



Universidad del Azuay

Maestría de Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia Tributaria

**Evaluación y análisis de cartera de crédito de una empresa
dedicada a la comercialización de neumáticos y servicios de
alineación y balanceo automotriz, período 2015-2018**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título del título de
Magister en Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia Tributaria.**

Autor: Ing. Com. Yessica María Villafuerte Torres

Director: Econ. Fernando Morocho Calle

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho cariño a mis padres, hermanos, sobrinos y en especial a mi novio, quienes me han alentado y apoyado incondicionalmente para seguir con mis sueños.

Jessica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial al Sr. Jaime Ríos, Gerente de Tedasa, al Econ. Fernando Morocho, Director de Tesis y a la Mgt. Julia Avecillas, quienes supieron guiarme con sus conocimientos y apoyo. Al personal de Tedasa y a todos quienes colaboraron para la culminación de este trabajo de Investigación.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue evaluar y analizar la cartera de crédito de una empresa dedicada a la comercialización de neumáticos y servicios de alineación y balanceo automotriz Tedasa. Se aplicó una metodología mixta, a partir de un estudio no experimental. Las técnicas que se usaron fueron la histórica, inductiva y estadística. Los resultados de la investigación evidenciaron la relación directa entre la gestión del crédito y la cartera, ya que al mejorar sus políticas crediticias se reduce la morosidad y se mantienen niveles adecuados de liquidez. Se concluye que, el Departamento de Crédito de la empresa debe realizar una reingeniería para obtener resultados favorables.

PALABRAS CLAVE

Riesgo crediticio, morosidad, clientes, segmento de mercado, crédito, reingeniería, recuperación de la cartera.

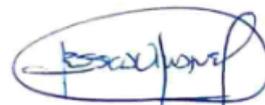
ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate and analyze the loan portfolio of Tedasa, a company dedicated to the commercialization of tires and automotive alignment and balancing services. The research was based on a methodology with a non-experimental study and a mixed approach. The techniques that were used were historical, inductive and statistical. The results of this investigation showed the direct relationship between credit management and the portfolio. That is to say, improving the credit policies will reduce payment delays and maintain adequate levels of financial liquidity. It was concluded that the Credit Department must carry out a reengineering to obtain remarkable results.

KEYWORDS

Credit risk, Payment delays, customers, market segment, credit, reengineering, portfolio recovery.

Translated by



Jessica Villafuerte

INDICE DE CONTENIDO

Preliminares

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
PALABRAS CLAVE.....	4
ABSTRACT	5
INDICE DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
INDICE DE TABLAS	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. METODOLOGÍA	12
2.1 Diseño metodológico:	12
2.2 Contexto, población y muestra:	13
2.3 Procedimiento:	14
2.4 Instrumentos:	16
2.5 Método de interpretación de resultados	17
3. RESULTADOS	17
3.1 Resultados del análisis horizontal y vertical	30
3.2 Falencias del departamento de crédito	38
3.3 Análisis comparativo	43
4.- DISCUSIÓN	49
5.- CONCLUSIONES	53
6.- RECOMENDACIONES	54
7.- LIMITACIONES	54
Referencias bibliográficas:	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas	18
Figura 2 Caracterización del Departamento de Crédito Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	20

Figura 3 Caracterización del Departamento de Cobranzas Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	21
Figura 4 Descarga de Base de Datos de Cartera Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	24
Figura 5 Estructura financiera a corto y largo plazo	25
Figura 6 Efecto de la estructura operativa y financiera	28
Figura 7 Información documental clientes: Listado Varios Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	39
Figura 8 Información documental clientes: Específico Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	40
Figura 9 5C`s del Crédito	40
Figura 10 Gráfico del Comportamiento de la cartera Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 F.O.D.A. del Departamento de Crédito y Cobranzas Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.....	18
Tabla 2 Balance General	26
Tabla 3 Estado de Resultados	29

Tabla 4 Análisis horizontal del Balance General	31
Tabla 5 Análisis vertical del Balance General	32
Tabla 6 Análisis horizontal del Estado de Resultados	33
Tabla 7 Indicadores Financieros	34
Tabla 8 Análisis de la cartera en su composición de rangos de días	35
Tabla 9 Análisis de la cartera período del 2015 y 2016.....	35
Tabla 10 Análisis de la cartera período del 2017 y 2018.....	36
Tabla 11 Análisis comparativo de la cartera 2015 al 2018	37
Tabla 12 Comportamiento de la cartera total	43
Tabla 13 Comparación por segmento 2015	44
Tabla 14 Comparación por segmento 2016	45
Tabla 15 Comparación por segmento 2017	45
Tabla 16 Comparación por segmento 2018	46
Tabla 17 Comparación cartera vencida por segmento 2015	46
Tabla 18 Comparación cartera vencida por segmento 2016	47
Tabla 19 Comparación cartera vencida por segmento 2017	47
Tabla 20 Comparación cartera vencida por segmento 2018	48

Autora: Jessica María Villafuerte Torres

Trabajo de graduación

Director: Fernando Efrén Morocho Calle

Diciembre 2020

1. INTRODUCCIÒN

Se define como crédito a la “entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro” (Villaseñor, 2007, p.9). El crédito es un préstamo, en el cual, el individuo deudor, “se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere” (Fraga, 2015, p.189).

El crédito otorgado en toda empresa se origina a partir del incremento de las ventas, con el objetivo de mantener a sus clientes y captar nuevos consumidores. Este paso de las empresas implica tomar un riesgo, puesto que, al conceder un crédito, o emplear plazos extensos hay la posibilidad de incobrabilidad. Es por ello, que actualmente, la gran mayoría de empresas del sector comercial, sufren constantes dificultades de recuperación de la cartera vencida: varios de los créditos, se conceden a veces con base a información encubierta, que otorgan tanto deudores como garantes, resultando perjudicial para el negocio.

Ante todo, la compañía está en su pleno derecho de exigir el pago a sus clientes de esas cuentas que se adeudan, como ventas a crédito. De los mismos, se desprenden cobros, como intereses, comisiones, recargos, y montos por pérdidas (Chiriboga, 2008, p.58). Es por esto que la gestión de cobranzas es necesaria en toda empresa que está creciendo, ya que, esta implica un sistema “de acciones coordinadas y aplicadas de manera oportuna y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos” (Wittlinger et al., 2008, p. 3). Esto favorecerá para mantener una continua comunicación con los clientes, para darle diversas opciones de cancelación, y mantener presente el acuerdo previamente negociado.

En el caso que la empresa carezca de estos canales de comunicación, “impiden conocer por completo el vencimiento de las mismas, y esto a su vez imposibilita establecer políticas de crédito apropiadas” (Ortiz, como se citó en Carrasco y Tumbaco, 2013). Es decir, un ineficiente registro de los datos financieros y contables, producirá un atraso en: seguimiento, elaboración de reportes, e influirá negativamente en la toma de decisiones adecuadas por parte de los ejecutivos.

Es aquí, donde la cartera de crédito, aquel conjunto de documentos que respaldan a los activos financieros, o en este caso, el crédito otorgado a una persona, permite hacer valer los acuerdos generados con los clientes. Como se expresó más arriba, es indispensable monitorear la cartera, mediante: la evaluación y su análisis. Además, de “conocer el alcance del diagnóstico administrativo empresarial, para identificar las fallas que existen en la estructura organizativa” (Ordoñez, 2015). Esto, con el propósito de ahorrar, y dirigir los recursos económicos, materiales y humanos que posea la empresa, y así dirigir al buen manejo en cuanto a su gerencia y organización.

En este sentido, el análisis de crédito, es un proceso importante y necesario, “para obtener niveles óptimos de morosidad, porque al realizar un buen análisis, se está otorgando créditos con menor probabilidad de no pago por parte de los clientes” (Ballona, 2018, p. 31). Además, el análisis de crédito por parte de la empresa es el filtro que se establece con el objetivo de: primero, analizar a futuros clientes, y de esta forma, clasificar quiénes son aptos para crédito, y quienes no (Izar, 2017).

Durante el análisis crediticio se observan dos tipos de cualidades en los clientes: cuantitativas y cualitativas. Se empezará con los datos, que permitan conocer si pagará del individuo, así también, como garantías, y su historial financiero. Esta

valoración del sujeto, correspondería como el primer paso para pronosticar el cumplimiento del crédito (Hernández *et al.*, 2005). Para Salas *et al.*, (2012) dicho análisis, debe ser matizado con información que lo justifique y sobre todo clarifique. A mayor información obtenida, mayor será la certeza del pago que facilitará la decisión acertada.

En las empresas comerciales de servicio automotriz, como en cualquier otra, los procedimientos de cobranzas son los mismos. Estos no deben ser improvisados, sino tener una planificación clara que minimice las pérdidas. Entre las que se pueden mencionar son: el recordar, cuando no se produce el pago, el exigir, y, en últimos casos, la acción drástica. El cumplir todos estos procedimientos:

Ayudarán a mejorar y recuperar la cartera de la empresa de manera más eficiente. Con la cobranza planificada, anticipada y ejecutada de manera ordenada, se puede obtener cobros seguros, lo que reducirá el aumento de cuentas por cobrar y esto evitará el origen de las cuentas incobrables. (Canales y Hernández (2015, como se citó en Rivera y Mera, 2017)

Ahora bien, estudios previos evidencian la importancia de la evaluación y análisis de la cartera. Ya que, como se ha visto ayuda a mejorar su liquidez, ya sea a nivel macro como micro. El análisis realizado por Sagner (2012) sobre el influjo de la Cartera Vencida, concluye en la importancia de contar con medidas de riesgo de crédito, que permitan minimizar la probabilidad del gasto en provisiones.

Otro estudio, sobre la administración del riesgo en los créditos bancarios realizado por Díaz, Gonzáles y Quintana, (2011) concluyó que el análisis y la gestión del crédito, es función principal en toda entidad al momento de elegir a sus clientes. Solo de esta manera, podrá garantizar las operaciones y evitar el riesgo de incumplimiento.

Así mismo, otro análisis de Ticona (2017) de la cartera de créditos, sobre la solvencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de la región Puno, en el periodo 2012-2014, concluyó que la tasa de morosidad incidió negativamente en la solvencia financiera de las cooperativas. De la misma manera, en un trabajo sobre el *Deterioro de la cartera de crédito y su incidencia en los estados financieros*, (Coello y Morales 2019) concluye que, los problemas en el sistema de cobranzas, producido por la alta morosidad, y su influjo en la deterioro de la cartera de crédito, afecta a la liquidez y a su vez, provoca un aumento en los gastos operativos para las instituciones.

En esta misma línea, la investigación realizada por Cortéz y Burgos (2016) sobre la administración de cartera de crédito como un factor clave en la morosidad y liquidez, también concluye que: al establecer una política que permita realizar un buen autoanálisis de la gestión de la cartera, además de lineamientos que garanticen el pago de los créditos otorgados, permiten la liquidez, un crecimiento en los distintos períodos de tiempos, y la reducción de la morosidad.

Para finalizar, el problema del riesgo crediticio que se traduce en morosidad ocurre por la mala aplicación y/o deficiencias del manual de crédito vigente. Es indispensable que, en toda empresa, se realice periódicamente su evaluación y análisis. Esto permitirá establecer un sistema mejorado de políticas crediticias, aplicando herramientas metodológicas que permitan reducir la morosidad y mantener niveles de liquidez adecuados. En este contexto, el objetivo de la presente investigación fue evaluar y analizar la cartera de crédito de una empresa dedicada a la comercialización de neumáticos y servicios de alineación y balanceo automotriz

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico:

El presente estudio se inscribe dentro del paradigma de investigación mixto. Se define al estudio mixto como aquel que integra métodos cuantitativos y cualitativos de recolección y análisis de datos (Gill y Johnson, 2010). Entre las principales ventajas de emplear unas metodologías mixtas son: rápida comprobación de teorías en un mismo estudio, también, el poder concluir con deducciones más profundas, y el equilibrio que representa el usar las ventajas de las metodologías tanto cualitativas como cuantitativas (Molina, 2012).

Las investigaciones mixtas se logran justificar, puesto que se complementan, permitiendo obtener variados resultados, detalles y distintos puntos de vistas sobre un tema de investigación (Boeije, 2010). Es decir, integra las fortalezas de cada método, y minimiza sus desventajas (Gill y Johnson, 2010).

Además, corresponde a un estudio no experimental puesto que no hay un grupo control. De igual manera, el presente estudio, es una investigación donde no se tiene ningún control sobre las variables independientes. Así mismo, tuvo un alcance descriptivo, ya que realizó un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos de la empresa: al indagar a los asesores de crédito y el personal que trabaja en el departamento de comercialización y contabilidad.

La investigación realizada tuvo un enfoque histórico lógico, debido a que la información estuvo relacionada con autores del departamento de estudio y las leyes, mandatos, regulaciones de los entes de control. Inductivo, pues, a partir de conclusiones particulares avanza a conclusiones cuya aplicación se pueda considerar de carácter general; y estadísticamente significativo, en cuanto a los análisis de cartera son medibles.

2.2 Contexto, población y muestra:

El estudio se realizó en la ciudad de Cuenca- Ecuador. La empresa determinada para la evaluación y el análisis de la cartera de crédito fue Tecnicentro del Austro S. A. Tedasa. La cual, fue fundada en noviembre de 1979 en la misma ciudad, donde inician sus operaciones con 3 colaboradores. Su primera oficina estuvo ubicada en el sector de Milchichig cercano al Parque Industrial. El producto principal de comercialización fue: Llantas General y servicio de Alineación, Balanceo y Enllantaje. En la actualidad, la empresa cuenta con 170 colaboradores distribuidos en las áreas de Comercialización, Distribución, Talleres y Administración. Además, es una empresa que prácticamente capta el 95% del sector Automotriz en las provincias donde están localizada, con 22 sucursales ubicadas en todo el sur del país. Su línea de productos y servicios que se maneja hoy por hoy es muy extensa, siendo su línea la venta de las llantas General Tire y Continental, pero con un portafolio que contiene más productos como son: Baterías Bosch, Aceites y Lubricantes Valvoline, Reencauche Renovallanta y demás líneas relacionadas del área automotriz. Los servicios automotrices con el pasar de los años se han venido incrementado, donde se brinda un servicio integral al vehículo, permitiendo ser los líderes en el mercado y que la gente confíe en la empresa el mantenimiento de su vehículo. Para el estudio se delimitó el periodo 2015-2018.

2.3 Procedimiento:

La investigación se realizó en cuatro fases de acuerdo con el siguiente detalle.

Fase 1

Diagnóstico de la situación contable y crediticia de la empresa, políticas de crédito y cobranza.

Para esta primera fase, se procedió a realizar los análisis horizontal y vertical de los datos de la cartera corriente y vencida durante el periodo 2015-2018. La

importancia del análisis horizontal, radica en que es una técnica de análisis financiero, que estudia el comportamiento durante periodos de tiempo de los principales rubros de los estados financieros. Se analiza mínimo dos estados financieros suscitados entre dos o más períodos; para de esta forma evaluar la evolución de los valores de una compañía (Franco, 2004). Por su parte, el análisis vertical, menciona el mismo autor, es el estudio estático de un análisis financiero, no considera los cambios en las cuentas a través del tiempo.

Fase 2

Diagnóstico de detección de las falencias del departamento de crédito.

Se lo cumpliría, al realizar un análisis documental de la información de los clientes por medio de solicitudes de crédito, control de pagarés, historia de cheques posfechados, documentación de garantía, notas de crédito, información del buró de crédito, etc. Esto es posible, ya que es una metodología que contempla los factores de riesgo que deberían ser evaluados al realizar un análisis de crédito, considerando los siguientes puntos para su desarrollo:

Conducta: Calidad moral y capacidad de los clientes para administrar sus ingresos.

Capacidad de pago histórica: Evaluar la habilidad del cliente en el pasado para realizar sus pagos.

Capacidad de endeudamiento: Medir la solidez del cliente, donde se analiza sus ingresos con la capacidad de pagarlos según el periodo de tiempo solicitado.

Condiciones Macroeconómicas: Determinar el contexto económico y como incluirá en la estabilidad financiera del deudor.

Capacidad de Pago Proyectada: Analizar la capacidad de pago que posee el deudor, para generar efectivo suficiente en el futuro poder cancelar sus obligaciones (Castro y Castro, 2014)

Fase 3

Determinación de los niveles de cartera vencida con respecto a la cartera total.

Se realizó un análisis comparativo por segmentación y *Scoring*. El análisis comparativo por segmentación es una aplicación de la regla general de la lógica inductiva, “consiste en variar las circunstancias de un fenómeno con la intención de eliminar variables y factores accesorios para llegar a lo que es constante y fundamental” (Caïs, 1997, p.4). Por su parte el *Scoring* de crédito es una metodología empleada en finanzas con el objetivo de cuantificar el riesgo de crédito tanto de individuos como empresas (Torrice, 2014). En este sentido, el *Scoring*, implica transformar información del cliente en información numérica medible. El concepto, ha ido evolucionando, y si antes se limitaba a “Aceptar/Rechazar una aplicación (...), hoy en día es descrito como una técnica utilizada para la administración de crédito incluyendo la medición de riesgos, la respuesta, el ingreso que genera y la retención” (Anderson, 2007).

Fase 4

Planteamiento de una propuesta empresarial clara y objetiva para la recuperación de la cartera vencida y evitar la falta de liquidez de la empresa.

Se elaboró una propuesta para la empresa con base a los resultados de análisis alcanzados, y a partir de los puntos más críticos del panorama crediticio de la empresa.

2.4 Instrumentos:

Para el estudio cuantitativo se utilizaron las matrices de análisis horizontal y vertical, así como del análisis comparativo de segmentos de mercado. En cuanto al análisis cualitativo, se utilizó el software Alfresco, el cual consiste, en un sistema que permite la administración de contenidos de códigos. El mismo, es un programa libre,

desarrollado por Java, el cual se basa en estándares abiertos y de escala empresarial. Además, una matriz de análisis documental para las políticas empresariales, instructivos y procedimientos vigentes de créditos.

2.5 Método de interpretación de resultados

Para la interpretación cuantitativa estadística se utilizó el software de análisis contable de la empresa llamado SAP además de Alfresco. Para el análisis de políticas, instructivo y procedimientos crediticios se realizó un análisis cualitativo por categorías. El análisis por categorías de segmento, el cual, permite realizar una clasificación de los clientes por diversas características, como son “sector, ubicación, ingresos, tamaño de la cuenta y número de empleados para revelar donde se encuentran los riesgos y las oportunidades”. Estos patrones podrían ayudar a ser más precisos al pronosticar el pago de créditos de los clientes.

3. RESULTADOS

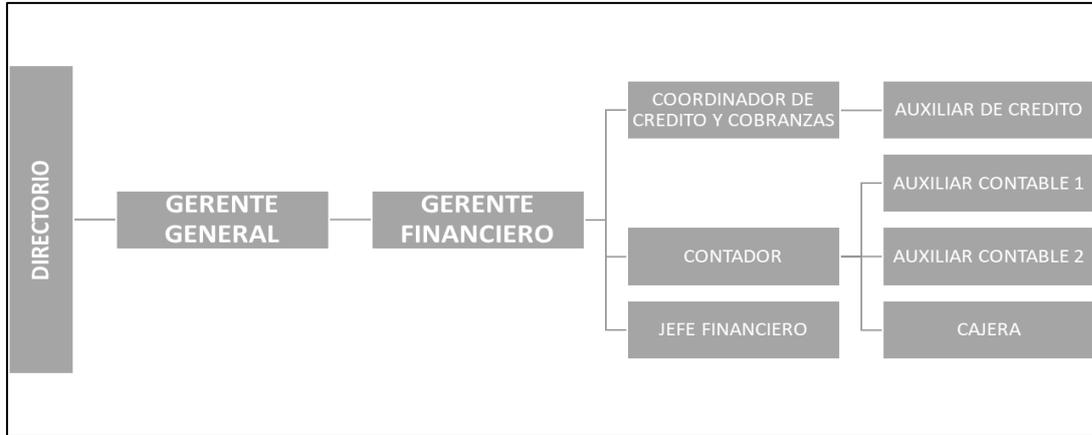
TEDASA, con el enfoque direccionado en los clientes, busca brindar una serie de beneficios para contribuir en la adquisición de crédito otorgado para generar volumen de ventas. Esto permite al consumidor realizar sus compras de manera fácil y oportuna. Para comprenderlo mejor se identificará al departamento como tal, comenzaremos con su estructura organizacional, F.O.D.A y sus procedimientos.

Estructura Organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas

En la Figura 1 podremos observar la estructura orgánica del Departamento de Crédito y Cobranzas que refleja en forma esquemática la posición del área dentro de la empresa, sus niveles jerárquicos y sus líneas de mando. Con el objetivo de reflejar exactamente los grados de dependencia (ya que, muchas veces se pierde claridad y funcionalidad en cuanto a la falta de coincidencia en las líneas jerárquicas y de mando para que el manejo del Departamento de Crédito y Cobranzas) se ha

preferido reflejar de esta manera para que quede claro y evidenciado el sistema que manejan.

Figura 1



Nota: Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas

Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.

Elaborado por: la autora.

F.O.D.A.

El objetivo de realizar un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es para realizar un análisis del perfil operacional de todo el departamento, establecer un diagnóstico, y así, mejorar los objetivos departamentales (Ramírez, 2012).

Tabla 1

F.O.D.A. del Departamento de Crédito y Cobranzas Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA

<p>Fortalezas:</p> <p>Trabajo en Equipo bajo presión. Coordinación de trabajos entre el personal del área.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Buen ambiente de trabajo. Buena comunicación con el personal de ventas. Deseo de superación en la empresa.</p>
--	--

<p>Amenazas: Falta de cursos de capacitación. Falta de reuniones permanentes con los ejecutivos de ventas de las sucursales.</p>	<p>Debilidades: Funciones no acordes con el departamento. Falta de seguridad para los documentos sensitivos. Falta de personal temporal para la regularización de problemas de cartera y crédito anteriores.</p>
---	---

Elaborado por: la autora

Se puede concluir, al observar los resultados, el FODA, en cuanto a sus fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que no son muy coherentes y carecen de un objetivo específico para poder identificar y corregir. Además, el Departamento de Crédito y Cobranzas debido a que el análisis interno y del entorno no tiene claro lo que hace actualmente, y, por ende, lo que quiere en un futuro.

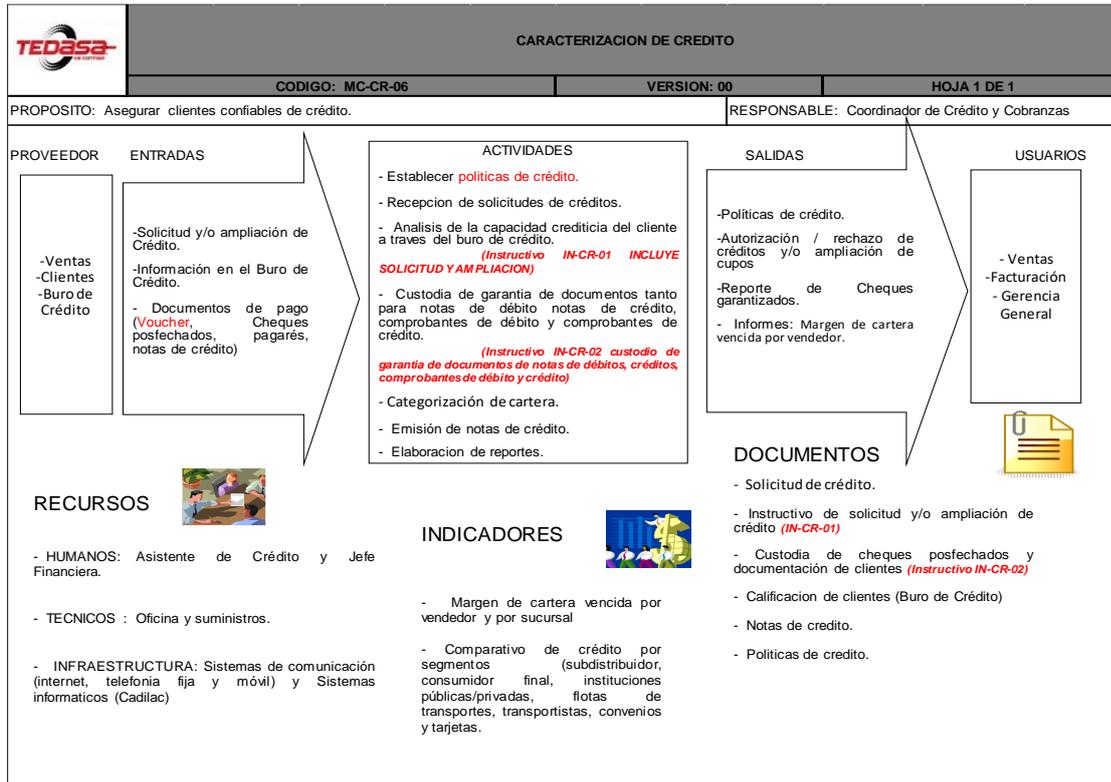
Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas

A continuación, detallamos las actividades de los departamentos de crédito y cobranzas. Se adjuntan cuadros de caracterización de cada departamento, donde se detalla el cómo realizan sus tareas, con quién tienen relación dentro de la empresa y fuera de ella, qué recursos y documentación utilizan y sus indicadores de medición.

Caracterización del Departamento de Crédito

Figura 2

Caracterización del Departamento de Crédito Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.

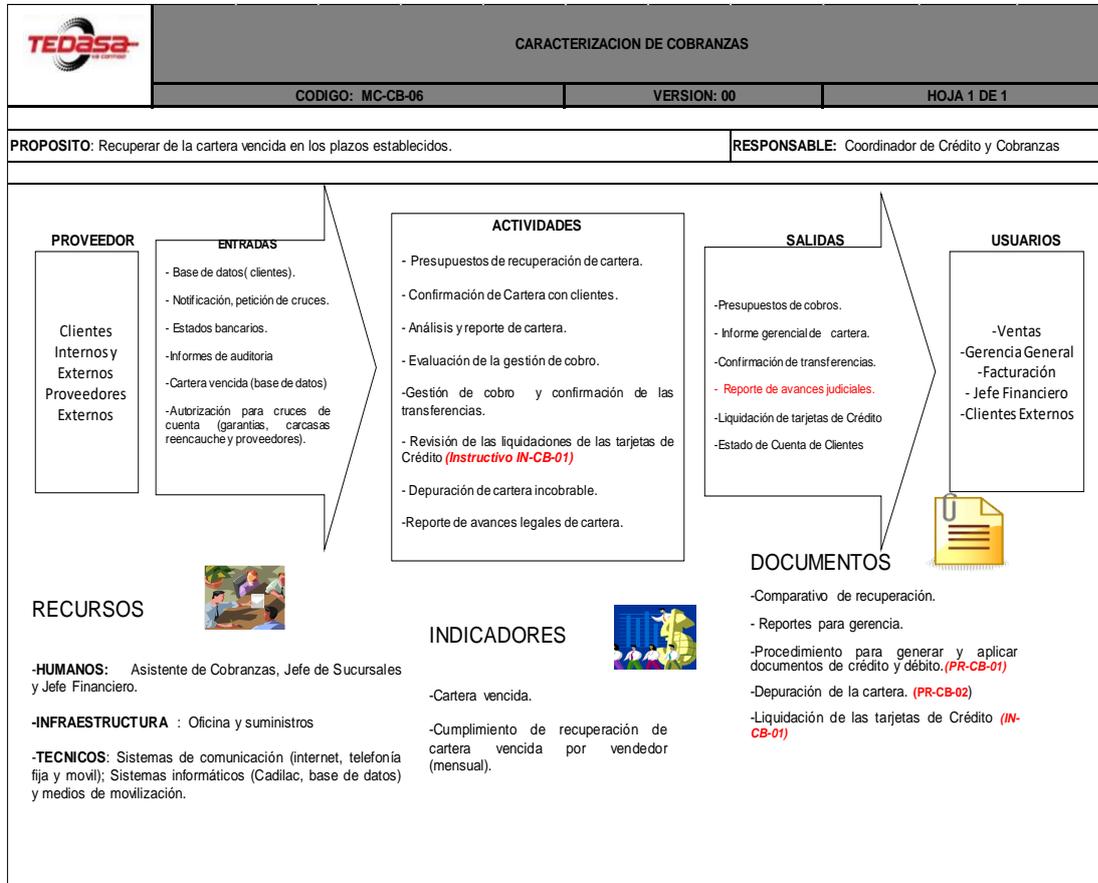


Elaborado por: La autora

Caracterización del Departamento de Cobranzas

Figura 3

Caracterización del Departamento de Cobranzas Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA.



Elaborado por: La autora

Bien es sabido que en toda empresa el crédito es la forma que tienen para incentivar las ventas. Esto genera más ingresos, pero al mismo tiempo el aumento de las cuentas por cobrar y el riesgo en caso de no recuperar dichas deudas. Por ello es importante establecer una correcta política de crédito y cobranzas que sea eficiente y permita seleccionar buenos clientes. Aquellos, que compran en grandes volúmenes de bienes y/o productos y pagan de acuerdo a lo convenido en la Política de crédito y cobranzas de Tedasa, como lo podemos ver en el Anexo 1.

Dicha política o Manual de Crédito de Tedasa evidencia una falta de sentido en las evaluaciones del crédito y el riesgo para otorgar cupos a los clientes para la adquisición de mercadería. Es necesario realizar mejoras al manual para no incurrir en riesgos que generen una cartera vencida. Entre estas, establecer los detalles claros para conceder o no un crédito a determinado cliente, a la vez, que sean evaluadas parcialmente, examinando el nivel de estimación de cuentas malas. Los beneficios de tener una buena política de crédito son:

- Orientarse en los aspectos más importantes, como es el manejo de las cuentas por cobrar. Esta es una tarea difícil, ya que los Gerentes deben enfocarse más en este aspecto, para generar éxito en las ventas.
- Tener estabilidad con los clientes. Toda empresa que tiene y realiza eficazmente políticas o manuales de crédito, permite una adecuada toma de decisiones, estableciendo la sensación de buen trato en los clientes, ya que, se les considera como parte del equipo de la empresa.

Ahora bien, para identificar y depurar la cartera de la empresa se realiza el siguiente procedimiento que vemos en la figura 5. Para la elaboración de la misma, se ha tomado en consideración puntos importantes como:

1. **Declarado Incobrible:** Todas aquellas cuentas que por monto no aplican a legal, es decir, una cuenta que no existe documentación para recuperarlas. También, por su antigüedad, o porque son deudores no ubicados, insolventes, o por problemas internos que incurren en gastos extras sin la garantía de poder recuperar las deudas.

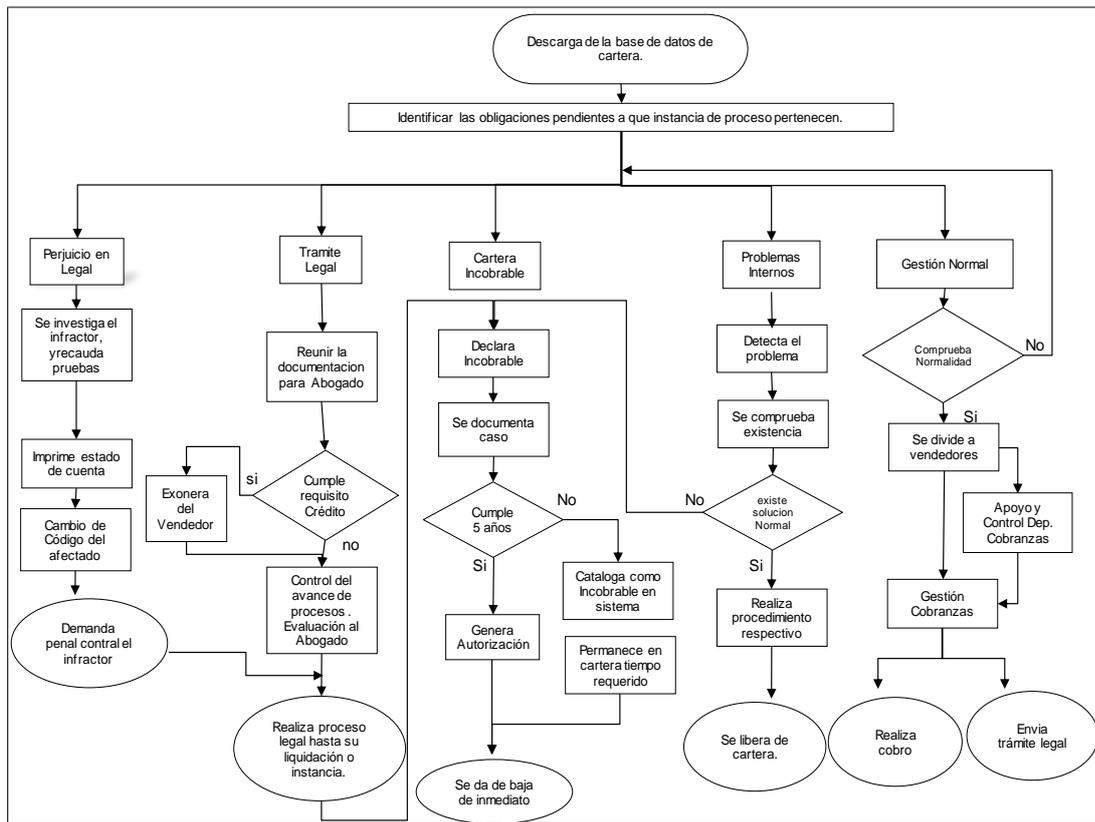
2. **Los perjuicios:** Son aquellos créditos que están documentados y comprobados por un funcionario de la empresa de preferencia personal de Crédito. El crédito está documentado cuando existe:
 - Carta firmada por el cliente, donde declara el perjuicio y se presta para rendir declaración judicial en caso de que la empresa lo requiera.
 - Copia de los recibos de pagos que certifiquen el perjuicio.
 - Copia de cédula de identidad del Cliente.

3. Para exonerar obligaciones en trámite legal: la cartera del vendedor deberá cumplir con:
 - Solicitud de crédito actualizada y firmada
 - Pagaré firmado por el cupo de crédito.
 - Facturas con firma de conformidad.
 - Cheques protestados del Cliente.

Descarga de Base de Datos de Cartera

Figura 4

Descarga de Base de Datos de Cartera Tecnico del Austro S.A. TEDASA.



Elaborado por: La autora

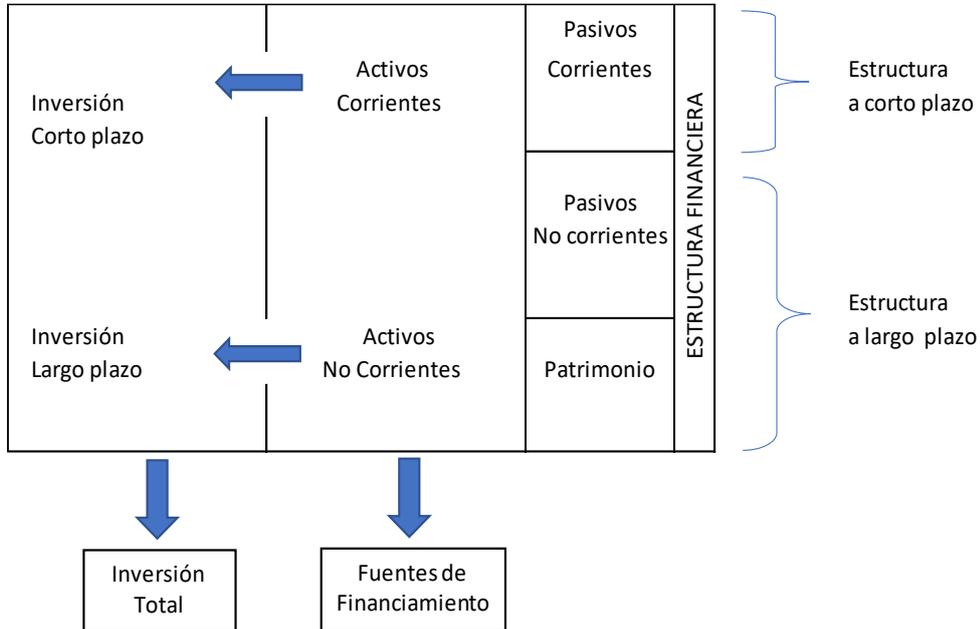
Por lo que, al manejar eficientemente la administración del crédito, se permitirá cumplir el objetivo de lograr ventas que no se conviertan en incobrables. Generando gastos extras, costos de visitas, llamadas de teléfono, cartas de compromiso de pago, procesos legales, etc.

Cabe mencionar que, en los Estados financieros de la empresa, podemos ver la estructuración del Balance General, sus inversiones, y los activos. Esto permite determinar, las necesidades y una mejor administración de los recursos. El analizar la política de financiamiento de la empresa en el corto plazo (Figura 6), mediante la estructura de los activos y pasivos corriente, nos permitirá tener una mejor visión del

capital de trabajo neto, y así, establecer que los activos de corto plazo deberán ser financiados con fuente de corto plazo.

Figura 5

Estructura financiera a corto y largo plazo



Fuente (Correa García J.A. 2016)

Elaborado por: La autora

El Balance General influye en todas las transacciones que la empresa lleva a cabo, por lo que es el factor que distingue una empresa de otras. Es decir, cada empresa es un mundo económico independiente, donde su balance tiene transacciones que no impactan de manera igual.

Balance General de Tedasa, período 2015 al 2018

Tabla 2*Balance General*

ACTIVOS	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
CAJA Y BANCOS	427.337	465.203	439.171	471.377
<i>CUENTAS POR COBRAR</i>	5.231.270	4.672.410	4.301.095	4.294.230
<i>PROVISION CXC CLIENTES</i>	-	-	385.876	419.549
INVENTARIOS	4.100.347	3.650.522	3.469.828	3.741.159
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	139.066	635.697	583.065	799.374
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.898.020	9.423.832	8.407.283	8.886.591
ACTIVO FIJO	4.596.394	5.040.753	5.137.827	5.504.908
ACTIVOS INTANGIBLES	37.312	37.312	37.312	37.312
DEPRECIACIONES	- 1.386.421	- 1.846.016	- 2.272.621	- 2.689.060
TOTAL ACTIVO FIJO	3.247.285	3.232.049	2.902.518	2.853.160
TOTAL ACTIVOS	13.145.305	12.655.881	11.309.801	11.739.751
PASIVOS				
PROVEEDORES	4.891.903	4.881.447	3.759.922	3.947.847
PRESTAMOS C/P	788.095	633.841	482.755	122.692
IMPUESTOS POR PAGAR	245.194	311.698	272.113	371.464
BENEFICIOS SOCIALES	393.033	328.565	273.701	367.579
OTROS PASIVOS	6.547	72.699	48.285	18.030
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.324.772	6.228.250	4.836.776	4.827.612
PASIVO NO CORRIENTE	143.233	143.233	143.233	143.233
JUBILACION Y DESAHUCIO	619.645	674.835	726.353	800.626
PRESTAMOS L/P	237.964	250.813	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.000.842	1.068.881	869.586	943.859
TOTAL PASIVO	7.325.614	7.297.131	5.706.362	5.771.471
PATRIMONIO				
CAPITAL	2.763.773	2.913.773	2.913.773	3.101.392
CAPITAL NIIFS	829.740	829.740	829.740	829.740
RESERVAS	646.813	748.912	807.131	833.067
RESULTADOS ACUMULADOS	562.976	315.268	839.239	600.000
UTILIDAD DEL AÑO	1.016.390	551.057	213.556	604.079
TOTAL PATRIMONIO	5.819.692	5.358.750	5.603.439	5.968.278
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.145.306	12.655.881	11.309.801	11.739.749

Nota: Balance General períodos 2015 al 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares.

Elaborado por: La autora

Como podemos observar en la Tabla 1, la empresa Tedasa, sus transacciones y en especial las Cuentas por cobrar poseen un monto considerable, siendo el 53%

dentro del Activo Corriente en el año 2015, del 48% en el 2018. A partir del año 2017 se comienza a realizar las provisiones de cuentas por cobrar, debido a que cada año ha mantenido su nivel de cartera. Lo que se detallará mejor en los análisis de cartera y en el análisis vertical del balance.

Con respecto al Inventario podemos ver que dentro de este período 2015-2018, mantiene su tendencia. Recordemos, que el inventario debe rotar con prontitud para disminuir el requerimiento de la caja de toda empresa.

En el pasivo, las cuentas por pagar son las obligaciones producidas por el giro mismo del negocio. Cuando las empresas tienen una buena política de pago, la relación comercial se vuelve un financiamiento sano que varía con el ciclo de producción o servicio. En el caso de Tedasa los resultados de sus cuentas por pagar mantienen una relación con el manejo de inventario.

El estado de resultados en las empresas se representa en dos estructuras básicas (García, 2005):

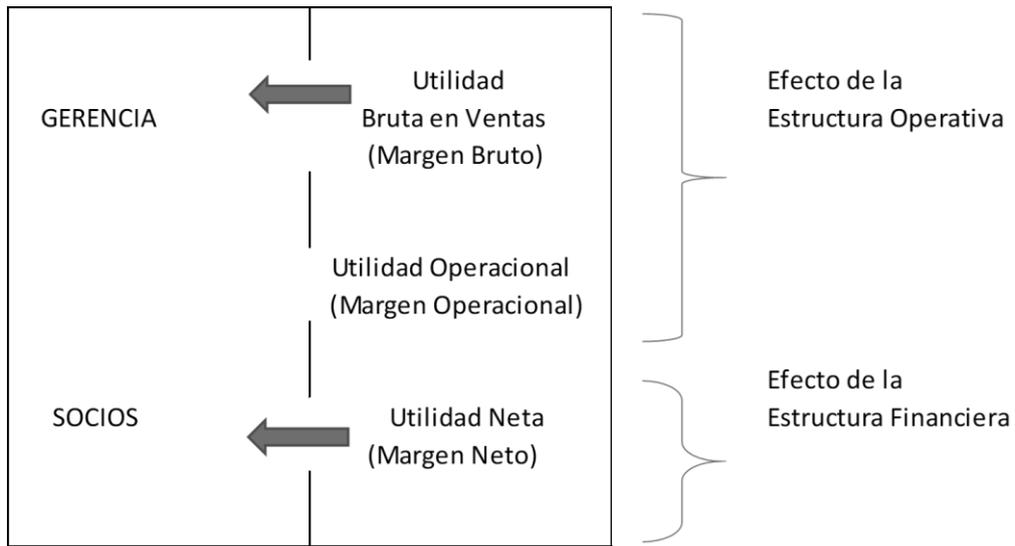
- Efecto de la estructura Operativa
- Efecto de la estructura Financiera

Al realizar el análisis del mismo se puede sacar las siguientes conclusiones:

Primero, la Gerencia en el nivel operacional tiene la libertad de influir en la obtención del margen bruto. Segundo, se mide la estructura organizacional en cuanto a lo económico. Tercero, observaciones sobre el objeto social al comparar utilidad Neta y operacional. Y finalmente, evaluar el impacto de las decisiones financieras en los resultados obtenidos. Todo esto se lo esquematiza en la figura 7.

Figura 6

Efecto de la estructura operativa y financiera



Fuente (García, 2005)

Elaborado por: La autora

Estado de Resultados de Tedasa, período 2015 al 2018.

Tabla 3*Estado de Resultados*

CUENTA	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Ventas Brutas	34,987,494	29,481,541	21,011,128	22,281,391
Descuentos	- 8,040,025	2,950,554	-	-
TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	26,947,469	26,530,987	21,011,128	22,281,391
Costo de Operación Taller	- 907,571	- 1,014,752	958,249	972,286
Costo de Ventas del Producto	- 23,121,248	-23,074,530	-18,159,668	-17,833,793
Depreciaciones Taller	- 153,370	- 199,445	238,040	226,307
TOTAL COSTOS	- 24,182,189	-24,288,727	-19,355,957	-19,032,386
Notas de Crédito Proveedores	1,862,955	2,387,440	2,226,976	1,264,387
TOTAL COSTOS NC	1,862,955	2,387,440	2,226,976	1,264,387
CMC	4,628,235	4,629,700	3,882,147	4,513,392
Gasto Administrativo	- 931,731	- 970,677	- 928,608	- 954,188
Gasto de Ventas	- 1,370,045	- 1,369,553	- 1,439,125	- 1,596,556
Gastos de Distribución	- 367,875	- 421,537	- 410,683	- 377,972
Gastos de Publicidad	- 188,741	- 146,177	- 104,999	- 100,649
Gastos de Depreciación	- 273,078	- 283,615	- 216,591	- 239,555
Gastos de Jubilación y Desahucio	- 27,112	- 66,353	- 58,307	- 76,552
TOTAL GASTOS	- 3,158,582	- 3,257,912	- 3,158,313	- 3,345,472
Cuentas Incobrables	-	4,500	- 142,996	- 80,053
Otros (tarjetas de crédito)	- 127,839	- 156,952	- 151,247	- 153,042
Participación Empleados	- 225,223	- 143,048	- 68,343	- 147,085
TOTAL OTROS GASTOS	- 353,062	- 304,500	- 362,586	- 380,180
Otros Ingresos No Operacionales	248,616	9,180	196,201	177,833
Otros Gastos No Operacionales	- 40,362	- 167,681		
Gasto Bancario	- 49,549	- 98,277	- 62,807	- 14,901
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	158,705	- 256,778	133,394	162,932
EBIT	1,275,296	810,510	494,642	950,672
Impuesto a la Renta	- 258,899	- 259,448	- 173,479	- 228,421
RESULTADO NIAT	1,016,397	551,062	321,163	722,251

Nota: Estado de Resultados períodos 2015 al 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares.

Elaborado por: La autora

Una de las funciones más importantes para toda empresa es su estado de resultados. Se lo podría comparar a una radiografía de lo que sucede en la empresa. En ellas podemos detectar claramente los ingresos y los gastos que las entidades

están fluctuando. Las ventas promedio anual en Tedasa son de \$19.179.430 y sus gastos de \$3.230.069 y una utilidad de \$652.718.

3.1 Resultados del análisis horizontal y vertical

Para el estudio de los estados financieros de la empresa se ha utilizado el análisis vertical y horizontal. Esto permite realizar la gestión de cada cuenta, tanto del Balance como de Estado de resultados donde podemos ver las variaciones que ha tenido en los períodos del 2016 vs. 2015 y en el 2018 vs. 2017. En especial en las cuentas por cobrar que a pesar de ser negativo la disminución, sigue siendo considerable en su valor. En lo referente a las cuentas por pagar vemos un incremento. Pese a que la variación de los inventarios y de que las cuentas por cobrar disminuyeren, no es suficiente para cumplir con la política de pago a proveedores.

Análisis horizontal del Balance General Tedasa.

Tabla 4**Análisis horizontal del Balance General**

ACTIVOS	dic-15	dic-16	Var dic/16 - dic/15	% Var.	dic-17	dic-18	Var dic/18 - dic/17	% Var.						
CAJA Y BANCOS	427.337	465.203	37.866	8,9%	439.171	471.377	32.206	7,3%						
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	5.231.270	4.672.410	-	558.860	-10,7%	4.301.095	4.294.230	-	6.865	-0,2%				
<u>PROVISION CXC CLIENTES</u>	-	-	-	0,0%	-	385.876	-	419.549	-	33.673	8,7%			
INVENTARIOS	4.100.347	3.650.522	-	449.825	-11,0%	3.469.828	3.741.159	271.331	7,8%					
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	139.066	635.697	496.631	357,1%	583.065	799.374	216.309	37,1%						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.898.020	9.423.832	-	474.188	-4,8%	8.407.283	8.886.591	479.308	5,7%					
ACTIVO FIJO	4.596.394	5.040.753	444.359	9,7%	5.137.827	5.504.908	367.081	7,1%						
ACTIVOS INTANGIBLES	37.312	37.312	-	0,0%	37.312	37.312	-	0,0%						
DEPRECIACIONES	-	1.386.421	-	1.846.016	-	459.595	33,1%	-	2.272.621	-	2.689.060	-	416.439	18,3%
TOTAL ACTIVO FIJO	3.247.285	3.232.049	-	15.236	-0,5%	2.902.518	2.853.160	-	49.358	-1,7%				
TOTAL ACTIVOS	13.145.305	12.655.881	-	489.424	-3,7%	11.309.801	11.739.751	429.950	3,8%					
PASIVOS														
PROVEEDORES	4.891.903	4.881.447	-	10.456	-0,2%	3.759.922	3.947.847	187.925	5,0%					
PRESTAMOS C/P	788.095	633.841	-	154.254	-19,6%	482.755	122.692	-	360.063	-74,6%				
IMPUESTOS POR PAGAR	245.194	311.698	66.504	27,1%	272.113	371.464	99.351	36,5%						
BENEFICIOS SOCIALES	393.033	328.565	-	64.468	-16,4%	273.701	367.579	93.878	34,3%					
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	-	-	-	0,0%	48.285	18.030	-	30.255	-62,7%					
OTROS PASIVOS	6.547	72.699	66.152	1010,4%	-	-	-	0,0%						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.324.772	6.228.250	-	96.522	-1,5%	4.836.776	4.827.612	-	9.164	-0,2%				
PASIVO NO CORRIENTE	143.233	143.233	-	0,0%	143.233	143.233	-	0,0%						
JUBILACION Y DESAHUCIO	619.645	674.835	55.190	8,9%	726.353	800.626	74.273	10,2%						
PRESTAMOS L/P	237.964	250.813	12.849	5,4%	-	-	-	0,0%						
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.000.842	1.068.881	68.039	6,8%	869.586	943.859	74.273	8,5%						
TOTAL PASIVO	7.325.614	7.297.131	-	28.483	-0,4%	5.706.362	5.771.471	65.109	1,1%					
PATRIMONIO														
CAPITAL	2.763.773	2.913.773	150.000	5,4%	2.913.773	3.101.392	187.619	6,4%						
CAPITAL NIIFS	829.740	829.740	-	0,0%	829.740	829.740	-	0,0%						
RESERVAS	646.813	748.912	102.099	15,8%	807.131	833.067	25.936	3,2%						
RESULTADOS ACUMULADOS	562.976	315.268	-	247.708	-44,0%	839.239	600.000	-	239.239	-28,5%				
UTILIDAD DEL AÑO	1.016.390	551.057	-	465.333	-45,8%	213.556	604.079	390.523	182,9%					
TOTAL PATRIMONIO	5.819.692	5.358.750	-	460.942	-7,9%	5.603.439	5.968.278	364.839	6,5%					
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.145.306	12.655.881	-	489.425	-3,7%	11.309.801	11.739.749	429.948	3,8%					

Nota: Balance General comparativo horizontalmente de los años 2015 y 2016, 2017 y 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y su equivalente en porcentaje.

Elaborado por: La autora

Análisis vertical del Balance General Tedasa

Tabla 5

Análisis vertical del Balance General

ACTIVOS	dic-15	% Var.	dic-16	% Var.	dic-17	% Var.	dic-18	% Var.
CAJA Y BANCOS	427.337	4,3%	465.203	4,9%	439.171	5,2%	471.377	5,3%
CUENTAS POR COBRAR	5.231.270	52,9%	4.672.410	49,6%	4.301.095	51,2%	4.294.230	48,3%
PROVISION CXC CLIENTES	-	0,0%	-	0,0%	385.876	-4,6%	419.549	-4,7%
INVENTARIOS	4.100.347	41,4%	3.650.522	38,7%	3.469.828	41,3%	3.741.159	42,1%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	139.066	1,4%	635.697	6,7%	583.065	6,9%	799.374	9,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.898.020	75,3%	9.423.832	74,5%	8.407.283	74,3%	8.886.591	75,7%
ACTIVO FIJO	4.596.394	141,5%	5.040.753	156,0%	5.137.827	177,0%	5.504.908	192,9%
ACTIVOS INTANGIBLES	37.312	1,1%	37.312	1,2%	37.312	1,3%	37.312	1,3%
DEPRECIACIONES	- 1.386.421	-42,7%	- 1.846.016	-57,1%	- 2.272.621	-78,3%	- 2.689.060	-94,2%
TOTAL ACTIVO FIJO	3.247.285	24,7%	3.232.049	25,5%	2.902.518	25,7%	2.853.160	24,3%
TOTAL ACTIVOS	13.145.305	100,0%	12.655.881	100,0%	11.309.801	100,0%	11.739.751	100,0%
PASIVOS								
PROVEEDORES	4.891.903	77,3%	4.881.447	78,4%	3.759.922	77,7%	3.947.847	81,8%
PRESTAMOS C/P	788.095	12,5%	633.841	10,2%	482.755	10,0%	122.692	2,5%
IMPUESTOS POR PAGAR	245.194	3,9%	311.698	5,0%	272.113	5,6%	371.464	7,7%
BENEFICIOS SOCIALES	393.033	6,2%	328.565	5,3%	273.701	5,7%	367.579	7,6%
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	-	0,0%	-	0,0%	48.285	1,0%	18.030	0,4%
OTROS PASIVOS	6.547	0,1%	72.699	1,2%	-	0,0%	-	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.324.772	86,3%	6.228.250	85,4%	4.836.776	84,8%	4.827.612	83,6%
PASIVO NO CORRIENTE	143.233	14,3%	143.233	13,4%	143.233	16,5%	143.233	15,2%
JUBILACION Y DESAHUCIO	619.645	61,9%	674.835	63,1%	726.353	83,5%	800.626	84,8%
PRESTAMOS L/P	237.964	23,8%	250.813	23,5%	-	0,0%	-	0,0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.000.842	13,7%	1.068.881	14,6%	869.586	15,2%	943.859	16,4%
TOTAL PASIVO	7.325.614	100,0%	7.297.131	100,0%	5.706.362	100,0%	5.771.471	100,0%
PATRIMONIO								
CAPITAL	2.763.773	47,5%	2.913.773	54,4%	2.913.773	52,0%	3.101.392	52,0%
CAPITAL NIIFS	829.740	14,3%	829.740	15,5%	829.740	14,8%	829.740	13,9%
RESERVAS	646.813	11,1%	748.912	14,0%	807.131	14,4%	833.067	14,0%
RESULTADOS ACUMULADOS	562.976	9,7%	315.268	5,9%	839.239	15,0%	600.000	10,1%
UTILIDAD DEL AÑO	1.016.390	17,5%	551.057	10,3%	213.556	3,8%	604.079	10,1%
TOTAL PATRIMONIO	5.819.692	100,0%	5.358.750	100,0%	5.603.439	100,0%	5.968.278	100,0%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.145.306	100,0%	12.655.881	100,0%	11.309.801	100,0%	11.739.749	100,0%

Nota: Balance General comparativo verticalmente de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y su equivalente en porcentaje.

Elaborado por: La autora

En el estado de resultados vemos que la estructura de la empresa es sólida y fuerte a pesar de que sus variaciones en las cuentas principales son considerables. Las mismas soportan el manejo operativo de la empresa, por lo que nos da la pausa

para la realización del trabajo, en cuanto a corregir las operaciones para que el crédito y la utilidad que tiene la empresa se vea reflejada con el trabajo y las observaciones.

Análisis horizontal del Estado de Resultados Tedasa

Tabla 6

Análisis horizontal del Estado de Resultados

CUENTA	dic-15	dic-16	Var dic/16 - dic/15	% Var.	dic-17	dic-18	Var dic/18 - dic/17	% Var.
Ventas Brutas	34,987,494	29,481,541	5,505,953	15.7%	21,011,128	22,281,391	-	1,270,263 -6.0%
Descuentos	- 8,040,025	2,950,554	- 10,990,579	136.7%	-	-	-	- 0.0%
TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	26,947,469	26,530,987	416,482	1.5%	21,011,128	22,281,391	-	1,270,263 -6.0%
Costo de Operación Taller	- 907,571	- 1,014,752	107,181	-11.8%	958,249	972,286	-	14,037 -1.5%
Costo de Ventas del Producto	- 23,121,248	- 23,074,530	46,718	0.2%	-18,159,668	-17,833,793	-	325,875 1.8%
Depreciaciones Taller	- 153,370	- 199,445	46,075	-30.0%	238,040	226,307	-	11,733 4.9%
TOTAL COSTOS	- 24,182,189	- 24,288,727	106,538	-0.4%	-19,355,957	-19,032,386	-	323,571 1.7%
Notas de Crédito Proveedores	1,862,955	2,387,440	- 524,485	-28.2%	2,226,976	1,264,387	962,589	43.2%
TOTAL COSTOS NC	1,862,955	2,387,440	- 524,485	-28.2%	2,226,976	1,264,387	962,589	43.2%
CMC	4,628,235	4,629,700	- 1,465	0.0%	3,882,147	4,513,392	-	631,245 -16.3%
Gasto Administrativo	- 931,731	- 970,677	38,946	-4.2%	928,608	954,188	25,580	-2.8%
Gasto de Ventas	- 1,370,045	- 1,369,553	492	0.0%	1,439,125	1,596,556	157,431	-10.9%
Gastos de Distribución	- 367,875	- 421,537	53,662	-14.6%	410,683	377,972	-	32,711 8.0%
Gastos de Publicidad	- 188,741	- 146,177	42,564	22.6%	104,999	100,649	-	4,350 4.1%
Gastos de Depreciación	- 273,078	- 283,615	10,537	-3.9%	216,591	239,555	22,964	-10.6%
Gastos de Jubilación y Desahucio	- 27,112	- 66,353	39,241	-144.7%	58,307	76,552	18,245	-31.3%
TOTAL GASTOS	- 3,158,582	- 3,257,912	99,330	-3.1%	- 3,158,313	- 3,345,472	187,159	-5.9%
Cuentas Incobrables	-	4,500	4,500	0.0%	142,996	80,053	-	62,943 44.0%
Otros (tarjetas de crédito)	- 127,839	- 156,952	29,113	-22.8%	151,247	153,042	1,795	-1.2%
Participación Empleados	- 225,223	- 143,048	82,175	36.5%	68,343	147,085	78,742	-115.2%
TOTAL OTROS GASTOS	- 353,062	- 304,500	48,562	13.8%	- 362,586	- 380,180	17,594	-4.9%
Otros Ingresos No Operacionales	248,616	9,180	239,436	96.3%	196,201	177,833	18,368	9.4%
Otros Gastos No Operacionales	- 40,362	- 167,681	127,319	-315.4%	-	-	-	0.0%
Gasto Bancario	- 49,549	- 98,277	48,728	-98.3%	62,807	14,901	-	47,906 76.3%
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	158,705	- 256,778	415,483	261.8%	133,394	162,932	-	29,538 -22.1%
EBIT	1,275,296	810,510	464,786	36.4%	494,642	950,672	-	456,030 -92.2%
Impuesto a la Renta	- 258,899	- 259,448	549	-0.2%	173,479	228,421	54,942	-31.7%
RESULTADO NIAT	1,016,397	551,062	465,335	45.8%	321,163	722,251	-	401,088 -124.9%

Nota: Estado de Resultados comparativo horizontalmente de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y su equivalente en porcentaje.

Elaborado por: La autora

Indicadores Financieros Tedasa

En la tabla 6, se puede observar los indicadores financieros. Los mismos, son un resumen de la eficiencia de: las cuentas por cobrar y por pagar, del consumo de los productos, ventas y activos que opera la empresa. Es evidente como hemos

planteado que hay un trabajo en el ciclo de caja que nivelar, para optimizar los días de estas cuentas.

Tabla 7

Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	12/31/2015	12/31/2016	12/31/2017	04/30/2018
VENTAS NETAS (en miles)	26.947.469,00	26.530.987,00	21.011.128,00	22.281.391,00
UTILIDAD NETA (en miles)	1.016.397,00	551.062,00	321.163,00	722.251,00
EBITDA (en miles)	1.275.296,00	810.510,00	494.642,00	950.672,00
CAPITAL DE TRABAJO (en miles)	3.573.248,00	3.195.582,00	3.570.507,00	4.058.979,00
INDICE DE LIQUIDEZ (veces)	1,56	1,51	1,74	1,84
PRUEBA ACIDA (veces)	0,89	0,82	0,98	0,99
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	90,00	77,00	62,00	61,00
DIAS DE INVENTARIO	61,00	54,00	65,00	71,00
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	72,00	69,00	69,00	67,00
CICLO DEL NEGOCIO (días)	79,00	62,00	58,00	65,00
OBLIGACIONES BANCARIAS TOTAL (en miles)	1.026.059,00	884.654,00	482.755,00	122.692,00
PASIVO TOTAL / EBITDA (años)	5,74	9,00	11,54	6,07
OBLIGACIONES BANCARIAS TOTAL / EBITDA (años)	0,80	1,09	0,98	0,13
RETORNO SOBRE CAPITAL PROMEDIO (ROE%)	0,17	0,10	0,06	0,12
RETORNO SOBRE ACTIVO PROMEDIO (ROA%)	0,08	0,04	0,03	0,06
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (%)	0,04	0,02	0,02	0,03

Nota: Indicadores Financieros de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes de acuerdo a sus fórmulas.

Elaborado por: La autora

Análisis de la Cartera en su composición de rango de días.

Tabla 8*Análisis de la cartera en su composición de rangos de días*

CARTERA	dic-15		dic-16		dic-17		dic-18	
TOTAL CARTERA	\$ 5.231.270,00	100%	\$ 4.672.410,00	100%	\$ 4.301.095,00	100%	\$ 4.294.230,00	100%
CORRIENTE	\$ 3.940.105,00	75%	\$ 2.803.970,00	60%	\$ 2.830.581,00	66%	\$ 2.975.364,00	69%
VENCIDA	\$ 1.291.165,00	25%	\$ 1.868.440,00	40%	\$ 1.470.514,00	34%	\$ 1.318.866,00	31%
0 a 30 días	\$ 374.407,00	29,0%	\$ 546.260,00	29,2%	\$ 337.363,00	22,9%	\$ 404.157,00	30,6%
31 a 60 días	\$ 256.870,00	19,9%	\$ 190.476,00	10,2%	\$ 143.093,00	9,7%	\$ 87.311,00	6,6%
61 a 90 días	\$ 56.771,00	4,4%	\$ 170.265,00	9,1%	\$ 27.385,00	1,9%	\$ 18.555,00	1,4%
91 a 120 días	\$ 50.783,00	3,9%	\$ 87.295,00	4,7%	\$ 58.182,00	4,0%	\$ 35.965,00	2,7%
121 a 180 días	\$ 93.599,00	7,2%	\$ 158.271,00	8,5%	\$ 77.671,00	5,3%	\$ 50.267,00	3,8%
181 a 360 días	\$ 291.005,00	22,5%	\$ 220.415,00	11,8%	\$ 184.947,00	12,6%	\$ 68.228,00	5,2%
màs de 360 días	\$ 167.731,00	13,0%	\$ 495.458,00	26,5%	\$ 641.873,00	43,6%	\$ 654.383,00	49,6%
TOTAL VENCIDA	\$ 1.291.166,00	100,0%	\$ 1.868.440,00	100,0%	\$ 1.470.514,00	100,0%	\$ 1.318.866,00	100,0%
% VENCIDA / TOTAL CARTERA								
0 a 30 días	7,2%		11,7%		7,8%		9,4%	
31 a 60 días	4,9%		4,1%		3,3%		2,0%	
61 a 90 días	1,1%		3,6%		0,6%		0,4%	
91 a 120 días	1,0%		1,9%		1,4%		0,8%	
121 a 180 días	1,8%		3,4%		1,8%		1,2%	
181 a 360 días	5,6%		4,7%		4,3%		1,6%	
màs de 360 días	3,2%		10,6%		14,9%		15,2%	

Nota: Análisis de la cartera en su composición de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Análisis de la Cartera del período del 2015 y 2016.

Tabla 9*Análisis de la cartera período del 2015 y 2016*

CARTERA	dic-15		dic-16		Variación \$	Var. %
					2016/2015	2016/2015
TOTAL CARTERA	\$ 5.231.270,00	100%	\$ 4.672.410,00	100%	\$ -558.860,00	-10,7%
CORRIENTE	\$ 3.940.105,00	75%	\$ 2.803.970,00	60%	\$ -1.136.135,00	-28,8%
VENCIDA	\$ 1.291.165,00	25%	\$ 1.868.440,00	40%	\$ 577.275,00	44,7%
0 a 30 días	\$ 374.407,00	29,0%	\$ 546.260,00	29,2%	\$ 171.853,00	45,9%
31 a 60 días	\$ 256.870,00	19,9%	\$ 190.476,00	10,2%	\$ -66.394,00	-25,8%
61 a 90 días	\$ 56.771,00	4,4%	\$ 170.265,00	9,1%	\$ 113.494,00	199,9%
91 a 120 días	\$ 50.783,00	3,9%	\$ 87.295,00	4,7%	\$ 36.512,00	71,9%
121 a 180 días	\$ 93.599,00	7,2%	\$ 158.271,00	8,5%	\$ 64.672,00	69,1%
181 a 360 días	\$ 291.005,00	22,5%	\$ 220.415,00	11,8%	\$ -70.590,00	-24,3%
màs de 360 días	\$ 167.731,00	13,0%	\$ 495.458,00	26,5%	\$ 327.727,00	195,4%

Nota: Análisis de la cartera comparativa de los años 2015 y 2016 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Análisis de la Cartera del período del 2017 y 2018.

Tabla 10

Análisis de la cartera período del 2017 y 2018

CARTERA	dic-17		dic-18		Variación \$ 2018/2017	Var. % 2018/2017
TOTAL CARTERA	\$ 4.301.095,00	100%	\$ 4.294.230,00	100%	\$ -6.865,00	-0,2%
CORRIENTE	\$ 2.830.581,00	66%	\$ 2.975.364,00	69%	\$ 144.783,00	5,1%
VENCIDA	\$ 1.470.514,00	34%	\$ 1.318.866,00	31%	\$ -151.648,00	-10,3%
0 a 30 días	\$ 337.363,00	22,9%	\$ 404.157,00	30,6%	\$ 66.794,00	19,8%
31 a 60 días	\$ 143.093,00	9,7%	\$ 87.311,00	6,6%	\$ -55.782,00	-39,0%
61 a 90 días	\$ 27.385,00	1,9%	\$ 18.555,00	1,4%	\$ -8.830,00	-32,2%
91 a 120 días	\$ 58.182,00	4,0%	\$ 35.965,00	2,7%	\$ -22.217,00	-38,2%
121 a 180 días	\$ 77.671,00	5,3%	\$ 50.267,00	3,8%	\$ -27.404,00	-35,3%
181 a 360 días	\$ 184.947,00	12,6%	\$ 68.228,00	5,2%	\$ -116.719,00	-63,1%
màs de 360 días	\$ 641.873,00	43,6%	\$ 654.383,00	49,6%	\$ 12.510,00	1,9%

Nota: Análisis de la cartera comparativa de los años 2017 y 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Análisis comparativo de la cartera 2015 al 2018.

Tabla 11*Análisis comparativo de la cartera 2015 al 2018*

CARTERA	dic-15		dic-18		Variación \$	Var. %
					2018/2015	2018/2015
TOTAL CARTERA	\$ 5.231.270,00	100%	\$ 4.294.230,00	100%	\$ -937.040,00	-17,9%
CORRIENTE	\$ 3.940.105,00	75%	\$ 2.975.364,00	69%	\$ -964.741,00	-24,5%
VENCIDA	\$ 1.291.165,00	25%	\$ 1.318.866,00	31%	\$ 27.701,00	2,1%
0 a 30 días	\$ 374.407,00	29,0%	\$ 404.157,00	30,6%	\$ 29.750,00	7,9%
31 a 60 días	\$ 256.870,00	19,9%	\$ 87.311,00	6,6%	\$ -169.559,00	-66,0%
61 a 90 días	\$ 56.771,00	4,4%	\$ 18.555,00	1,4%	\$ -38.216,00	-67,3%
91 a 120 días	\$ 50.783,00	3,9%	\$ 35.965,00	2,7%	\$ -14.818,00	-29,2%
121 a 180 días	\$ 93.599,00	7,2%	\$ 50.267,00	3,8%	\$ -43.332,00	-46,3%
181 a 360 días	\$ 291.005,00	22,5%	\$ 68.228,00	5,2%	\$ -222.777,00	-76,6%
màs de 360 días	\$ 167.731,00	13,0%	\$ 654.383,00	49,6%	\$ 486.652,00	290,1%

Nota: Análisis comparativo de la cartera desde el 2015 al 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

La administración constante de las cuentas por cobrar es un movimiento necesario que se lo realiza para detectar, cualquier indicación de deterioro en la capacidad de pago de algún cliente. A menudo, en las empresas se deben determinar varios factores que tengan los clientes para ser sujetos de crédito: uno de ellos es el monto que puedan cubrir. De ahí la importancia de que las líneas y condiciones de crédito sean vitales para manejar y otorgar créditos que sean recuperables. En las tablas observadas con anterioridad, se pudo presentar un análisis muy completo y abierto de la cartera, para así identificar de mejor manera sus valores vencidos. Al dividirla en Cartera Corriente y Vencida, consideramos que la primera es una cartera sana dentro de los 30 y 60 días como promedio según la política de la empresa al otorgar el crédito. La vencida es aquella que ya ha sobrepasado los días de plazo de cartera sana y recuperable.

3.2 Falencias del departamento de crédito

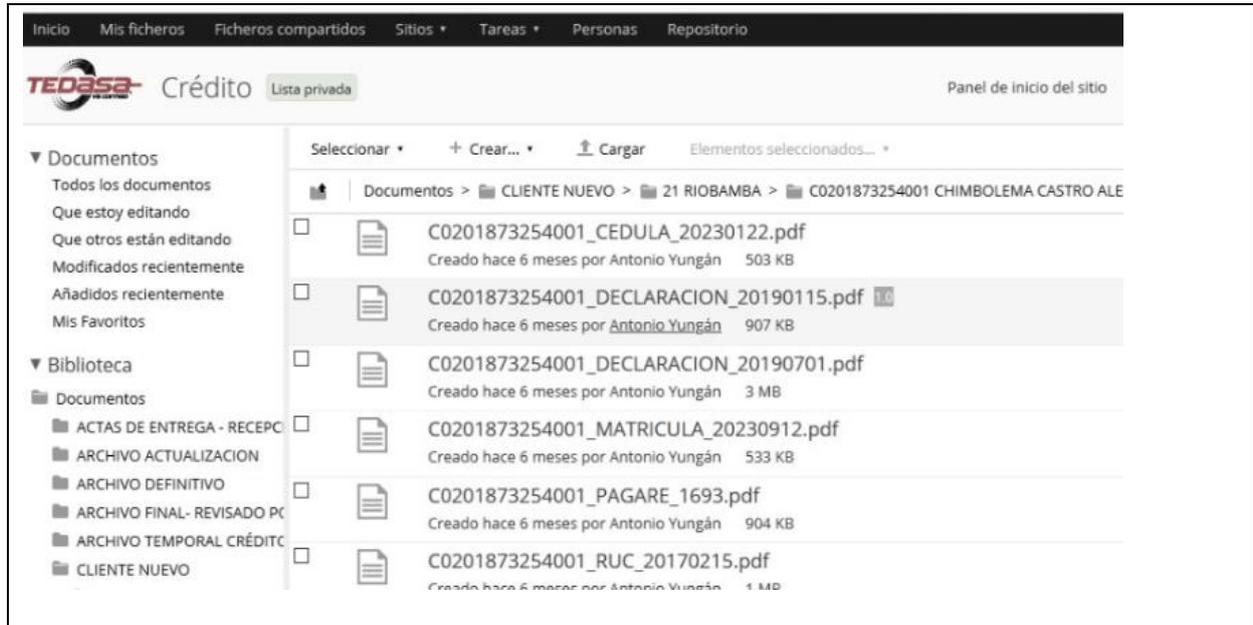
Para prevenir una cartera vencida, la acción eficaz es prevenir, ya sea en la filtración de los clientes, o en las políticas en el otorgamiento de créditos para que el manejo de la cobranza sea óptimo. Así mismo, una operación prudente ante una situación fuera de control, es mantener una adecuada administración de la cartera de clientes, contar con estrategias para situaciones adversas o inesperadas, en el incumplimiento de pagos. Todo esto, acorde a la situación de la empresa, las políticas nacionales y normas vigentes, que permita una cobranza efectiva y oportuna.

Por lo que, como se ha mencionado anteriormente, es importante tener conocimiento pleno de los clientes, su historial crediticio, sus hábitos de compra y reacciones, y demás factores que midan el riesgo, para evitar pérdidas por la otorgación de malos créditos o procedimientos de cobranzas. En lo referente al historial crediticio, conocer de los clientes, los créditos que tiene, el monto de su deuda, capacidad de endeudamiento, condiciones de entrega, situaciones del tiempo de sus deudas. De ahí que el manejo en el ingreso de la información según la política de crédito, se almacena en el programa de Alfresco (Figura 8) los datos de cada cliente al que se le otorgó el crédito. De esta manera la información se convierte en una herramienta dinámica a la hora de realizar pruebas y actualizaciones de cada periodo determinado.

Información documental clientes: Listado varios

Figura 7

Información documental clientes: Listado Varios Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA



Elaborado por: La autora

Información documental clientes: Específico

Figura 8

Información documental clientes: Específico Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA

The image shows a PDF document titled "SOLICITUD DE CRÉDITO PERSONA NATURAL" from TEDASA. The form is filled out with handwritten information. Key details include:

- Client Name:** CHIMBOLEMA CASTRO ALEX OVIDIO
- Identification:** C0201873254001
- Application Type:** CONSUMIDOR FINAL (checked)
- Personal Data:**
 - Apellido: CHIMBOLEMA CASTRO
 - Nombre: ALEX OVIDIO
 - Cédula / RUC: 00101873254001
 - Nacionalidad: Ecuatoriana
 - Estado Civil: Unido
 - Nivel de Instrucción: Secundaria
 - Profesión: CHOFER
 - E-mail: alexchimbolema08@gmail.com
- Address:**
 - Cantón / Ciudad: BOLÍVAR
 - Parroquia: GUANO

Elaborado por: La autora

En el análisis del modelo de las 5c del crédito se contempla los siguientes puntos:

Figura 9

5C's del Crédito



Fuente (Ronaldson T., 2020)

Elaborado por: La autora

Capacidad: Analiza el rol del pago crédito en las finanzas personales y empresariales.

Se evalúa la posibilidad de cumplir con las obligaciones crediticias. Se averigua como pretende pagar, evaluando cuidadosamente sus flujos de efectivo, historial de empleo y su experiencia e historial de crédito. Analiza cuidadosamente la contabilidad, la estabilidad y el tipo de ingresos, así como la relación de sus deudas actuales y cualquier deuda nueva.

Capital: Identifica las implicaciones y consecuencias de contratar un crédito.

También se analiza los recursos que tiene invertido en el negocio para cual ha solicitado el préstamo. Mientras más recursos propios tenga invertido en su negocio, más prudente se vuelve el manejo de este. Si bien se espera que los ingresos sean la fuente principal de pago, el capital con el que cuente puede ayudar a pagar el crédito en momento difíciles. La evaluación del capital será más o menos exhaustiva dependiendo del crédito a aspirar. Un análisis financiero detallado permite conocer

las posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos y su capacidad de endeudamiento.

Carácter: Identifica los riesgos relacionados con el crédito y el incumplimiento.

El carácter de un deudor lo constituye sus cualidades: honorabilidad y solvencia moral. Una buena reputación tanto financiera como social se considera un indicador de confiabilidad. La información de sus hábitos de pago y comportamiento crediticio pasado y presente, marca una tendencia para el futuro. La evolución del carácter debería partir de elementos como: referencias comerciales con otros proveedores, verificación de demandas, referencias bancarias, entre otros. En este sentido, las cuentas morosas, el total de deuda y juicios pendientes son signos de advertencia.

Colateral: Compara las ofertas de las instituciones financieras.

Todos aquellos elementos que dispone el negocio o sus dueños para garantizar el cumplimiento del crédito constituyen un colateral. El monto del crédito es poco sano si se calcula con base a garantías de lo que se pueda embargar, en vez de lo que el cliente puede pagar.

Condiciones: Reconoce los distintos tipos de crédito (plazos, intereses y tarjetas de crédito para financiar).

En conclusión, luego de comprender el proceso de las 5c del crédito podemos ver como se aplicaba en Tedasa. El análisis que la empresa realizaba antes se basaba mucho en la experiencia de los oficiales y el jefe de crédito y en lo que han aprendido, considerando la información histórica y las proyecciones de la probable situación futura de los clientes y su capacidad de pago. La Información clave era obtenida a través de la relación directa con el cliente y la experiencia de la empresa en lo referente al crédito. Al mismo tiempo se produjo una migración desde créditos garantizados por colateral, hacia créditos garantizados basados en información. De

tal manera que, la recolección de información estadística sobre los individuos va reemplazando a la experiencia humana en la validación crediticia.

3.3 Análisis comparativo

Las tablas que podemos observar a continuación es el análisis del resultado de la cartera por medio de segmento de mercado. Debido a que Tedasa maneja un amplio mercado, podemos orientarnos en la calidad del crédito en donde está concentrado su peso.

Los segmentos que manejan son:

- Cliente Final: Consumidor final
- Subdistribuidor: Clientes al por mayor
- Flota: Clientes con empresas de vehículos pesados y sobrecarga
- Estado: Entidades públicas.

Comportamiento de la cartera total

Tabla 12

Comportamiento de la cartera total

	dic-15		dic-16		dic-17		dic-18	
TOTAL DE CARTERA	\$ 5.231.270,00	100%	\$ 4.672.410,00	100%	\$ 4.301.095,00	100%	\$ 4.294.230,00	100%
CORRIENTE	\$ 3.940.105,00	75%	\$ 2.803.970,00	60%	\$ 2.830.581,00	66%	\$ 2.975.364,00	69%
VENCIDA	\$ 1.291.165,00	25%	\$ 1.868.440,00	40%	\$ 1.470.514,00	34%	\$ 1.318.866,00	31%

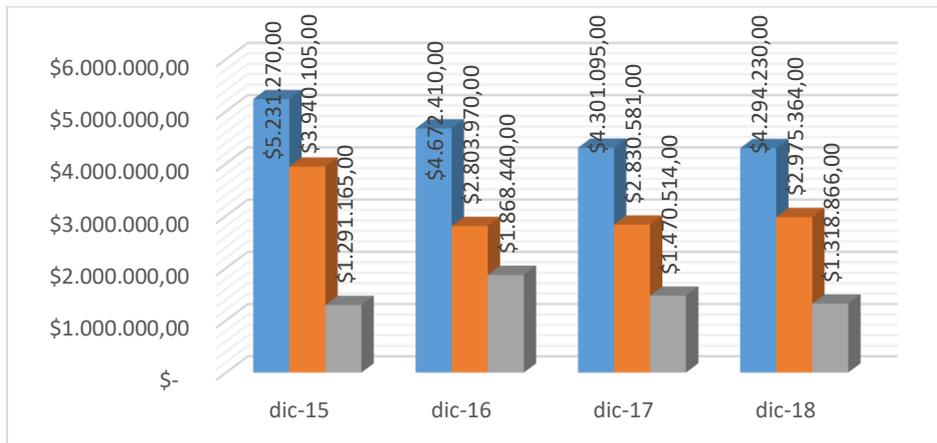
Nota: Comportamiento de la cartera total desde el 2015 al 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Gráfico del Comportamiento de la cartera total

Figura 10

Gráfico del Comportamiento de la cartera Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA



Elaborado por: La autora

Comparación por segmento 2015

Tabla 13

Comparación por segmento 2015

COMPARACION POR SEGMENTO 2015										
SEGMENTO	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL	
CORRIENTE	\$ 2.284.135,00	58%	\$ 963.214,00	24%	\$ 258.896,00	7%	\$ 433.860,00	11%	\$ 3.940.105,00	100%
VENCIDA	\$ 443.909,00	34%	\$ 414.980,00	32%	\$ 123.038,00	10%	\$ 309.238,00	24%	\$ 1.291.165,00	100%
0 a 30 días	\$ 188.715,00	43%	\$ 126.701,00	31%	\$ 9.487,00	8%	\$ 49.504,00	16%	\$ 374.407,00	29%
31 a 60 días	\$ 90.773,00	20%	\$ 64.560,00	16%	\$ 82.900,00	67%	\$ 18.637,00	6%	\$ 256.870,00	20%
61 a 90 días	\$ 4.488,00	1%	\$ 36.950,00	9%	\$ 2.635,00	2%	\$ 12.698,00	4%	\$ 56.771,00	4%
91 a 120 días	\$ 6.909,00	2%	\$ 31.784,00	8%	\$ 219,00	0%	\$ 11.871,00	4%	\$ 50.783,00	4%
121 a 180 días	\$ 38.406,00	9%	\$ 33.027,00	8%	\$ 7.599,00	6%	\$ 14.567,00	5%	\$ 93.599,00	7%
181 a 360 días	\$ 31.988,00	7%	\$ 72.302,00	17%	\$ 13.498,00	11%	\$ 173.217,00	56%	\$ 291.005,00	23%
màs de 360 días	\$ 82.631,00	19%	\$ 49.656,00	12%	\$ 6.699,00	5%	\$ 28.745,00	9%	\$ 167.731,00	13%
TOTALES	\$ 443.910,00	100%	\$ 414.980,00	100%	\$ 123.037,00	100%	\$ 309.239,00	100%	\$ 1.291.166,00	100%

Nota: Comparación por segmento 2015 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación por segmento 2016

Tabla 14

Comparación por segmento 2016

COMPARACION POR SEGMENTO 2016										
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL	
CORRIENTE	\$ 1.415.424,00	50%	\$ 789.407,00	28%	\$ 357.098,00	13%	\$ 242.041,00	0,08632	\$ 2.803.970,00	100%
VENCIDA	\$ 390.116,00	21%	\$ 654.724,00	35%	\$ 492.644,00	26%	\$ 330.956,00	18%	\$ 1.868.440,00	100%
0 a 30 días	\$ 211.321,00	54%	\$ 194.503,00	30%	\$ 123.485,00	25%	\$ 16.951,00	5%	\$ 546.260,00	29%
31 a 60 días	\$ 43.838,00	11%	\$ 65.769,00	10%	\$ 47.499,00	10%	\$ 33.370,00	10%	\$ 190.476,00	10%
61 a 90 días	\$ 30.562,00	8%	\$ 75.848,00	12%	\$ 37.156,00	8%	\$ 26.698,00	8%	\$ 170.264,00	9%
91 a 120 días	\$ 8.166,00	2%	\$ 53.948,00	8%	\$ 11.807,00	2%	\$ 13.374,00	4%	\$ 87.295,00	5%
121 a 180 días	\$ 14.741,00	4%	\$ 38.571,00	6%	\$ 90.159,00	18%	\$ 14.800,00	4%	\$ 158.271,00	8%
181 a 360 días	\$ 19.271,00	5%	\$ 67.499,00	10%	\$ 95.265,00	19%	\$ 38.381,00	12%	\$ 220.416,00	12%
màs de 360 días	\$ 62.218,00	16%	\$ 158.585,00	24%	\$ 87.273,00	18%	\$ 187.382,00	57%	\$ 495.458,00	27%
TOTALES	\$ 390.117,00	100%	\$ 654.723,00	100%	\$ 492.644,00	100%	\$ 330.956,00	100%	\$ 1.868.440,00	100%

Nota: Comparación por segmento 2016 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación por segmento 2017

Tabla 15

Comparación por segmento 2017

COMPARACION POR SEGMENTO 2017										
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL	
CORRIENTE	\$ 1.746.325,00	62%	\$ 852.500,00	30%	\$ 91.888,00	3%	\$ 139.868,00	5%	\$ 2.830.581,00	100%
VENCIDA	\$ 381.514,00	26%	\$ 410.252,00	28%	\$ 405.415,00	28%	\$ 273.333,00	19%	\$ 1.470.514,00	100%
0 a 30 días	\$ 151.378,00	40%	\$ 90.108,00	22%	\$ 87.123,00	21%	\$ 8.754,00	3%	\$ 337.363,00	23%
31 a 60 días	\$ 25.148,00	7%	\$ 30.367,00	7%	\$ 83.019,00	20%	\$ 4.559,00	2%	\$ 143.093,00	10%
61 a 90 días	\$ 6.215,00	2%	\$ 18.228,00	4%	\$ 98,00	0%	\$ 2.844,00	1%	\$ 27.385,00	2%
91 a 120 días	\$ 5.265,00	1%	\$ 5.699,00	1%	\$ 31.288,00	8%	\$ 15.931,00	6%	\$ 58.183,00	4%
121 a 180 días	\$ 23.305,00	6%	\$ 31.547,00	8%	\$ -	0%	\$ 22.818,00	8%	\$ 77.670,00	5%
181 a 360 días	\$ 35.087,00	9%	\$ 23.768,00	6%	\$ 93.724,00	23%	\$ 32.368,00	12%	\$ 184.947,00	13%
màs de 360 días	\$ 135.115,00	35%	\$ 210.536,00	51%	\$ 110.163,00	27%	\$ 186.059,00	68%	\$ 641.873,00	44%
TOTALES	\$ 381.513,00	100%	\$ 410.253,00	100%	\$ 405.415,00	100%	\$ 273.333,00	100%	\$ 1.470.514,00	100%

Nota: Comparación por segmento 2017 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación por segmento 2018

Tabla 16

Comparación por segmento 2018

COMPARACION POR SEGMENTO 2018										
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL	
CORRIENTE	\$ 1.616.624,00	54%	\$ 1.189.772,00	40%	\$ 68.774,00	2%	\$ 100.194,00	3%	\$ 2.975.364,00	100%
VENCIDA	\$ 463.335,00	35%	\$ 402.942,00	31%	\$ 186.051,00	14%	\$ 266.538,00	20%	\$ 1.318.866,00	100%
0 a 30 días	\$ 199.924,00	43%	\$ 183.508,00	46%	\$ 6.449,00	3%	\$ 14.276,00	5%	\$ 404.157,00	31%
31 a 60 días	\$ 41.294,00	9%	\$ 37.507,00	9%	\$ 811,00	0%	\$ 7.700,00	3%	\$ 87.312,00	7%
61 a 90 días	\$ 20.196,00	4%	\$ -4.343,00	-1%	\$ 172,00	0%	\$ 2.531,00	1%	\$ 18.556,00	1%
91 a 120 días	\$ 24.186,00	5%	\$ 9.932,00	2%	\$ 470,00	0%	\$ 1.377,00	1%	\$ 35.965,00	3%
121 a 180 días	\$ 28.948,00	6%	\$ 13.314,00	3%	\$ -	0%	\$ 8.006,00	3%	\$ 50.268,00	4%
181 a 360 días	\$ 16.023,00	3%	\$ 33.020,00	8%	\$ 1.136,00	1%	\$ 18.049,00	7%	\$ 68.228,00	5%
màs de 360 días	\$ 132.765,00	29%	\$ 130.004,00	32%	\$ 177.013,00	95%	\$ 214.600,00	81%	\$ 654.382,00	50%
TOTALES	\$ 463.336,00	100%	\$ 402.942,00	100%	\$ 186.051,00	100%	\$ 266.539,00	100%	\$ 1.318.868,00	100%

Nota: Comparación por segmento 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación cartera vencida por segmento 2015

Tabla 17

Comparación cartera vencida por segmento 2015

COMPARACION CARTERA VENCIDA POR SEGMENTO 2015										
SEGMENTO	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL	
VENCIDA	\$ 443.909,00	34%	\$ 414.980,00	32%	\$ 123.038,00	10%	\$ 309.238,00	24%	\$ 1.291.165,00	100%
0 a 30 días	\$ 188.715,00	50%	\$ 126.701,00	34%	\$ 9.487,00	3%	\$ 49.504,00	13%	\$ 374.407,00	29%
31 a 60 días	\$ 90.773,00	35%	\$ 64.560,00	25%	\$ 82.900,00	32%	\$ 18.637,00	7%	\$ 256.870,00	20%
61 a 90 días	\$ 4.488,00	8%	\$ 36.950,00	65%	\$ 2.635,00	5%	\$ 12.698,00	22%	\$ 56.771,00	4%
91 a 120 días	\$ 6.909,00	14%	\$ 31.784,00	63%	\$ 219,00	0%	\$ 11.871,00	23%	\$ 50.783,00	4%
121 a 180 días	\$ 38.406,00	41%	\$ 33.027,00	35%	\$ 7.599,00	8%	\$ 14.567,00	16%	\$ 93.599,00	7%
181 a 360 días	\$ 31.988,00	11%	\$ 72.302,00	25%	\$ 13.498,00	5%	\$ 173.217,00	60%	\$ 291.005,00	23%
màs de 360 días	\$ 82.631,00	49%	\$ 49.656,00	30%	\$ 6.699,00	4%	\$ 28.745,00	17%	\$ 167.731,00	13%
TOTALES	\$ 443.910,00	34%	\$ 414.980,00	32%	\$ 123.037,00	10%	\$ 309.239,00	24%	\$ 1.291.166,00	100%

Nota: Comparación cartera vencida por segmento 2015 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación cartera vencida por segmento 2016

Tabla 18

Comparación cartera vencida por segmento 2016

COMPARACION CARTERA VENCIDA POR SEGMENTO 2016																
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL							
VENCIDA	\$	390.116,00	21%	\$	654.724,00	35%	\$	492.644,00	26%	\$	330.956,00	18%	\$	1.868.440,00	100%	
0 a 30 días	\$	211.321,00	39%	\$	194.503,00	36%	\$	123.485,00	23%	\$	16.951,00	3%	\$	546.260,00	100%	29%
31 a 60 días	\$	43.838,00	23%	\$	65.769,00	35%	\$	47.499,00	25%	\$	33.370,00	18%	\$	190.476,00	100%	10%
61 a 90 días	\$	30.562,00	18%	\$	75.848,00	45%	\$	37.156,00	22%	\$	26.698,00	16%	\$	170.264,00	100%	9%
91 a 120 días	\$	8.166,00	9%	\$	53.948,00	62%	\$	11.807,00	14%	\$	13.374,00	15%	\$	87.295,00	100%	5%
121 a 180 días	\$	14.741,00	9%	\$	38.571,00	24%	\$	90.159,00	57%	\$	14.800,00	9%	\$	158.271,00	100%	8%
181 a 360 días	\$	19.271,00	9%	\$	67.499,00	31%	\$	95.265,00	43%	\$	38.381,00	17%	\$	220.416,00	100%	12%
màs de 360 días	\$	62.218,00	13%	\$	158.585,00	32%	\$	87.273,00	18%	\$	187.382,00	38%	\$	495.458,00	100%	27%
TOTALES	\$	390.117,00	30%	\$	654.723,00	51%	\$	492.644,00	38%	\$	330.956,00	26%	\$	1.868.440,00	100%	100%

Nota: Comparación cartera vencida por segmento 2016 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación cartera vencida por segmento 2017

Tabla 19

Comparación cartera vencida por segmento 2017

COMPARACION CARTERA VENCIDA POR SEGMENTO 2017																
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CLIENTE FINAL		TOTAL							
VENCIDA	\$	381.514,00	26%	\$	410.252,00	28%	\$	405.415,00	28%	\$	273.333,00	19%	\$	1.470.514,00	100%	
0 a 30 días	\$	151.378,00	45%	\$	90.108,00	27%	\$	87.123,00	26%	\$	8.754,00	3%	\$	337.363,00	100%	23%
31 a 60 días	\$	25.148,00	18%	\$	30.367,00	21%	\$	83.019,00	58%	\$	4.559,00	3%	\$	143.093,00	100%	10%
61 a 90 días	\$	6.215,00	23%	\$	18.228,00	67%	\$	98,00	0%	\$	2.844,00	10%	\$	27.385,00	100%	2%
91 a 120 días	\$	5.265,00	9%	\$	5.699,00	10%	\$	31.288,00	54%	\$	15.931,00	27%	\$	58.183,00	100%	4%
121 a 180 días	\$	23.305,00	30%	\$	31.547,00	41%	\$	-	0%	\$	22.818,00	29%	\$	77.670,00	100%	5%
181 a 360 días	\$	35.087,00	19%	\$	23.768,00	13%	\$	93.724,00	51%	\$	32.368,00	18%	\$	184.947,00	100%	13%
màs de 360 días	\$	135.115,00	21%	\$	210.536,00	33%	\$	110.163,00	17%	\$	186.059,00	29%	\$	641.873,00	100%	44%
TOTALES	\$	381.513,00	30%	\$	410.253,00	32%	\$	405.415,00	31%	\$	273.333,00	21%	\$	1.470.514,00	100%	100%

Nota: Comparación cartera vencida por segmento 2017 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

Comparación cartera vencida por segmento 2018

Tabla 20

Comparación cartera vencida por segmento 2018

COMPARACION CARTERA VENCIDA POR SEGMENTO 2018																
CARTERA	SUBDISTRIBUIDOR		FLOTAS		ESTADO		CUENTE FINAL		TOTAL							
VENCIDA	\$	463.335,00	35%	\$	402.942,00	31%	\$	186.051,00	14%	\$	266.538,00	20%	\$	1.318.866,00	100%	
0 a 30 días	\$	199.924,00	49%	\$	183.508,00	45%	\$	6.449,00	2%	\$	14.276,00	4%	\$	404.157,00	100%	31%
31 a 60 días	\$	41.294,00	47%	\$	37.507,00	43%	\$	811,00	1%	\$	7.700,00	9%	\$	87.312,00	100%	7%
61 a 90 días	\$	20.196,00	109%	\$	-4.343,00	-23%	\$	172,00	1%	\$	2.531,00	14%	\$	18.556,00	100%	1%
91 a 120 días	\$	24.186,00	67%	\$	9.932,00	28%	\$	470,00	1%	\$	1.377,00	4%	\$	35.965,00	100%	3%
121 a 180 días	\$	28.948,00	58%	\$	13.314,00	26%	\$	-	0%	\$	8.006,00	16%	\$	50.268,00	100%	4%
181 a 360 días	\$	16.023,00	23%	\$	33.020,00	48%	\$	1.136,00	2%	\$	18.049,00	26%	\$	68.228,00	100%	5%
más de 360 días	\$	132.765,00	20%	\$	130.004,00	20%	\$	177.013,00	27%	\$	214.600,00	33%	\$	654.382,00	100%	50%
TOTALES	\$	463.336,00	36%	\$	402.942,00	31%	\$	186.051,00	14%	\$	266.539,00	21%	\$	1.318.868,00	100%	100%

Nota: Comparación cartera vencida por segmento 2018 respectivamente de la empresa Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA, expresada en dólares y los equivalentes en porcentajes.

Elaborado por: La autora

El *Credit Scoring* son técnicas y modelos estadísticos que permiten decidir quién es sujeto de crédito, cuánto crédito se le otorgara y en qué condiciones (Dabós, 2012). La empresa toma decisiones de otorgar o no el crédito a un nuevo cliente, y de mantener a los antiguos clientes con la posibilidad de incrementar o no su límite de crédito. En ambos casos sin importar la técnica particular que se use, se podrá consolidar una gran muestra de antiguos clientes y una historia de crédito posterior disponible. A más de ello se consolida con la información disponible de la central de riesgos Equifax. Otras técnicas, aparte de sumar puntuaciones, no conducen a un *Scorecard*, pero en su lugar indican directamente la probabilidad de que el cliente sea bueno.

Para la aplicación práctica del Crédito *Scoring* Mixto en Tedasa, necesitaremos la información histórica de los clientes obtenido de la base de datos que tiene la empresa.

4.- DISCUSIÓN

En la actualidad, las empresas están innovando mediante la búsqueda de nuevos procedimientos o mecanismos que le ayuden a realizar sus actividades eficientemente y así, lograr las metas establecidas y una adecuada toma de decisiones para su desarrollo empresarial. En tal sentido, y en función de los resultados obtenidos, es importante recalcar que las empresas dedicadas a la comercialización de neumáticos y servicios de alineación y balanceo automotriz deben tener una eficiente gestión. Especialmente en el área de crédito y cobranzas, todo esto, con el único fin de mejorar sus actividades, cumplir sus objetivos, prevenir situaciones adversas en un futuro, y para lograr una buena rentabilidad.

Sin duda, un elemento que contribuye a cumplir esas metas es el análisis de las cuentas por cobrar: específicamente las ventas a crédito. El vender a crédito es un instrumento de mercadotecnia que permite tener una ventaja sobre la competencia, y de esta forma incrementar las ventas, y las utilidades. Es por ello, que administrar constantemente las cuentas por cobrar es vital para detectar cualquier indicación de deterioro en la capacidad de pago de algún cliente. Villaseñor (2007) en su libro de *Administración de crédito y cobranza* indica, que el proceso de cobranza inicia inmediatamente después del otorgamiento del crédito y termina hasta la cancelación total de la deuda. Durante este camino, puede ocurrir dos posibilidades: Pago puntual o incumplimiento del acreditado. En este sentido, Córdoba (2016) define a la gestión financiera como la encargada de determinar el valor de un recurso, y la toma de decisiones referente a su empleo: adquisición, inversión y administración. Una mala gestión, todo lo opuesto a lo dicho anteriormente, genera en las empresas problemas de liquidez.

La investigación realizada a la empresa Tedasa, dedicada a la comercialización de neumáticos, servicios de alineación y balanceo automotriz, revela la evidente falta de políticas de crédito, influyendo significativamente sobre la empresa, en toda su gestión financiera y administrativa. En estudios previos, se identificó que las políticas de crédito son acciones dirigidas para controlar y minimizar el riesgo crediticio otorgado a un cliente. Por lo cual, en una empresa debe existir políticas de crédito. Esto facilitará el otorgamiento del mismo, para que sea beneficioso a la empresa y para que no pueda sufrir riesgos en adelante, además de brindarle al cliente una seguridad ante una deuda obtenida. Así mismo, se debe tener en cuenta que estas políticas se tienen que poner por escrito para crear estabilidad entre la empresa y el cliente (Bañuelos, 2014).

En esta misma línea, Atoche (2015) mencionan que las políticas de crédito y cobranzas inciden positivamente en la Situación económica y financiera de la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic S.A.C. En el estudio se tuvo como resultados que las cuentas por cobrar, cobranza dudosa y gastos de cobranza dudosa, disminuyeron en un 7.71%, 9.34% y 9.74% respectivamente. Mientras que la utilidad aumento en un 10%, propiciando que sea viable la aplicación de políticas de crédito. Asimismo, Caballero (2017) concluye que las políticas de crédito y cobranza si inciden positivamente en la gestión de la empresa. Puesto que se implementaron políticas relacionadas a la rotación de cartera, logrando disminuir 39 los días de cobranza en un 7.74% en comparación al año anterior. Como consecuencia a este cambio, se produjo la reducción de un 0.79% de las ventas al crédito, y el aumento en la recaudación de la cobranza en un 3%. Dentro del mismo estudio, se efectuó un análisis de la gestión financiera, lo que dio el aumento de los activos, la disminución de los pasivos, el aumento de la utilidad en un 3.21%. Esto

se hizo visible, en las ratios donde se muestran un aumento en liquidez, disminución de la deuda y una reducción de rotación de cartera, debido a la eficiente aplicación de las políticas de crédito y cobranza.

Ante una situación de problemas y a la deficiencia organizativa, la empresa requiere una reingeniería del Departamento de Crédito y Cobranzas, que permita reaccionar, tomando medidas inmediatas y asertivas. Al tener una administración óptima de cartera de clientes y habiendo establecido estrategias ante situaciones inesperadas, acordes a la situación del mercado, económica y principalmente los clientes, se tendrá como resultado una cobranza eficiente y oportuna. Ahora bien, las estrategias basadas en el cliente deben considerar conocer al cliente, como su historial crediticio, su capacidad de endeudamiento para así evitar futuras pérdidas en la empresa. Este conocimiento del cliente debe continuamente evolucionar a la par del cliente, para así establecer las medidas adecuadas.

En este sentido, la reingeniería es el concepto actual con el que se denomina a los cambios drásticos que sufre una organización al ser estructurados (Rafoso y Artiles, 2011). Para el mismo autor, la base de estos cambios estructurados son los procesos, y su enfoque es el servicio al cliente. Además, que se debe considerar el provecho y la calidad con base a los servicios, para que estos sean ágiles y posean costos justos. De igual forma, otro complemento para la reingeniería es la reestructura del trabajo, es decir, una mano de obra muy bien escogida.

Para finalizar, según los autores revisados a lo largo de este trabajo, y con base a los resultados, se concluye que existe una influencia significativa entre la dimensión del manejo de la política de crédito, la gestión como tal, y la administración de las cobranzas. Esto es visible, en la composición de la cartera total de la empresa, donde se tiene un 75% corriente y un 25% en vencida en el 2015, en el 2016 un

60% corriente y 40% vencida, en el 2017 un 66% corriente y 34%, y en el 2018, 69% corriente y 31% vencida. Todos estos datos son una alerta al tener un similar porcentaje de vencida cada año. Además, que el indicador de promedio de cuentas por cobrar está en 61 días, en el último año 2018. Esto nos indica el tiempo promedio que tardan las deudas en convertirse en efectivo.

Procedimientos

Se deben delimitar las funciones específicas de cada departamento tanto en crédito como en cobranza.

El Manual de Crédito

El manual no evidencia con claridad los riesgos de los clientes y menos aún la capacidad adquisitiva. Los rangos son incoherentes. Propiciando que exista una contradicción con los sobregiros, puesto que, si el jefe de crédito tiene un cupo de hasta \$ 5.000, se le puede conceder hasta un 20% adicional al cupo asignado. Por ejemplo, no habría coherencia, que un cliente con un cupo de \$ 80.000, se le otorga un 20%, es decir, \$ 16.000. Por lo cual, se deberá revisar este caso, establecer una relación y aclarar con lo que se maneja dentro de la política.

De igual forma, las excepciones no son claras para aplicar a un nuevo crédito. Existe una contradicción con el consumo total del mismo y un sobregiro del cupo, descrito ya en líneas anteriores. Ahora bien, estos cupos de crédito se sostienen sobre un escaso criterio y falta de lógica: cómo a alguien que tiene ingresos por \$ 250, se le otorga un cupo de crédito de \$ 250.

Balance

Ahora, en cuanto a los Estados Financieros de la empresa comprendidos en Balance General y Estado de resultados, nos muestran una empresa sólida con estructura de activos, pasivos y patrimonios que pueden sustentar y equilibrar las

transacciones operativas de la empresa. Pero es evidente que, con una buena administración del crédito, el rubro de utilidad del 3.8% del análisis de los años 2018 vs. 2017; y el -3,7% del 2016 vs. 2015; y las cuentas por cobrar, podrían tener una rotación más sana de los 61 días del 2018, pese a su recuperación del 2015 de 90 días.

Los resultados de los documentos de crédito

En lo referente a los Documentos que maneja Tedasa en el departamento de Crédito y Cobranzas, observamos en los anexos 2, 3 y 4 documentos como Solicitud de crédito de los clientes. Esto completa la evidencia y requisitos que la empresa busca de sus futuros clientes: carpetas de archivo, donde almacenan la información registrada; y a las reciberas de cobro, que son el documento que el vendedor entrega al cliente al momento de realizar el cobro.

Resultados de los 5 C

En Tedasa el proceso de las 5 C de crédito no aplica. Hemos realizado una breve introducción del método, para que a futuro este procedimiento se pueda contemplar dentro de la reingeniería del departamento como tal.

5.- CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La empresa Tedasa cuenta con los siguientes procesos: proceso de gestión, crédito, contabilidad, seguridad y cobranza.

Para el cumplimiento de atribuciones y responsabilidades que tiene el departamento de crédito, las funciones y responsabilidades de los procesos no son los mismos, de acuerdo con el manual de procedimientos.

Hemos realizado un diagnóstico de los estados financieros de Tedasa, comprobando que es una empresa con una estructura financiera fuerte y solvente con activos y patrimonio que pueden respaldar los pasivos. Respecto a su departamento de crédito y cobranzas como tal, no mantiene procesos confiables ni claros para la ejecución y desarrollo en cuanto a políticas. Propiciando que las falencias que presentan sean moderadas, visibles en los niveles de la cartera total y su composición de la cartera corriente y vencida.

6.- RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, las recomendaciones son las siguientes:

Proponer una reingeniería por gestión de procesos, a fin de que se lleve a la práctica el mejoramiento continuo de la empresa.

Coordinar los esfuerzos, distribuir las responsabilidades y atribuciones con base a las realidades del mercado y la situación financiera de los clientes.

Se debería incrementar la captación de recursos, mediante nuevas propuestas de inversión, para mejorar la solvencia.

Plantear una política empresarial clara y objetiva para la recuperación de cartera vencida y evitar la iliquidez de la empresa.

7.- LIMITACIONES

El corte de análisis de la investigación corresponde exclusivamente a los últimos cuatro años, desde el 2015 al 2018.

Referencias bibliográficas:

Anderson, R. (2007). *The credit scoring toolkit: theory and practice for retail credit risk management and decision automation*. Oxford University Press.

Atoche, L. (2015). *Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la situación económica financiera de la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic S.A.C. del Distrito Salaverry*. Trujillo.

Ballona, E. (2018). *Análisis de Crédito: La Mejor Guía para una buena Evaluación Crediticia en Microfinanzas*. Microfinanzas. <https://microfinanzasglobal.com/analisis-de-credito/>

Bañuelos, S. (2014). *Ejemplo de una política de crédito y cobranza específica*. AFS International.

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications

Caballero, E. (2017). *Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Dropar E.I.R.L.* Trujillo.

Caïs, J. (1997). *Metodología del análisis comparativo*. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Carrasco Jarrín, M. D. R., & Tumbaco Lara, I. D. J. (2013). *Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic SA en la ciudad de Guayaquil en el año 2013* (Tesis Universitaria).

Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.

Chiriboga, L. (2008). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. (6ª ed.). Edición Universitaria.

Coello Morán, A. C., & Morales Intriago, M. D. L. Á. (2018). *Deterioro de la cartera de crédito y su incidencia en los estados financieros* (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2018.).

Cortéz, D. y Burgos, J. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (septiembre 2016).

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>

Dabós, M. (2012). Credit scoring. *Universidad de Belgrano*, 1-5.

Díaz, D. F., González, R. R., & Quintana, A. S. (2011). Procedimiento Para La Administración Del Riesgo Del Crédito Bancario. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (157).

Fraga, María. (2015). *Financiación de operaciones inmobiliarias*. Editorial Elearning

Franco, P. (2004). *Evaluación de estados financieros*. Universidad del Pacífico.

García, J. A. C. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (46), 169-194.

Gill, J., Johnson, P. (2002). *Research methods for managers*. Sage.

Hernández, I., Meneses, L. y Benavides, J. (2005). Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. *Estudios gerenciales*, 21(97), 129-165.

Izar Landeta, J. M. & Ynzunza Cortés, C. B. (2017). El Impacto del crédito y la cobranza en las utilidades, *Poliantea*, 13(24), p. 47–62.

Molina, J. F. (2012). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56.

Ordoñez Vivero, R. E. (2015). *Procesos Administrativos en la Organización Empresarial Moderna*. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Rafoso, S., Artilles, S. (2012). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29-37.

Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la Elaboración de un Análisis FODA como una Herramienta de Planeación Estratégica en las Empresas*. Universidad Veracruzana.

Rivera, M., Mera, J. (2017). *Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services SA* (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2017.).

Sagner, A. (2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de análisis económico*, 27(1), 27-53.

Salas, O. A., Alsina, P. P., Millán, P. L. (2012). *Análisis de operaciones de crédito: Introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de*. Profit Editorial.

Ronaldson, T. (2020). *¿Qué son las 5 cs del crédito?* Camino Financial.
<https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>

Ticona, P. (2017). La calidad de la cartera de créditos y su incidencia en la solvencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de la región Puno 2012-2014. *Semestre económico*, 6(2), 125-152.

Torrice, Sergio. (2014). Macro *credit scoring* como propuesta para cuantificar el riesgo de crédito. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 42-63. Recuperado en 20 de diciembre de 2020, de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S251844312014000200004&lng=es&tlng=es.

Villaseñor Fuente, E. (2007). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. (4ª ed.) Trillas.

Wittlinger, B., Carranza, L., & Mori, T. (2008). Mejores prácticas en estrategias de cobranza. *InSight*, 23.