo, se llevaron a cabo análisis importantes de los productos de crédito así como de sus condiciones, con los cuales se realizó la creación de nuevos productos así como la desaparición de productos que ya no se encontraban acorde a las necesidades del mercado. Lo que permitió un incremento en la colocación de crédito pasando de un promedio de \$35, 733,196.25 a un promedio de \$40,916, 444.15 millones de pesos mensuales, cabe señalar que el incremento en la colocación de crédito se vio reflejado de forma positiva en el Indicador de Crédito Neto, llegando a un 68.52% en diciembre de 2012, uno de los niveles más altos alcanzados por la Cooperativa y un crecimiento de Cartera Neta por la cantidad de \$ 115, 220,949.37 millones de pesos.



*Grafico 1. Comparativo de colocación de crédito 2011-2012*



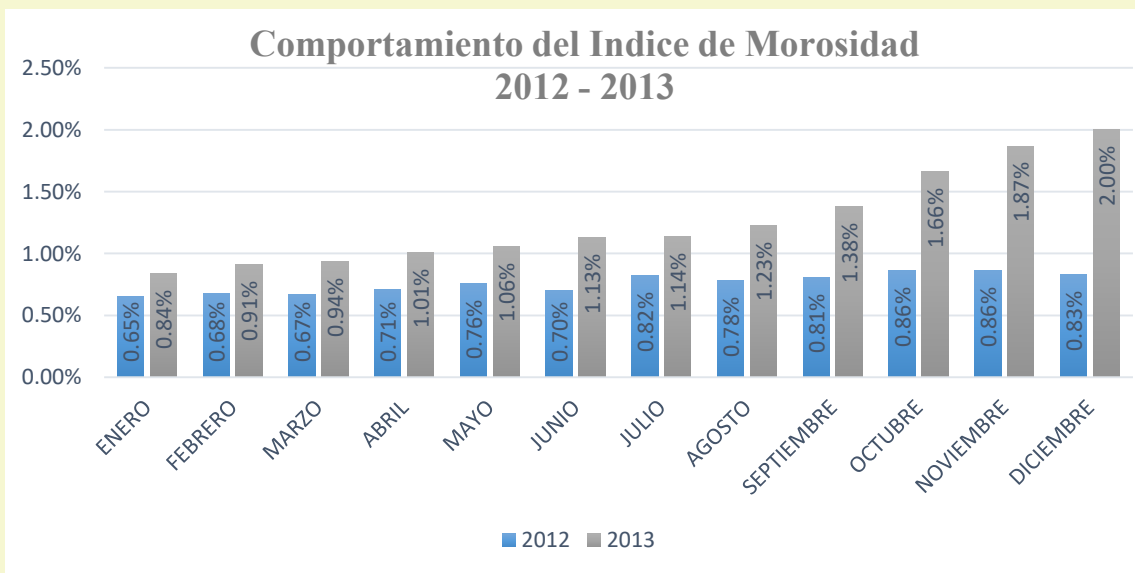
*Grafico 2. Comportamiento del Indicador de Crédito Neto 2011-2012*



*Grafico 3. Comportamiento de la Cartera Neta 2011-2012*

- En el año 2013 realice junto con la Gerencia de Operaciones y Gerente de Oficina Matriz el proyecto para la remodelación y distribución de áreas de atención de dicha oficina, incluyendo el cambio de edificio de las áreas que conforman el Corporativo, esto último de manera estratégica ya que al estar el Área Corporativa y la Oficina de Atención al público en el mismo edificio, ocasionaba problemas de gobernabilidad al interior afectando la administración y autoridad del Gerente de Sucursal. Dentro del mismo proyecto se contempló el cambio de horario de atención de Oficina Matriz, pasando de un horario de 9:00am a 2:00pm y de 4:00pm a 6:00pm a un horario corrido de 9:00am a 6:00pm y la implementación del sistema de citas para la atención en el área de crédito, lo cual dio como resultado una mejora en la atención a los socios, ya que con el cambio de horario estos tuvieron más opciones de tiempo para realizar sus movimientos en la Caja y con el sistema de citas se evitaron los tiempos prolongados de espera.
- En el mismo año 2013, debido a los problemas sociales que surgieron en la región de Tierra Caliente del Estado de Michoacán y Tancitaro, y en donde se encuentran ubicadas cuatro de las seis Sucursales de Caja Popular Los Reyes, en los municipios de Buenavista, Apatzingán, Tepalcatepec y Tancitaro, se tuvo que llevar a cabo la creación e implementación de

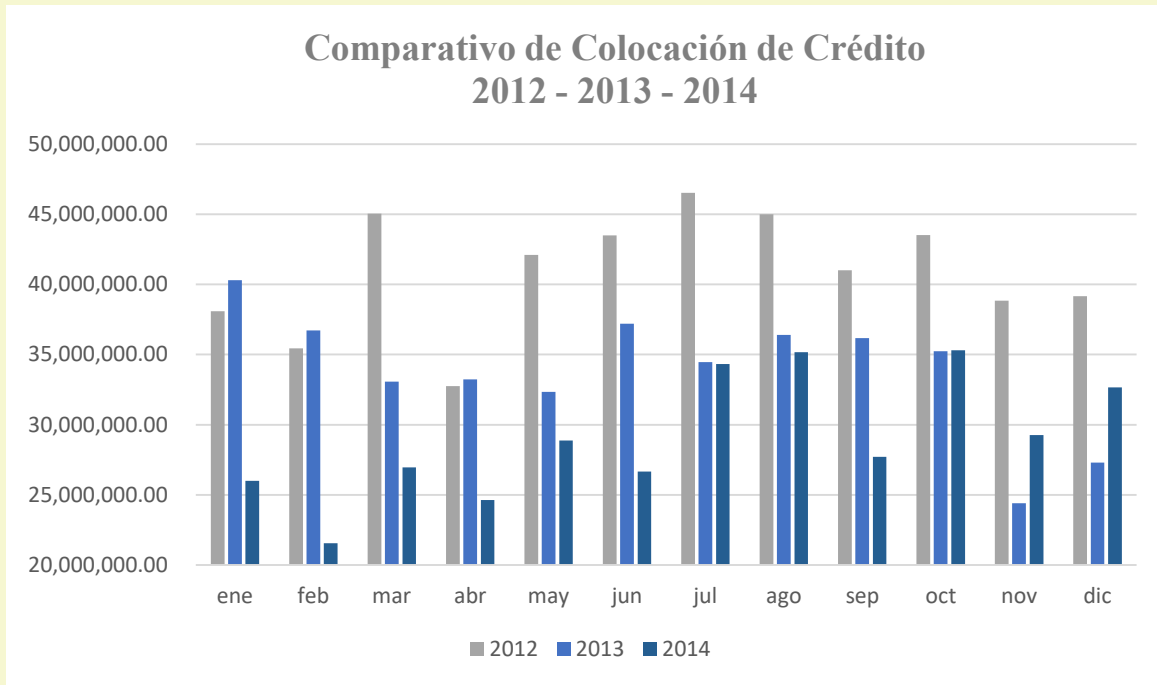
lineamientos internos a fin de contraer la colocación de crédito en dichas sucursales, ya que debido a la situación social y económica que se vivía en las regiones, la Cooperativa se encontraba en riesgo de un incremento de la cartera vencida, sobre todo en esa zona, por lo que se establecieron limitaciones, tanto para los sujetos, montos, plazos y garantías de crédito. Lo cual fue favorable para la Cooperativa ya que el índice de morosidad se mantuvo en parámetros aceptables, dichos lineamientos se mantuvieron vigentes desde el mes de mayo hasta el mes de noviembre de 2013. Cabe mencionar que dicha medida permitió que el incremento en el Índice de Morosidad no fuera relevante tal como se muestra en la gráfica siguiente:



*Grafico 4. Comportamiento del Índice de Morosidad 2012-2013*

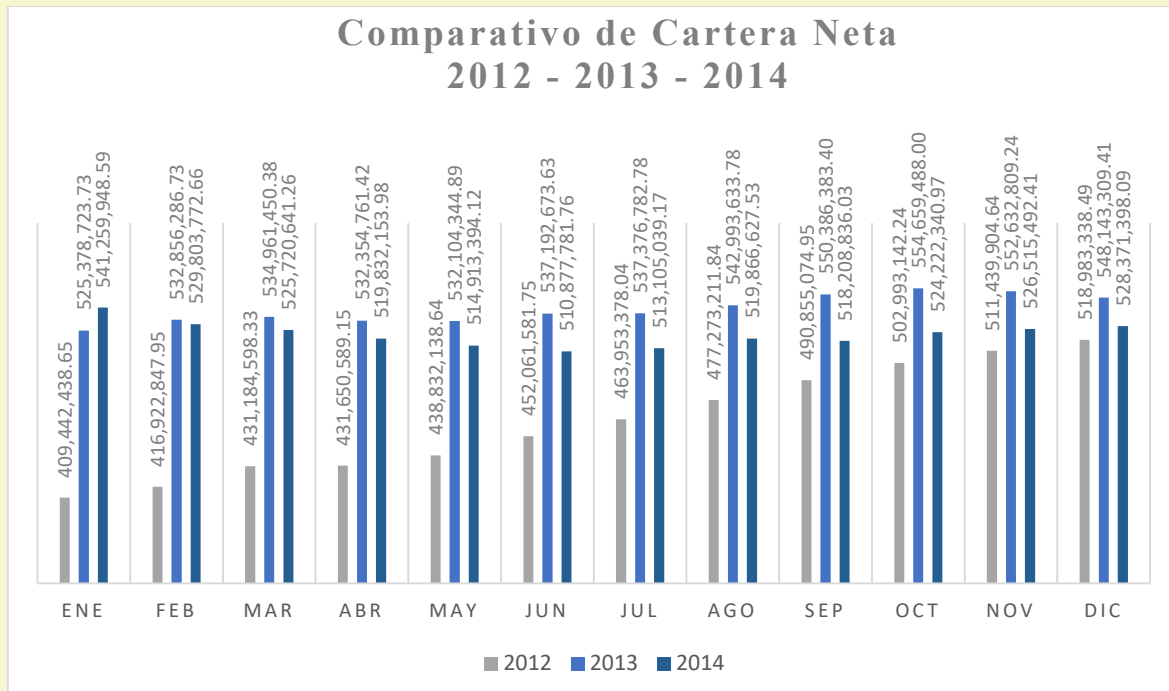
- Si bien los lineamientos internos, disminuyeron el riesgo por colocación de crédito en las zonas de conflicto, estos aunados a algunas restricciones indicadas por parte de la CNBV que tuvieron que establecerse en el año 2014 y las condiciones del entorno mundial en esas fechas, factor que influye de manera importante en la regiones donde opera la Cooperativa ya que los principales productos que se cultivan en estas zonas son zarcamora y aguacate, siendo ambos productos de exportación, por lo que cualquier movimiento o situación que ocurra en el mercado internacional afecta de forma significativa la comercialización, el precio de los insumos y por ende la

economía de las regiones donde estos se producen. Dichos factores se vieron reflejados en el comportamiento de la Colocación de Crédito, Cartera Neta e Indicador de Crédito Neto.



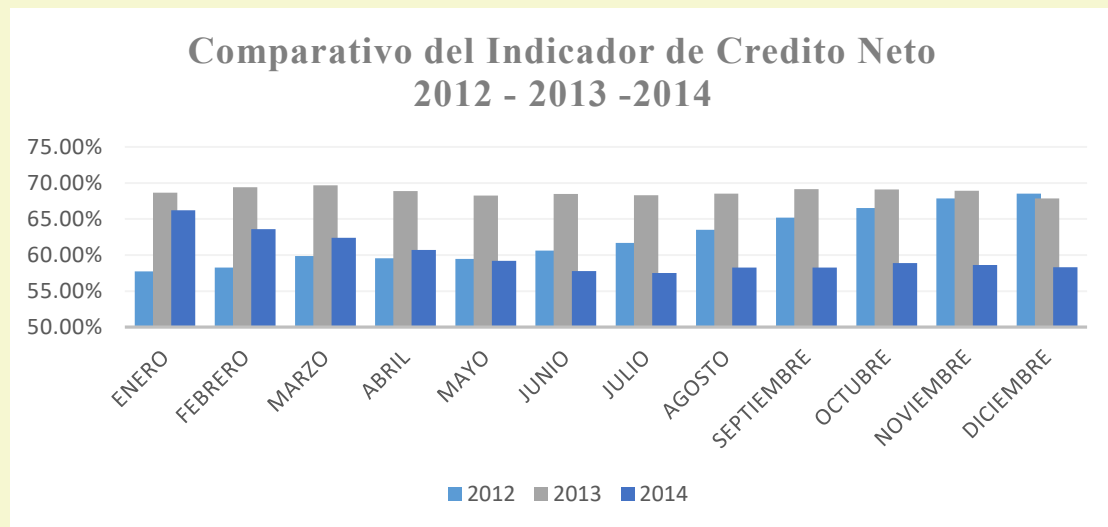
*Grafico 5. Comparativo de Colocación de Crédito 2012-2013-2014*

Como se muestra en el grafico anterior la colocación de crédito disminuyó de forma considerable durante los ejercicios 2013-2014, pasando de un monto total de colocación anual presentado en el año 2012 de \$490, 997,329.77 a un monto anual en el 2013 de \$406, 884,981.85 y un monto anual en el año 2014 de \$349, 085,257.94. El cual en su conjunto representó una disminución en el importe de colocación de \$141, 912,071.83 el transcurso de dos años.



*Grafico 6. Comparativo de Cartera Neta 2012-2013-2014*

La cartera de Crédito Neta, durante el periodo 2013-2014, presento una caída de **\$19,771,911.32.**



*Grafico 7. Comparativo del Indicador de Crédito Neto 2012-2013-2014*

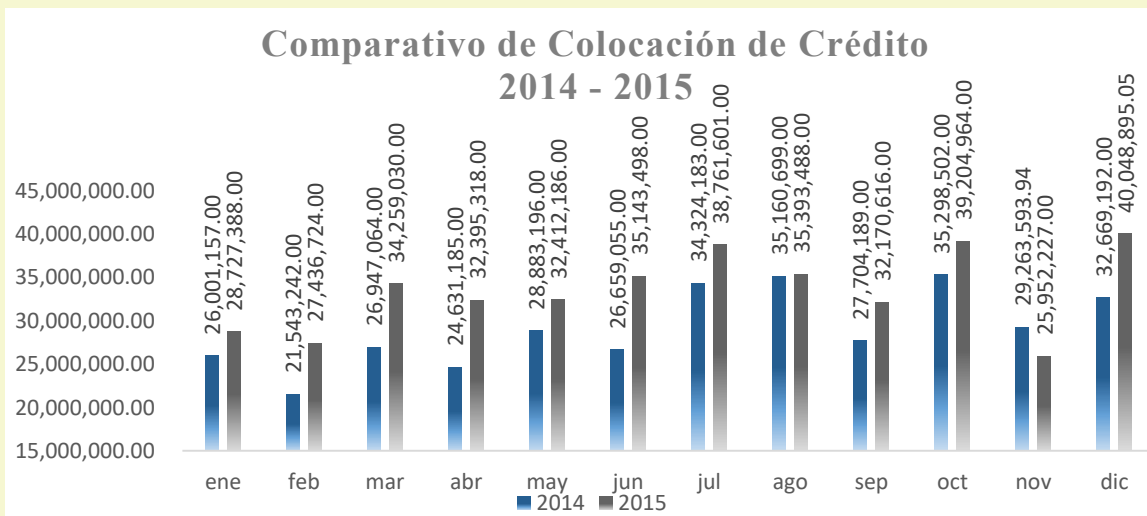
El indicador de Crédito Neto también presentó una caída considerable durante el periodo 2013-2014, tal como se muestra en el grafico anterior, pasando de un cierre a Diciembre de 2012 de un 68.52%, a un 67.85% al cierre de



Diciembre 2013 y presentado la caída más pronunciada al cierre de Diciembre 2014 con un 58.30%.

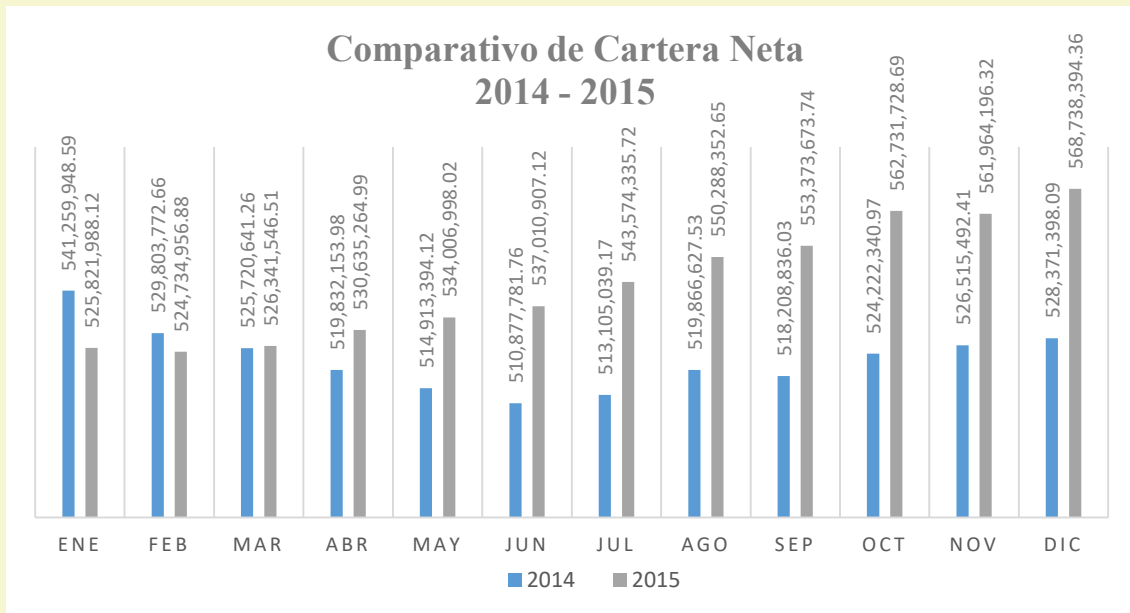
- A fin de revertir la caída de Cartera Neta e incentivar la Colocación de Crédito, durante el año 2015, lleve a cabo las siguientes estrategias:
  - Como parte de la mejora a los procesos internos, se establecieron acciones para el Fortalecimiento del Proceso de Crédito, siendo las principales un análisis y adecuación del Manual de Crédito a fin de personalizarlo a las necesidades y procesos internos de la Cooperativa ya que el que se tenía anteriormente era uno establecido por la Federación de Cajas Populares Alianza.
  - Se realizó un análisis de Costo Beneficio y punto de equilibrio de los productos de Crédito y se realizaron las modificaciones necesarias para que estos fueran más competitivos, tanto en sus condiciones como tasas de interés.
  - Durante este mismo año se realizó el proyecto para la conformación del Área de Agro negocios, la cual depende de la Gerencia de Crédito, la conformación de dicha área es una acción importante ya que en las regiones donde opera la Cooperativa su principal actividad económica es la agricultura, por lo que la Sociedad debe contar con un departamento que de un servicio especializado a este sector.
  - Así mismo dentro de las acciones que se implementaron durante el año 2015, fue la creación de un clasificador interno de socios el cual se basa en un puntaje que se genera conforme a la evaluación de las siguientes variables: Edad, Antigüedad como socio, Antigüedad laboral, Tipo de vivienda, Arraigo domiciliario, Arraigo en la Ciudad, Historial de crédito interno, Historial de crédito externo, Fuente de ingreso, Ocupación, Actividad económica adicional o Fuente alterna de ingresos, Número de créditos manejados y Monto máximo pagado en la Cooperativa, con el fin de poder clasificar a los socios para facilitarles el acceso al crédito y ofertarles mejores condiciones en los productos de crédito.

Dichos cambios comenzaron a impactar de forma positiva en los indicadores de Colocación y Cartera Neta de Crédito, no siendo así para el Indicador de Crédito Neto, pues pese al incremento de los indicadores mencionados anteriormente, este no ha podido lograr un comportamiento positivo debido al alto índice de Captación con el que cuenta la Cooperativa, el cual ha superado las expectativas planteadas para estos últimos ejercicios y la colocación no se ha podido incrementar al mismo ritmo de que esta crece.



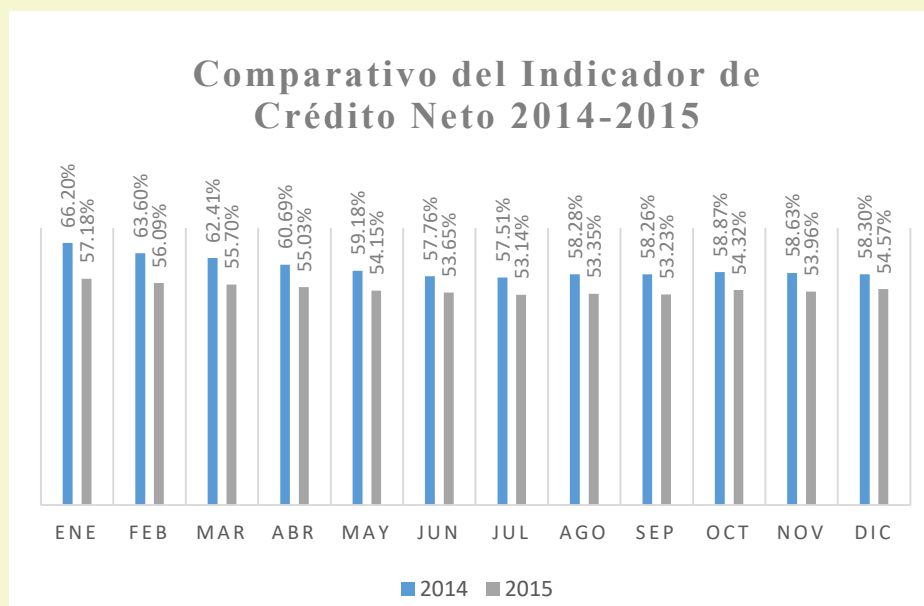
*Grafico 8. Comparativo de Colocación de Crédito 2014-2015*

Haciendo un comparativo de la colocación de cartera de crédito durante el periodo 2014-2015, se muestra un incremento considerable en los niveles de colocación pasando de un monto total anual de \$349, 085,257.94 a un monto total anual de \$401, 905,935.05, lo que representó un crecimiento en los niveles de colocación de \$52, 820,677.11.



*Grafico 9. Comparativo de Cartera Neta 2014-2015*

En la gráfica anterior se muestra el incremento que ha presentado la Cartera Neta durante los ejercicios 2014-2015, pasando de un monto de \$528, 371,398.09 al cierre de Diciembre 2014 a un monto de \$568, 738,394.36 al cierre de 2015. Por lo que en el inter de los dos ejercicios se tuvo un incremento de \$40, 366,996.27.

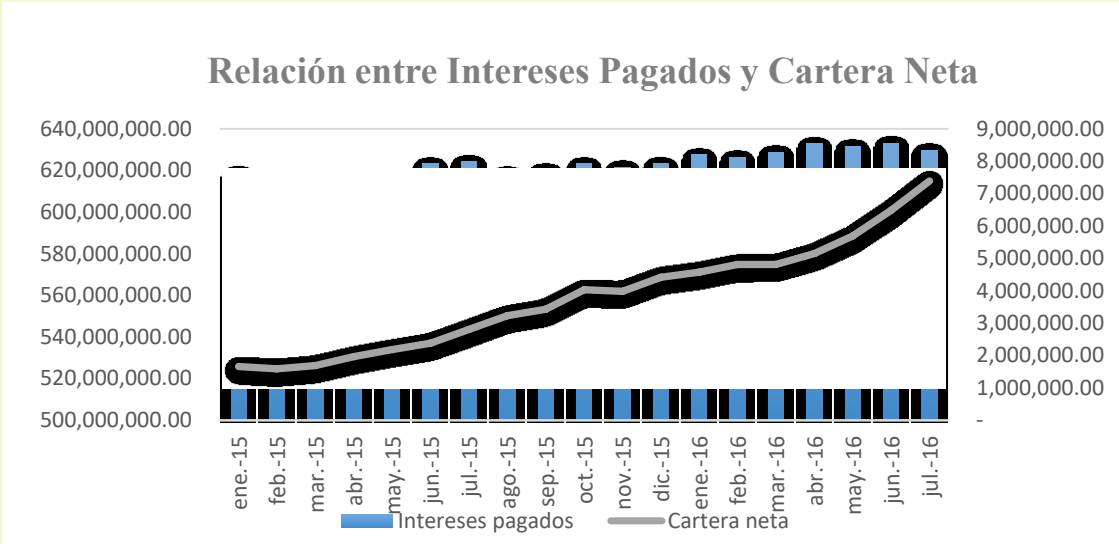


*Grafico 10. Comparativo del Indicador de Crédito Neto 2014-2015*

- A fin de seguir incentivando la colocación de crédito, aunado a las estrategias que se han venido implementando durante los últimos años, en el 2016 se han realizado adecuaciones de forma estratégica en los procesos de crédito, como la centralización de los procesos de Análisis de crédito y Mesa de Control, ya que anteriormente se contaba con un Analista de Crédito con facultades de autorización en cada una de las Sucursales donde opera la Cooperativa y alrededor de seis en Oficina Matriz, y se contaba con un ejecutivo que realizaba el proceso de Mesa de control en cada una de dichas oficinas, teniendo como consecuencia poco control en los montos colocados así como errores en las solicitudes, expedientes incompletos y omisiones a las políticas establecidas, esta medida ha permitido tener un mayor control sobre los tiempos de respuesta de crédito, la implementación adecuada de Manuales y Políticas lo que ha disminuido el riesgo por colocación, permitiendo a su vez un incremento en la colocación de cartera crediticia. También durante este ejercicio, se realizó la revisión del Manual y Políticas de crédito así como también se llevó a cabo un análisis de costo beneficio y punto de equilibrio de los Productos de Crédito, la creación de un nuevo producto y la modificación a las condiciones de los que prevalecieron de forma posterior a análisis mencionado, como son: plazos, montos mínimos y máximos, garantías, tasas de interés, requisitos y mercado meta, lo anterior con la finalidad de diversificar la cartera de crédito, clasificar los créditos por su grado de riesgo, establecer condiciones específicas a los productos de crédito por tipo de mercado al que van dirigidos, manejar productos de crédito que incentiven la adhesión de nuevos socios y la colocación de los mismos, así como reconocer a los socios que han mostrado fidelidad, compromiso y cumplimiento ante sus obligaciones crediticias. Cabe mencionar que los cambios que se realizaron a las tasas de interés, se llevaron a cabo considerando los riesgos que representan cada uno de los productos de acuerdo a las condiciones y facilidades del mismo, así como también considerando los ingresos que se han generado durante el último año. Otro factor importante por el que se generó este análisis es derivado de la caída que se ha tenido en el indicador

de crédito neto, durante los últimos tres años, baja que afecta a su vez a otros indicadores financieros, lo que obligó a realizar modificaciones a manuales y políticas internas, productos de crédito, así como al establecimiento de estrategias que coadyuven al aumento en la colocación de crédito y por ende el incremento de la cartera y de los ingresos que se deriven de la misma.

La disminución de las tasas de interés ordinarias fue uno de los cambios significativos a los productos de crédito, disminuyendo alrededor de dos puntos porcentuales, a fin de que las utilidades que genera la Cooperativa se puedan transferir a un mayor número de socios, principalmente a aquellos que contribuyen de una manera activa, en la generación de ingresos y permanencia de la sociedad. Cabe mencionar que el impacto en los ingresos por la baja de tasas no es relevante, ya que estas se hicieron únicamente a productos estratégicos que puedan contribuir a un incremento en la colocación de cartera y que a la vez generen mayores beneficios a los asociados, ya que estos van destinados a productos que permiten que los socios mejoren su calidad de vida, como son los créditos de vivienda, auto y actividades productivas. Dicho impacto se verá reflejado durante el transcurso de los siguientes años, sin embargo este se puede ver disminuido con un incremento de Cartera Neta. A continuación se muestra el comportamiento de la Cartera Neta en relación a los interés pagados durante el ejercicio 2015 y los primeros siete meses del 2016 y una proyección de la tasa ponderada y de los ingresos por ajustes de tasas de interés, así como el comportamiento que han presentado los indicadores de Colocación de Crédito, Cartera Neta y el índice de Crédito Neto durante el ejercicio 2016.



*Gráfico 11. Relación entre Intereses Pagados y Cartera Neta*

En el gráfico anterior se muestra el comportamiento de los ingresos por interés y el de Cartera Neta durante el ejercicio 2015 y los primeros siete meses del 2016, durante dicho periodo se tuvo un promedio de cartera neta de \$ 559,205,712.91 la cual generó un promedio de ingresos mensuales por pago de interés de \$ 7,915,497.05.

En el cuadro siguiente se muestra una proyección de la tasas ponderadas y de ingresos que se obtendrán por los ajustes de tasa de interés que se implementaron a partir del mes de Agosto de 2016.

Proyección de Ingresos por ajuste de tasas 2016

PRODUCTO	Tasa Ponderada Junio 2016	Nueva Tasa ponderada	Ingresos netos Agosto	Ingresos netos Septiembre	Ingresos netos Octubre	Ingresos netos Noviembre	Ingresos netos Diciembre
CREDIALIANZA AUTO	11.76%	10.53%	498,745.18	499,520.33	499,234.95	499,830.07	500,324.72
CREDIALIANZA MOTO	14.30%	14.00%	68,646.80	65,825.81	63,091.46	60,643.20	58,358.37
REGRESO A CLASES	12.00%	0.00%	34.27	34.27	34.27	34.27	34.27
NAVIDAD Y REYES MAGOS	16.00%	0.00%	20.76	20.76	20.76	20.76	20.76
CREDIALIANZA CASA	15.79%	16.10%	1,726,515.01	1,728,056.08	1,726,049.76	1,727,057.51	1,727,761.49
CREDIALIANZA NOMINA	22.00%	18.00%	14,064.98	12,840.83	11,726.03	10,719.61	9,806.84
SOCIO PUNTUAL	10.00%	0.00%	243.89	194.31	154.81	123.34	98.27
CREDIALIANZA ZONAS	14.06%	13.54%	10,685.39	9,612.68	8,664.49	7,862.57	7,167.81
ORDINARIO	22.09%	0.00%	1,210,171.75	1,123,722.39	1,043,448.59	968,909.21	899,694.59
CREDIALIANZA SOLIDARIO	21.26%	0.00%	2,472.34	1,912.05	1,478.73	1,143.62	884.45
CREDIALIANZA CAMPO	17.92%	15.84%	931,637.56	965,934.42	991,928.29	1,020,848.30	1,047,181.96
MISMOS HABERES	8.43%	9.00%	131,505.06	140,802.83	147,443.60	154,460.90	160,463.28
CREDIALIANZA FACIL	20.60%	22.00%	249,811.31	220,010.13	194,241.29	172,673.35	154,294.37
CREDIALIANZA CREDITO A LA MANO	10.92%	13.98%	225,099.26	225,186.67	224,714.15	224,730.96	224,704.34
CREDIALIANZA ECO PROYECTO	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-
CREDIALIANZA CONFIA	12.00%	0.00%	13,429.69	12,182.99	11,052.02	10,026.04	9,095.30
CREDIALIANZA PROTEGE	11.21%	11.00%	791.14	780.02	766.90	757.24	748.12
CREDIALIANZA EN TU NEGOCIO	20.01%	17.17%	611,060.66	594,404.26	577,462.27	562,922.51	549,286.22
CREDIALIANZA PERSONAL	22.43%	21.87%	2,186,411.64	2,222,110.45	2,248,039.76	2,279,434.55	2,308,664.26
CREDIALIANZA RESPONSABLE	20.00%	18.00%	1,125,723.76	1,214,099.44	1,293,149.08	1,375,584.98	1,455,101.35
CREDIALIANZA RESUELVE	25.84%	20.83%	173,684.16	179,846.00	185,419.31	191,321.87	197,095.22
<b>TOTAL</b>	<b>18.20%</b>	<b>16.80%</b>	<b>9,180,754.64</b>	<b>9,217,096.71</b>	<b>9,228,120.52</b>	<b>9,269,104.87</b>	<b>9,310,785.99</b>

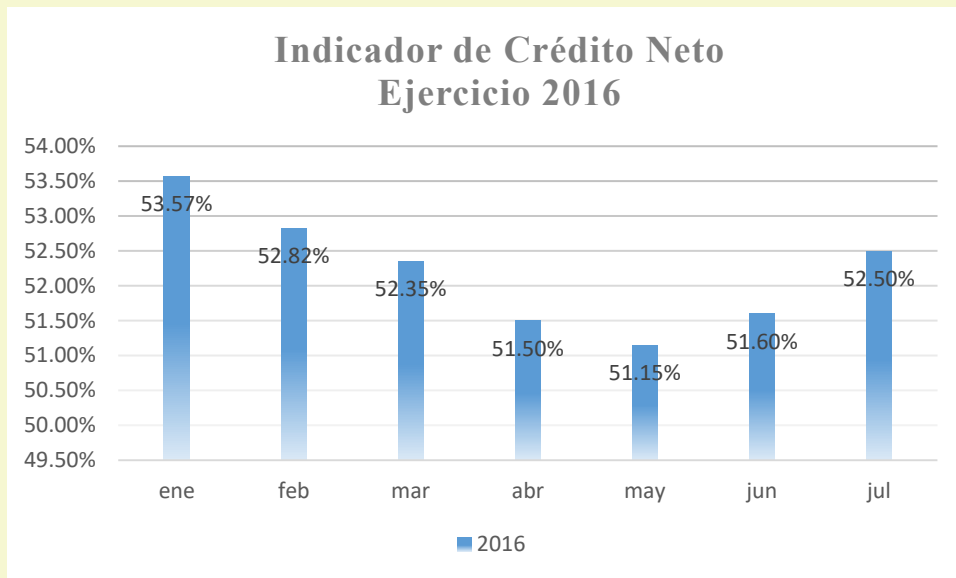
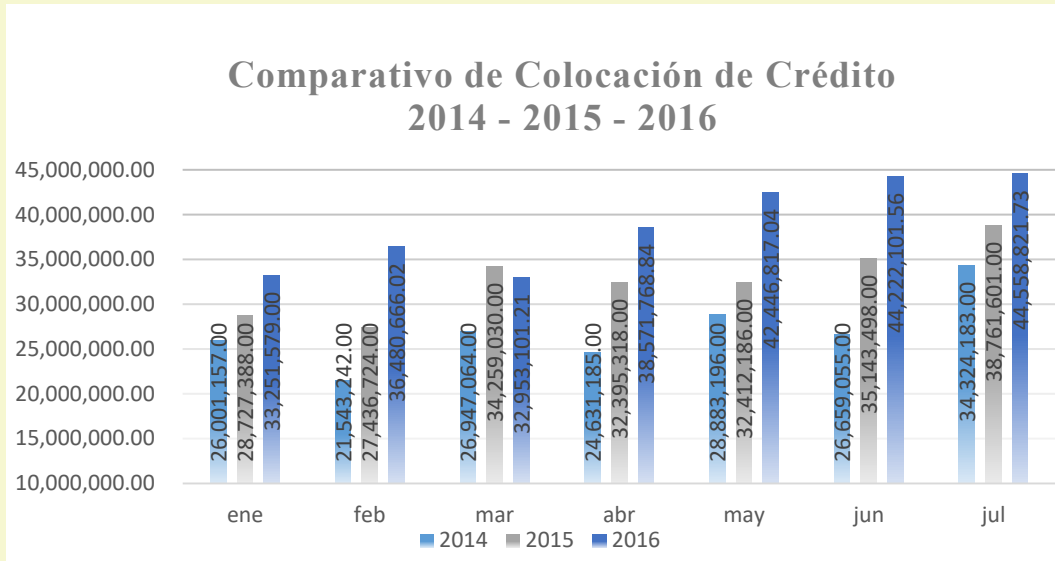


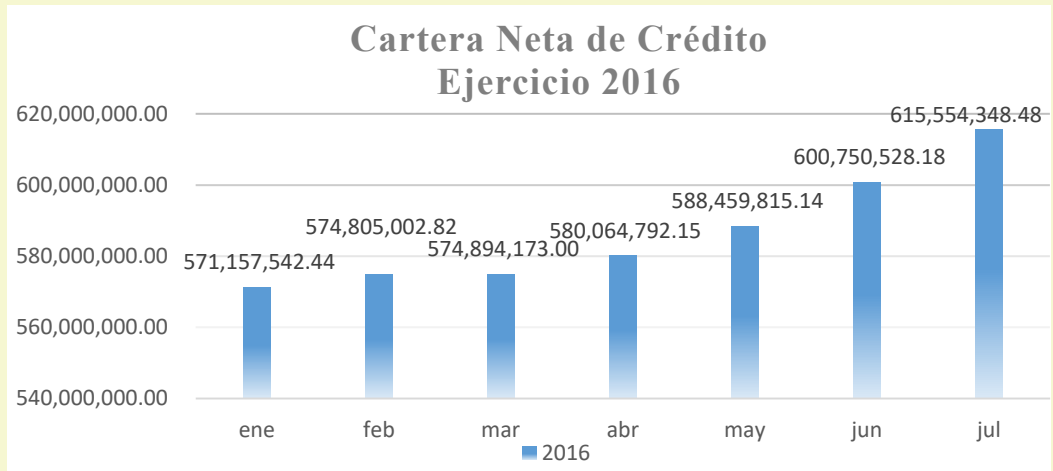
Grafico 12. Indicador de Crédito Neto Ejercicio 2016

Como se muestra en el gráfico anterior el Indicador de Crédito Neto ha presentado un comportamiento por debajo del nivel prudencialmente recomendado, manejando un promedio durante los últimos meses de un 52.21%.



*Grafico 13. Comparativo de Colocación de Crédito 2014-2015-2016*

Durante el último año el monto de Colocación ha presentado un incremento en relación al mismo periodo de años anteriores, pasando de un promedio mensual de \$26, 998,440.29 en el 2014 y de \$32, 733,677.86 correspondiente al año 2015 a un promedio mensual para el año 2016 de \$38, 926,407.91.



*Grafico 14. Cartera Neta de Crédito Ejercicio 2016*

La Cartera Neta al igual que el monto promedio de Colocación también ha presentado un crecimiento importante durante este año, logrando un crecimiento de \$46, 815,954.12 al cierre de Julio 2016 en comparación al cierre de Diciembre 2015.



### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo ha permitido realizar una descripción de las acciones y estrategias propuestas e implementadas por el Área a mi cargo durante los últimos cinco años, así como mostrar el comportamiento de los principales indicadores al implementarse dichas estrategias, los cuales se han comportado de acuerdo a las proyecciones esperadas. Cabe mencionar que durante este periodo Caja Popular Los Reyes ha tenido que enfrentarse a situaciones que pudieron poner en riesgo la sanidad de su cartera crediticia, sin embargo el implementar medidas precautorias disminuyó de forma significativa el impacto que estas pudieron haber generado dentro de la Cooperativa.

Algo que ha caracterizado a Caja Popular Los Reyes es su adaptabilidad a los cambios tanto del entorno social como económico de las regiones donde esta ópera, impactado de forma positiva en la economía de dichas zonas, al brindar financiamiento a los sectores que tienen poco acceso a la banca comercial, proporcionando servicios de crédito a precios competitivos que impulsen las principales actividades productivas y satisfaciendo las necesidades de consumo para la adquisición de bienes, o bien que estén encaminados a finalidades que permitan mejorar la calidad de vida de sus asociados. Aunado a que es una empresa con compromiso social ya que al no contar con fines de lucro, las utilidades son repartidas a sus asociados a través de un fondo de obra social el cual contempla: becas para ahorradores menores y socios, vales de despensa para adultos mayores, apoyos a instituciones educativas y de beneficencia, educación financiera, actividades encaminadas al cuidado del medio ambiente, etcétera.

La administración de la Cooperativa durante los últimos años ha sido eficiente, lo cual se ve reflejando en el comportamiento de sus principales razones financieras, ya que todas salvo el indicador de crédito neto se encuentran dentro de los parámetros recomendados, esto es debido a diversos factores como son: una cuidadosa selección de los instrumentos donde se invierten los excedentes de liquidez, principalmente inversiones gubernamentales; una clasificación adecuada de la cartera crediticia, así como apego a los manuales, políticas y procedimientos de

captación, crédito y cobranza; fortalecimiento del Capital a través del incremento año con año del Fondo de Reserva, adecuada gestión en la recuperación de la cobranza, adecuado control de la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios, evaluación continua del mercado y productos que se ofrecen, apego puntual al presupuesto operativo aprobado por la Asamblea aunado a una política de austeridad en gastos.

Sin bien el comportamiento de los principales indicadores financieros refleja la adecuada y eficiente administración con la que cuenta Caja Popular Los Reyes y al ser el indicador de Crédito Neto el que no ha logrado situarse en los últimos tres años dentro de los parámetros recomendados, esto debido principalmente a los altos niveles de captación, es necesario seguir implementando estrategias que permitan lograr una mayor colocación de crédito y por ende un crecimiento en el monto de Cartera Neta el cual impacta de manera directa en el Indicador de Crédito Neto, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Realizar una parametrización de los tiempos de cada uno de los procesos y procedimientos de crédito a fin de establecer estándares sobre todo en los tiempos de respuesta de crédito.
- Adquisición de un scoring de crédito automatizado, que permita disminuir el riesgo de colocación y mejore la agilidad en la toma de decisión de crédito.
- Estrategias del área de promoción, que permitan acercar los servicios de crédito a sus asociados, esto a través de levantamiento de solicitudes en campo.
- Creación de programas que permitan impulsar la colocación de créditos de mayor monto y menor riesgo, como son los encaminados a adquisición de Vivienda, crédito Automotriz, créditos destinados a actividades Agrícolas, Productivas y Comerciales.
- Apertura de sucursales y puntos de atención de forma estratégica, que permitan una expansión de la Cooperativa para llegar a nuevos mercados e incremento en la membresía de socios.

Estas acciones aunadas a las que se han implementado en el último año, estarían encaminadas a lograr un incremento en los niveles de colocación de crédito, por lo

que a la par es necesario establecer estrategias que permitan tener un control eficiente de los niveles de morosidad ya que al incrementar la colocación, como consecuencia también se incrementa el riesgo de recuperación de crédito, es importante cuidar de forma puntual el Índice de Morosidad aun cuando este actualmente es del 2% nivel muy por debajo del límite recomendado del 10%. Para lo cual se recomiendan las acciones siguientes:

- Seguir fortaleciendo y mejorando los procesos de crédito, ya que un crédito bien colocado garantiza una buena recuperación del mismo.
- Seguimiento puntual y oportuno a las etapas de proceso de cobranza.
- Saneamiento de la cartera crediticia a través del castigo de cuentas incobrables.
- Motivar al socio en la puntualidad de sus pagos, a través de campañas de prevención de morosidad.
- Disminución de requisitos de crédito para socios puntuales. Ya sea a través de la adquisición de líneas de crédito, créditos sin aval, etc.
- Impartición de talleres encaminados a la educación e inclusión financiera.

Cabe mencionar que las recomendaciones anteriores deben establecerse a la par de las acciones que actualmente se están llevando a cabo. A fin de fortalecer tanto el incremento en la colocación del crédito como en el seguimiento y control de los niveles de morosidad.

#### **4. BIBLIOGRAFIA**

Caja Popular Los Reyes SC de AP de RL de CV. (2011 -2016). Estadísticos de Crédito 2011-2016. Los Reyes, Michoacán, México.

Caja Popular Los Reyes SC de AP de RL de CV. (2012 - 2016). Razones Financieras. Los Reyes, Michoacán, México.

Caja Popular Los Reyes, SC de AP de RL de CV. (2016). Manual de Crédito. Los Reyes, Michoacán, México.

Caja Popular Los Reyes, SC de AP de RL de CV. (2016). Manual de Organización Nivel III. Los Reyes, Michoacán, México.